Кафедра менеджменту організацій

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до магістерської кваліфікаційної роботи на тему

Формування стратегії конкуренції ТОВ „Гамцурке РБТ-4"

Студент групи МЕМ-21 Ухман А.В.

(група, шифр, прізвище та ініціали)

Керівник роботи / проф. Пшик Б.І. /

Консультанти / доц. Дзюбіна А.В. /

/ /

/ /

/ /

/ /

/ /

/ /

Завідувач кафедри проф. Карий О.І.

«___» _____ 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
(назва вищого навчального закладу)

Інститут економіки і менеджменту Кафедра менеджменту організацій
Спеціальність 073 „Менеджмент"

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри_____

_____
«____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську кваліфікаційну роботу студентові

Ухману Андрію Васильовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування стратегії конкуренції ТОВ „Галицьке РБТ-4"

Затверджена наказом по університету від « 09 » 04 2025 р. № 1296-4-06

2. Термін подання закінченої роботи 16.05.2025р

3. Вихідні дані до роботи навчальна та методична література по стратегіях конкуренції, статистичні джерела, наукові статті, фінансова звітність ТОВ „Галицьке РБТ-4"

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які необхідно розробити)

1. Поняття та сутність стратегії конкуренції організації в сучасних умовах господарювання. 2. Класифікація видів стратегії конкуренції організації та їх характеристика. 3. Аналізування фінансово-майнового стану ТОВ „Галицьке РБТ-4". 4. PEST-аналіз діяльності ТОВ „Галицьке РБТ-4". 5. SWOT-аналіз діяльності ТОВ „Галицьке РБТ-4". 6. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії для ТОВ „Галицьке РБТ-4". 7. Економічна оцінка впровадження стратегії конкуренції для ТОВ „Галицьке РБТ-4". 8. Реалізації шляхів реалізації стратегії конкуренції та підвищення конкурентоспроможності для ТОВ „Галицьке РБТ-4".

5. Перелік графічного матеріалу

1. Аналізування доходів та витрат ТОВ „Галицьке РБТ-4". 2. Аналізування активів та пасивів ТОВ „РБТ-4". 3. PEST-аналіз діяльності ТОВ „Галицьке РБТ-4". 4. SWOT-аналіз діяльності ТОВ „Галицьке РБТ-4" 5. Порівняння альтернативних конкурентних стратегій для ТОВ „Галицьке РБТ-4". 6. Заходи та календарний план для реалізації стратегії фокусування ТОВ „Галицьке РБТ-4". 7. Вплив на впровадження стратегії фокусування для ТОВ „Галицьке РБТ-4". 8. Прогнозування грошових потоків ТОВ „Галицьке РБТ-4" за стратегії фокусування.

6. Консультанти із розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання отримав
3 2.	доц. Дзюбіна А.В.		

7. Дата отримання завдання _____

Керівник_____
(підпис)

Завдання отримав_____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Етапи магістерської кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1.	Огляд літератури за тематикою дослідження	01.04.2025 - 07.04.2025 рр.	
2.	Написання аналітичного розділу	08.04.2025 - 15.04.2025 рр.	
3.	Розроблення та оформлення рекомендацій	16.04.2025 - 23.04.2025 рр.	
4.	Написання висновків	24.04.2025 - 27.04.2025 рр.	
5.	Написання вступу, анотації	28.04.2025р - 04.05.2025 рр.	
6.	Оформлення чаврівного матеріалу	05.05.2025 - 07.05.2025 рр.	
7.	Попередній захист МКР	07.05.2025 - 11.05.2025 рр.	
8.	Перевірка МКР на плагіат	12.05.2025 - 16.05.2025 рр.	
9.	Захист МКР	27.05.2025 - 28.05.2025 рр.	

Студент_____
(підпис)

Керівник роботи_____
(підпис)

Ухман А.В., Пшик Б.І. (керівник). Формування стратегії конкуренції ТОВ "Галицьке РБТ-4". Магістерська кваліфікаційна робота. — Національний університет «Львівська політехніка», Львів, 2025.

Розширена анотація

У сучасних ринкових умовах господарювання перед кожним суб’єктом господарювання постає нагальна проблема забезпечення його ефективного розвитку та стабільного існування в умовах жорсткої конкуренції. Стратегія конкуренції, розроблена з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів, відіграє ключову роль у визначенні успішності підприємства, сприяючи збільшенню обсягів доходу, отриманню чистого прибутку та формуванню конкурентних переваг. Ефективна реалізація стратегії конкуренції дозволяє підприємству адаптуватися до ринкових змін, створювати нові товари та послуги, які відповідають потребам споживачів. Таким чином, стратегія конкуренції стає основою для досягнення довгострокового процвітання та стійкості підприємства в динамічному економічному середовищі.

Проблематика стратегій конкуренції розглядається у працях вітчизняних та закордонних вчених-економістів. Ареф’єва О., Пілецька С. та Лістрова, М розглядають формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління [1]. Божидай І.І. досліджує поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій [2].

Костюк Г.В. та Дубровська І.О. у своїх працях проводять дослідження сучасних конкурентних стратегій [3]. Систему конкурентних стратегій підприємства вивчає Кошелупов І.Ф. [4]. Автори Кузнецова І.О. та Горбатюк, В.В. досліджують сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства [5].

Об’єктом магістерської кваліфікаційної роботи є господарська діяльність ТОВ "Галицьке РБТ-4" у контексті формування конкурентної стратегії.

Предметом магістерської кваліфікаційної роботи є вибір, обґрунтування та економічне оцінювання конкурентної стратегії фокусування для підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Галицьке РБТ-4".

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає в полягає в розробленні конкурентної стратегії для ТОВ "Галицьке РБТ-4", обґрунтуванні її економічної ефективності з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку будівельних послуг.

Результатами магістерської кваліфікаційної роботи є розроблення стратегії фокусування та практичних рекомендацій, які дозволять ТОВ "Галицьке РБТ-4" диверсифікувати доходи, знизити залежність від тендерів, покращити ліквідність і зміцнити конкурентні позиції.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи здійснено дослідження теоретичні основи формування стратегії конкуренції, розглянуто поняття та сутність стратегії конкуренції, розглянуто класифікацію видів стратегій конкуренції та наведена їх характеристика.

У другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи проведено дослідження господарської діяльності ТОВ "Галицьке РБТ-4", здійснено аналізування фінансово-майнового стану ТОВ "Галицьке РБТ-4", проведений стратегічний аналіз господарської діяльності ТОВ "Галицьке РБТ-4".

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи проведене економічне обґрунтування та розробленні рекомендації щодо формування стратегії конкуренції ТОВ "Галицьке РБТ-4": здійснення обґрунтування вибору конкурентної стратегії, здійснено економічне оцінювання впровадження стратегії фокусування, сформовані рекомендації щодо реалізації стратегії конкуренції та підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Галицьке РБТ-4".

Ключові слова: стратегія, фокусування, тендер, будівництво, конкуренція.

Перелік використаних джерел.

1. Ареф’єва, О., Пілецька, С., & Лістрова, М. (2022). Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*, (43). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35.

2. Божидай, І. І. (2016). Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Traektoriâ Nauki= Path of Science*, *2*(1).

3. Костюк, Г. В., & Дубровська, І. О. (2015). Дослідження сучасних конкурентних стратегій. *Ефективна економіка*, (11).

4. Кошелупов, І. Ф. (2013). Система конкурентних стратегій підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*, (36), 90-96.

5. Кузнецова, І. О., & Горбатюк, В. В. (2020). Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*, (3-4 (74-75)), 109-120.

Ukhman A.V., Pshyk B.I. (supervisor). Formation of Competitive Strategy for "Halytske RBT-4" LLC. Master’s qualification work — Lviv Polytechnic National University, Lviv, 2025.

Extended annotation

In modern market conditions, every business entity faces the urgent problem of ensuring its effective development and stable existence in conditions of fierce competition. A competition strategy, developed taking into account internal resources and external challenges, plays a key role in determining the success of an enterprise, contributing to increasing revenue, obtaining net profit, and forming competitive advantages. Effective implementation of a competition strategy allows an enterprise to adapt to market changes, create new goods and services that meet consumer needs. Thus, a competition strategy becomes the basis for achieving long-term prosperity and sustainability of an enterprise in a dynamic economic environment.

The issue of competitive strategies is considered in the works of domestic and foreign economists. Arefieva O., Piletska S. and Listrova M. consider the formation of a competitive strategy of an enterprise in the system of anti-crisis management [1]. Bozhyday I.I. explores the concept of “competitive strategy” and its place in the management hierarchy of strategies [2].

Kostiuk G.V. and Dubrovska I.O. in their works conduct research on modern competitive strategies [3]. The system of competitive strategies of the enterprise is studied by Koshelupov I.F. [4]. The authors Kuznetsova I.O. and Gorbatyuk, V.V. investigate modern approaches to the formation of the competitive strategy of the enterprise [5].

The object of the master's qualification work is the economic activities of "Halytske RBT-4" LLC in the context of the formation of a competitive strategy.

The subject of the master's qualification work is the selection, justification and economic evaluation of a competitive focusing strategy to increase the competitiveness of LLC "Halytske RBT-4".

The purpose of the master's qualification work is to develop a competitive strategy for "Halytske RBT-4" LLC, to substantiate its economic efficiency in order to increase the competitiveness of the enterprise in the construction services market.

The results of the master's qualification work are the development of a focusing strategy and practical recommendations that will allow "Halytske RBT-4" LLC to diversify revenues, reduce dependence on tenders, improve liquidity, and strengthen competitive positions.

In the first chapter of the master's qualification work studies the theoretical foundations of the formation of a competitive strategy, examines the concept and essence of a competitive strategy, examines the classification of types of competitive strategies, and presents their characteristics.

In the second chapter of the master's qualification work, a study of the economic activities of "Halytske RBT-4" LLC was conducted, an analysis of the financial and property status of "Halytske RBT-4" LLC was carried out, and a strategic analysis of the economic activities of "Halytske RBT-4" LLC was conducted.

In the third section of the master's qualification work, an economic justification was carried out and recommendations were developed for the formation of the competition strategy of "Halytske RBT-4" LLC: justification of the choice of a competitive strategy was carried out, an economic assessment of the implementation of the focus strategy was carried out, recommendations were formed for the implementation of the competition strategy and increasing the competitiveness of "Halytske RBT-4" LLC.

Keywords: strategy, focus, tender, construction, competition.

Refrences

1. Arefieva, O., Piletska, S., & Listrova, M. (2022). Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpryiemstva v systemi antykryzovoho upravlinnia [Formation of the competitive strategy of the enterprise in an anti-crisis management]. *Economy and Society*, (43). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35.

2. Bozhydai, I. I. (2016). Definitsiia poniattia «konkurentna stratehiia» ta yii mistse v upravlinskii iierarkhii stratehii [Definition of the notion «competitive strategy» and its place in the management hierarchy strategies]. *Traektoriâ Nauki= Path of Science*, *2*(1).

3. Kostiuk, G., & Dubrovska, I. (2015). Doslidzhennia suchasnykh konkurentnykh stratehii [Current research competitive strategies]. *Efektyvna ekonomika*, (11).

4. Koshelupov, I. F. (2013). Systema konkurentnykh stratehii pidpryiemstva [System of competitive strategies of the enterprise]. Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen, (36), 90-96.

5. Kuznetsova, I., & Gorbatiuk, V. (2020). Suchasni pidkhody do formuvannia konkurentnoi stratehii pidpryiemstva [Modern approaches to the formation of enterprise competitive strategy]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, (3-4 (74-75)), 109-120.

ЗМІСТ

	Вступ……..	10
	Розділ 1. Теоретичні основи формування стратегії конкуренції організації…….	13
1.1.	Поняття та сутність стратегії конкуренції організації в сучасних умовах господарювання……..……	13
1.2.	Класифікація видів стратегій конкуренції організації та їх характеристика……..	17
	Розділ 2. Аналізування результатів господарської діяльності ТОВ "Галицьке РБТ-4"……..	22
2.1.	Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ "Галицьке РБТ-4"……	22
2.2.	Аналізування фінансово-майнового стану ТОВ "Галицьке РБТ-4"……	25
2.3.	Стратегічний аналіз господарської діяльності ТОВ "Галицьке РБТ-4"..	36
	Розділ 3. Економічне обґрунтування та рекомендації щодо формування стратегії конкуренції ТОВ "Галицьке РБТ-4"……..	46
3.1.	Обґрунтування вибору конкурентної стратегії для ТОВ "Галицьке РБТ-4"……..	46
3.2.	Економічна оцінка впровадження стратегії конкуренції для ТОВ "Галицьке РБТ-4"……	55
3.3.	Рекомендації щодо реалізації стратегії конкуренції та підвищення конкурентоспроможності для ТОВ "Галицьке РБТ-4"…….	65
	Висновки……...	71
	Список використаних джерел…….	74
	Додатки……..	79

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ринкової економіки ключовим завданням кожного суб’єкта господарювання є забезпечення його ефективного розвитку та функціонування. Від правильно та раціонально сформованої та успішно втіленої корпоративної стратегії залежить економічна ефективність підприємства: зростання доходів і чистого прибутку, розвиток конкурентних переваг, а також створення нових товарів і послуг, видів робіт.

На сучасному етапі значна частина вітчизняних підприємств не займається розробкою стратегій, а якщо й розробляє, то використовує недосконалі підходи для створення стратегічних альтернатив. У ситуаціях інтенсивної конкурентної боротьби та зростання впливу змін у зовнішньому середовищі організації повинні зосередити зусилля не лише на внутрішніх проблемах, а й аналізувати та враховувати можливі трансформації оточення. Водночас ключовою залишається задача гармонізації внутрішніх ресурсів підприємства з динамікою зовнішнього середовища для забезпечення виживання в конкурентному протистоянні сьогодні й у майбутньому. Розроблення стратегії вважається однією з найважливіших сфер діяльності підприємства будь-якого рівня, що здатна суттєво підвищити її ефективність.

Вагомий внесок у дослідження вибору та розроблення стратегії конкуренції підприємства зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені: І. Ансофф, А.Д. Чендлер, Ф. Котлер, М. Портер, О.В. Ареф’єва, С.Т. Пілецька, І.І. Божидай, Г.В. Костюк, Ю.В. Ковтуненко, І.Ф. Кошелупов, І.О. Кузнецова, Л.Г. Ліпич, К.А. Лужинська, О.Г. Нефедова, М.Г. Саєнко, С.Ф. Смерічевський, І. О. Ступак, О.І. Хоменко, Б.Г. Шелегеда, Т.І. Лепейко, В.В. Дергачова, О.Є. Гудзь, Ю. Калиніченко та інші науковці.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає в полягає в розробленні конкурентної стратегії для ТОВ "Галицьке РБТ-4", обґрунтуванні її економічної ефективності з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку будівельних послуг Івано-Франківської області.

Завданнями магістерської кваліфікаційної роботи є:

- висвітлити теоретичні основни формування стратегії конкуренції організації;
- проаналізувати фінансово-майновий стан ТОВ "Галицьке РБТ-4";
- здійснити стратегічне аналізування господарської діяльності ТОВ "Галицьке РБТ-4";
- обґрунтувати вибір конкурентної стратегії для ТОВ "Галицьке РБТ-4";
- здійснити економічне оцінювання впровадження стратегії конкуренції для ТОВ "Галицьке РБТ-4";
- сформувати рекомендації щодо реалізації стратегії конкуренції та підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Галицьке РБТ-4".

Об’єктом магістерської кваліфікаційної роботи є господарська діяльність ТОВ "Галицьке РБТ-4" у контексті формування конкурентної стратегії.

Предметом магістерської кваліфікаційної роботи є вибір, обґрунтування та економічне оцінювання конкурентної стратегії фокусування для підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Галицьке РБТ-4".

Методи досліджень. У магістерської кваліфікаційній роботі використано такі методи досліджень: аналіз, синтез, індукція, дедукція, графічний метод, статистичний метод, методи економічного аналізу, абстрагування, метод групування, метод зіставлення, метод оптимізації, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, розрахунок чистої теперішньої вартості тощо.

Практична значущість магістерської кваліфікаційної роботи полягає в розробленні економічно обґрунтованої стратегії фокусування та практичних рекомендацій, які дозволять ТОВ "Галицьке РБТ-4" диверсифікувати доходи, знизити залежність від тендерів, покращити ліквідність і зміцнити конкурентні позиції. Результати можуть бути використані іншими малими будівельними підприємствами регіону.

Наукова новизна магістерської кваліфікаційної роботи полягає в розробленні адаптованої стратегії фокусування для малого будівельного підприємства, яка поєднує тендерні контракти для ОТГ та енергоефективне житлове будівництво, з урахуванням обмежених ресурсів і регіональних

ринкових умов. Запропонована стратегія включає впровадження BIM-технологій і конкретні заходи для оптимізації витрат, що є новим для ТОВ "Галицьке РБТ-4".

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи здійснено дослідження теоретичні основи формування стратегії конкуренції, розглянуто поняття та сутність стратегії конкуренції, розглянуто класифікацію видів стратегій конкуренції та наведена їх характеристика.

У другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи проведено дослідження господарської діяльності ТОВ "Галицьке РБТ-4", здійснено аналізування фінансово-майнового стану ТОВ "Галицьке РБТ-4", проведений стратегічний аналіз господарської діяльності ТОВ "Галицьке РБТ-4".

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи проведене економічне обґрунтування та розробленні рекомендації щодо формування стратегії конкуренції ТОВ "Галицьке РБТ-4": здійснення обґрунтування вибору конкурентної стратегії, здійснено економічне оцінювання впровадження стратегії фокусування, сформовані рекомендації щодо реалізації стратегії конкуренції та підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Галицьке РБТ-4".

Апробація роботи. За результатами магістерської кваліфікаційної роботи опубліковані тези: «Стратегії конкуренції в сфері туристичної індустрії», Виклики для туристичного бізнесу в Україні: європейська практика: тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 15–16 травня 2025 р.

Магістерська кваліфікаційна робота викладена на 79 сторінках друкованого тексту, ілюструється 5 рисунками і 22 таблицями та складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 52 найменування і 2 додатків на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та сутність стратегії конкуренції організації в сучасних умовах господарювання

Стратегія конкуренції є центральним елементом управління підприємством у ринковій економіці, забезпечуючи його довгостроковий розвиток і переваги над конкурентами. Вона являє собою комплексний план дій, спрямований на формування стійких конкурентних переваг шляхом оптимального використання ресурсів і адаптації до змін зовнішнього середовища. Аналізування поняття стратегії конкуренції дозволяє розкрити її сутність, роль у підвищенні конкурентоспроможності та особливості формування в сучасних умовах, позначених глобалізацією, цифровою трансформацією та економічною нестабільністю.

Вагомий внесок у дослідження вибору та розроблення стратегії конкуренції підприємства зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені: І. Ансофф, А.Д. Чендлер, Ф. Котлер, М. Портер, О.В. Ареф'єва, С.Т. Пілецька, І.І. Божидай, Г.В. Костюк, Ю.В. Ковтуненко, І.Ф. Кошелупов, І.О. Кузнецова, Л.Г. Ліпич, К.А. Лужинська, О.Г. Нефедова, М.Г. Саєнко, С.Ф. Смерічевський, І. О. Ступак, О.І. Хоменко, Б.Г. Шелегеда, Т.І. Лепейко, В.В. Дергачова, О.Є. Гудзь, Ю. Калиніченко та інші науковці.

Поняття стратегії конкуренції має багатогранний характер і залежить від теоретичного підходу. За Майклом Портером, стратегія конкуренції – це вибір підприємством способу конкуренції через створення унікальної цінності для споживачів або зниження витрат порівняно з конкурентами [40].

Майкл Портер виділяє три базові стратегії [41]: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування. Лідерство за витратами передбачає мінімізацію собівартості для пропозиції нижчих цін, що приваблює ціново чутливих клієнтів. Диференціація акцентує на унікальності продукту чи послуги, створюючи вищу цінність. Фокусування зосереджується на вузькому

ринковому сегменті, адаптуючи пропозицію до специфічних потреб. Ці стратегії систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння базових конкурентних стратегій за М. Портером

Стратегія	Опис	Переваги	Недоліки
Лідерство за витратами	Зниження собівартості, низькі ціни	Привабливість для масового ринку	Низька маржа, ризик втрати якості
Диференціація	Унікальність продукту чи послуги	Вища маржа, лояльність клієнтів	Високі витрати, складність впровадження
Фокусування	Концентрація на нішевому сегменті	Глибока адаптація до потреб	Обмежений масштаб, конкуренція в ніші

Джерело: складено автором на основі [40, 41, 42].

Американський дослідних в сфері стратегічного менеджменту А. Чандлер наголошує, що стратегія конкуренції є похідною від організаційної структури та здатності координувати ресурси для досягнення ринкових цілей. Ці підходи доповнюють один одного, поєднуючи зовнішні (ринкові) та внутрішні (ресурсні) аспекти [51].

Стратегія конкуренції відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності, яка визначається як здатність підприємства пропонувати продукти чи послуги, що перевершують пропозиції конкурентів за ціною, якістю чи унікальністю. Аналізування конкурентоспроможності включає оцінювання ринкової позиції, фінансових показників і технологічного рівня. Стратегія конкуренції сприяє адаптації до змін, дозволяючи реагувати на виклики, такі як зростання цін на ресурси чи зміна споживчих уподобань. Наприклад, у будівельній галузі впровадження енергоефективних технологій відповідає попиту на екологічні рішення, підвищуючи привабливість пропозиції.

У сучасних умовах стратегія конкуренції набуває додаткової значущості через динамічність зовнішнього середовища. Глобалізація розширює ринки, але

посилює конкуренцію, вимагаючи відповідності міжнародним стандартам. Цифрова трансформація змінює бізнес-процеси: використання програмного забезпечення для управління проєктами чи автоматизації дозволяє знижувати витрати та підвищувати якість. Економічна нестабільність, спричинена інфляцією чи політичними факторами, змушує підприємства диверсифікувати ризики, наприклад, через поєднання різних ринкових сегментів.

Сучасні умови господарювання характеризуються кількома ключовими трендами, що впливають на стратегії конкуренції [25, 31]:

1. Глобалізація. Розширення ринків вимагає адаптації до міжнародних стандартів якості, сертифікації та конкурентних практик. Підприємства змушені конкурувати не лише локально, а й на глобальному рівні, що підвищує значення бренду та технологій.

2. Цифрова трансформація. Впровадження технологій, таких як хмарні сервіси, аналітика великих даних чи штучний інтелект, змінює підходи до конкуренції. Наприклад, у будівництві BIM-технології оптимізують проєктування, скорочуючи витрати на 5–10%.

3. Економічна нестабільність. Коливання цін на ресурси (наприклад, зростання на 20–30%) та політичні ризики вимагають гнучкості стратегій. Диверсифікація ринків чи продуктів знижує залежність від одного сегмента.

4. Соціальні тренди. Зростання попиту на екологічні та енергоефективні продукти формує нові ринкові ніші, що вимагає адаптації пропозицій.

Ці умови ускладнюють формування стратегій, але створюють можливості для інновацій. Наприклад, компанії, що інвестують у цифрові рішення, отримують переваги у швидкості та якості, тоді як гнучкість дозволяє адаптуватися до нестабільності.

Конкурентна стратегія відіграє вирішальну роль у функціонуванні підприємства та суттєво впливає на його процвітання й стабільність на ринку. Її головна мета полягає в наданні компанії конкурентної переваги та можливості успішно протистояти ринковим викликам. Основні цілі такої стратегії охоплюють: підтримку конкурентоспроможності; формування та збереження

унікальних переваг; раціональне використання ресурсів; адаптацію до змін у середовищі; посилення ринкової присутності; налагодження міцних зв'язків із клієнтами; підвищення рентабельності; ефективну взаємодію з конкурентами [12].

Стратегія конкуренції підприємства являє собою план розвитку, який ґрунтується на застосуванні ефективних методів конкурентної боротьби, залученні клієнтів та здобутті провідних позицій у сфері діяльності. Т.І. Павлюк та Гайдей О.В. трактує цю стратегію як інтегровану схему дій і набір принципів, що спрямовують підприємство у процесі прийняття рішень для забезпечення та тривалого збереження конкурентоспроможності [36]. М. Портер наголошує, що мета такої стратегії полягає в утриманні стійкої та вигідної позиції, яка дозволяє компанії протистояти тиску факторів, що формують конкуренцію в галузі [40]. І. О. Ступак у своїй праці [47, с. 253] визначає конкурентну стратегію як орієнтований на реалізацію стратегічних завдань і стійких переваг план дій, що передбачає безперервне вдосконалення та швидку адаптацію до змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі для задоволення потреб клієнтів і забезпечення зростання підприємства. І.І. Божидай пропонує розглядати її як гнучкий довгостроковий комплекс взаємопов'язаних кроків, підпорядкованих загальній меті компанії, який базується на її внутрішніх ресурсах, сприяє досягненню та підтримці бажаного рівня конкурентоспроможності та позицій, а також нейтралізує вплив конкурентних викликів [7].

Отже, стратегія конкуренції є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, сприяючи його адаптації до викликів глобалізації, цифрової трансформації та економічної нестабільності. Ефективна стратегія конкуренції дозволяє досягати стійких переваг шляхом раціонального використання ресурсів і створення унікальної цінності для споживачів.

1.2. Класифікація видів стратегій конкуренції організації та їх характеристика

Стратегії конкуренції є ключовим інструментом досягнення ринкових переваг підприємства, а їх класифікація дозволяє систематизувати підходи до конкуренції залежно від цілей, ресурсів і ринкових умов. Аналізування видів стратегій конкуренції, таких як лідерство за витратами, диференціація, фокусування, а також гібридні та інноваційні підходи, розкриває їх особливості, переваги та недоліки. Оцінювання залежності вибору стратегії від внутрішніх особливостей підприємства та зовнішніх факторів забезпечує розуміння їх практичного застосування в різних галузях.

Основою класифікації стратегій конкуренції є модель Майкла Портера, яка включає три базові типи: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування [40, 41]. Сучасні дослідження доповнюють цю модель гібридними та інноваційними стратегіями, що враховують динаміку ринків і технологічний прогрес. Кожен тип стратегії має унікальні характеристики, які визначають його ефективність залежно від розміру підприємства, ресурсної бази та зовнішнього середовища.

1. Стратегія лідерства за витратами передбачає зниження собівартості продукції чи послуг для пропозиції найнижчих цін на ринку. Вона спрямована на масовий ринок і залежить від економії на масштабі, оптимізації процесів і довгострокових контрактів із постачальниками. Стратегія лідерства за витратами характеризується мінімізацією витрат на виробництво, логістику, маркетинг, стандартизацією продуктів і орієнтацією на ціново чутливих споживачів, що забезпечує привабливість для широкої аудиторії, можливість витіснення конкурентів і стійкість у висококонкурентних ринках, але супроводжується низькою маржею прибутку, ризиком зниження якості та уразливістю до зростання цін на ресурси (на 20–30%).

2. Стратегія диференціації базується на створенні унікальної цінності продукту чи послуги, що вирізняє підприємство серед конкурентів. Унікальність може стосуватися якості, дизайну, технологій чи сервісу.

Стратегія диференціації передбачає інвестиції в дослідження, розробку, маркетинг для створення унікального бренду та лояльності клієнтів, орієнтуючись на споживачів, які цінують якість, що забезпечує вищу маржу, зниження цінової конкуренції та лояльність, але супроводжується високими витратами на інновації, ризиком імітації конкурентами та потребою в кваліфікованих кадрах, як, наприклад, Apple у технологічній галузі, що пропонує унікальний дизайн і екосистему для преміальних цін.

3. Стратегія фокусування передбачає концентрацію на вузькому ринковому сегменті чи ніші, адаптуючи пропозицію до специфічних потреб клієнтів. Вона може поєднувати елементи лідерства за витратами чи диференціації в межах сегмента. Стратегія фокусування характеризується глибоким розумінням потреб цільового сегмента, вузькою спеціалізацією продуктів чи послуг і обмеженим масштабом діяльності, забезпечуючи високу адаптацію до клієнтів, меншу конкуренцію та високу маржу в ніші, але має недоліки у вигляді обмеженого потенціалу зростання, ризику зміни потреб сегмента та уразливості до нових конкурентів.

4. Гібридні стратегії поєднують елементи лідерства за витратами та диференціації, пропонуючи продукти середньої ціни з певною унікальністю. Вони ефективні в умовах, де споживачі шукають баланс між ціною та якістю. Гібридна стратегія передбачає оптимізацію витрат із частковими інвестиціями в унікальність, орієнтацію на широкі, але чутливі до цінності сегменти та гнучкість у позиціонуванні, забезпечуючи залучення широкої аудиторії, баланс між маржею і конкурентною ціною та адаптацію до різних ринкових умов, але супроводжується ризиком втрати чіткої позиції, складністю балансування витрат і якості та потребою в ефективному управлінні.

5. Інноваційні стратегії базуються на впровадженні проривних технологій чи бізнес-моделей, що змінюють ринкові правила. Інноваційна стратегія конкуренції характеризується значними інвестиціями в дослідження та розробки, створенням нових ринкових ніш або переосмисленням існуючих, орієнтацією на ранніх послідовників і новаторів, що забезпечує лідерство в

нових сегментах, високу маржу на початкових етапах і створення бар'єрів для конкурентів, але супроводжується високими ризиками через невизначеність ринку, великими початковими витратами та потребою в швидкій адаптації до змін.

Класифікація стратегій конкуренції, яка розроблена американським вченим Ігорем Ансоффом, наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Стратегії конкуренції за Ігорем Ансоффом

Стратегія	Опис	Переваги	Ризики
Проникнення на ринок	Збільшення продажів існуючих продуктів на існуючих ринках через маркетинг або зниження цін.	Низький ризик, використання наявного досвіду.	Обмежений потенціал зростання, висока конкуренція.
Розвиток ринку	Просування існуючих продуктів на нові ринки (географічні чи сегменти споживачів).	Розширення аудиторії, нові джерела доходу.	Витрати на адаптацію, ризик невдачі на новому ринку.
Розвиток продукту	Створення нових продуктів для існуючих ринків (інновації, вдосконалення).	Зростання лояльності клієнтів, вища маржа.	Високі витрати на розробку, ризик неприйняття продукту.
Диверсифікація	Вихід із новими продуктами на нові ринки, комбінуючи інновації та експансію.	Диверсифікація ризиків, нові можливості.	Найвищий ризик, потреба у нових навичках.

Джерело: складено автором на основі [50].

Отже, з дані таблиці 1.2. систематизують чотири підходи до зростання бізнесу, запропоновані Ігорем Ансоффом, із зазначенням їх опису, переваг і ризиків.

Проникнення на ринок: ця стратегія передбачає збільшення продажів існуючих продуктів на поточних ринках шляхом активного маркетингу чи зниження цін. Вона забезпечує низький ризик завдяки використанню наявного досвіду, але обмежує потенціал зростання через високу конкуренцію.

Розвиток ринку: стратегія зосереджена на просуванні існуючих продуктів на нові ринки, наприклад, через географічну експансію чи залучення нових сегментів споживачів. Вона відкриває нові джерела доходу й розширює аудиторію, проте потребує витрат на адаптацію та несе ризик невдачі на

незнайомому ринку.

Розвиток продукту: підхід передбачає створення нових продуктів або вдосконалення існуючих для поточних ринків, орієнтуючись на інновації. Це сприяє зростанню лояльності клієнтів і підвищенню маржі, але пов'язане з високими витратами на розробку та ризиком неприйняття новинок аудиторією.

Диверсифікація: стратегія поєднує вихід із новими продуктами на нові ринки, що дозволяє диверсифікувати ризики та відкривати нові можливості. Вона є найризикованішою через потребу в нових навичках і ресурсах, а також через складність одночасного освоєння нових ринків і продуктів.

Інший американський вчений Філіп Котлер запропонував класифікацію стратегій на основі аналізу ринкових можливостей, сегментації та позиціонування, а також стратегій росту, адаптованих до потреб бізнесу (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3.

Класифікая стратегій за Філіпом Котлером

Стратегія	Опис	Переваги	Недоліки
Стратегія ринкового проникнення	Збільшення частки ринку через інтенсивний маркетинг існуючих продуктів.	Низький ризик, швидке зростання продажів.	Висока конкуренція, обмежений потенціал.
Стратегія ринкового розвитку	Вихід із існуючими продуктами на нові сегменти чи регіони.	Розширення аудиторії, нові доходи.	Витрати на адаптацію, ризик невдачі.
Стратегія розробки продукту	Створення нових чи вдосконалених продуктів для поточних клієнтів.	Зростання лояльності, вища маржа.	Високі витрати на R&D, ризик відмови.
Стратегія диверсифікації	Розробка нових продуктів для нових ринків для зниження ризиків.	Диверсифікація доходів, нові можливості.	Високий ризик, потреба в нових компетенціях.
Стратегія сегментації	Поділ ринку на сегменти за демографією чи поведінкою для цільового маркетингу.	Точне охоплення аудиторії, ефективність.	Складність аналізу, витрати на сегментацію.
Стратегія диференціації	Виділення продукту через унікальні характеристики чи сервіс.	Висока лояльність, преміум-ціни.	Високі витрати, ризик імітації.

Джерело: складено автором на основі [52].

Отже, з таблиці 1.3 бачимо, що класифікація Філіпа Котлера включає в себе шість стратегій.

Стратегія ринкового проникнення: Ця стратегія спрямована на збільшення частки ринку шляхом інтенсивного маркетингу існуючих продуктів, наприклад, через знижки чи рекламні кампанії. Вона має низький ризик завдяки використанню наявних ресурсів і дозволяє швидко підвищити продажі, але стикається з високою конкуренцією та обмеженим потенціалом для подальшого зростання.

Стратегія ринкового розвитку: Цей підхід передбачає просування існуючих продуктів на нові сегменти чи географічні ринки, що дозволяє розширити базу споживачів. Він відкриває нові джерела доходів і сприяє росту компанії, але потребує значних витрат на адаптацію пропозицій та несе ризик невдачі в незнайомих регіонах.

Стратегія розробки продукту: Стратегія зосереджується на створенні нових чи вдосконалених продуктів для поточної аудиторії, що стимулює інновації в компанії. Вона сприяє підвищенню лояльності клієнтів і дозволяє встановлювати вищу ціну, але пов’язана з високими витратами на дослідження та розробку та ризиком, що продукт не сподобається споживачам.

Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових продуктів для нових ринків з метою зниження залежності від одного джерела доходу. Вона забезпечує диверсифікацію ризиків і відкриває нові можливості для зростання, але є найбільш ризикованою через потребу в нових компетенціях і ресурсах.

Стратегія сегментації: Підхід полягає в поділі ринку на сегменти за демографічними чи поведінковими ознаками для цільового маркетингу, що підвищує ефективність рекламних зусиль. Він дозволяє точно охопити потрібну аудиторію, але ускладнюється необхідністю детального аналізу та додатковими витратами на сегментацію.

Стратегія диференціації: Стратегія спрямована на виокремлення продукту через унікальні характеристики чи високоякісний сервіс, що створює конкурентну перевагу. Вона забезпечує високу лояльність клієнтів і можливість встановлення преміальних цін, але потребує значних витрат і стикається з ризиком копіювання конкурентами.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ГАЛИЦЬКЕ РБТ-4"

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ "Галицьке РБТ-4"

Товариство з обмеженою відповідальністю "Галицьке РБТ-4" (далі ТОВ "Галицьке РБТ-4") зареєстроване 8 серпня 1994 року. Даний суб'єкт господарювання розташований за адресою: 77126, Україна, Галицький р-н, Івано-Франківська обл., село Жалибори, вулиця Івана Франка, будинок, 53. Загальні відомості про ТОВ "Галицьке РБТ-4" наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТОВ "Галицьке РБТ-4"

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю "Галицьке РБТ-4"
Код ЄДРПОУ	05380846
Податкова адреса суб'єкта господарювання	77126, Україна, Галицький р-н, Івано-Франківська обл., село Жалибори, вулиця Івана Франка, будинок, 53
Місце проведення господарської діяльності	77126, Україна, Галицький р-н, Івано-Франківська обл., село Жалибори, вулиця Івана Франка, будинок, 53
Основний вид економічної діяльності (КВЕД)	41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
Інші види економічної діяльності (КВЕД)	43.32 Установлення столярних виробів 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у. 56.29 Постачання інших готових страв
Банк обслуговування	АТ КБ «Приватбанк», АТ «Укрсиббанк», АТ «ПУМБ»

Основним видом діяльності ТОВ "Галицьке РБТ-4" згідно КВЕДу є 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель. Також дане підприємство займається й іншими видами діяльності (3 найменування), що продемонстровано в таблиці 2.1.

ТОВ "Галицьке РБТ-4" є динамічно розвиваючим підприємством, опираючись тільки на власний капітал, досвід та можливості. Основою бізнес-діяльності даного підприємства є співпраця та взаємодія з підприємствами,

державними органами влади. Основна діяльність ТОВ "Галицьке РБТ-4" полягає в будівництві всіх типів житлових будівель (одноквартирних та багатоквартирних будівель, котеджів, індивідуальніх проектів); будівництва будівель для промислового використання та соціальної сфери (школи, садочки, лікарні); будівництво готелів, магазинів, торговельних пасажів; будівництво спортивних споруду; будівництво гаражів, складів; будівництво споруд релігійного призначення.

Завдяки сучасному і ефективному обладнанню ТОВ "Галицьке РБТ-4" в змозі задовольнити потреби замовників в Україні. Виробничі потужності дозволяють виконувати будівельні роботи на високому рівні. ТОВ "Галицьке РБТ-4" у своїй виробничій діяльності використовує різноманітну техніку для будівництва.

ТОВ "Галицьке РБТ-4" проводить господарську діяльність згідно Конституції України, Господарського кодексу України, Законів України «Про власність», «Про господарські товариства», «Про товариства з обмеженою відповідальністю». У своїй господарській діяльності ТОВ "Галицьке РБТ-4" керується Статутом та рішенням органів управління даного товариства, а також іншими нормативними актами.

ТОВ "Галицьке РБТ-4" взаємодіє з іншими підприємствами, організаціями та фізичними особами у своїй виробничій діяльності на основі укладених договорів. ТОВ "Галицьке РБТ-4" має право самостійно обирати предмет договору, встановлювати умови та зобов’язання, які відповідають законодавству України та Статуту компанії. ТОВ "Галицьке РБТ-4" активно бере участь у тендерах і часто здобуває перемоги.

ТОВ "Галицьке РБТ-4" веде власний баланс, має банківські рахунки, круглу печатку з назвою компанії, кутовий штамп, а також інші печатки, штампи, фірмовий знак, товарний знак та необхідні реквізити. ТОВ "Галицьке РБТ-4" самостійно визначає свою управлінську структуру та формує штат працівників.

Станом на 2024 рік у ТОВ "Галицьке РБТ-4" працювало 8 працівників в штаті. Дане підприємство здійснює короткостроковий найм працівників до одного року згідно проектів чи виграних тендерів. Така кількість найманих працівників може становити до 30 осіб в рік.

ТОВ "Галицьке РБТ-4" має виробничі потужності за такою адресою: 77126, Івано-Франківська обл., Галицький район, село Жалибори, вулиця Івана Франка, будинок 53.

ТОВ «Галицьке РБТ-4» застосовує лінійну модель управління, яка характеризується наявністю вертикальних та горизонтальних взаємозв'язків між компонентами структури. Організаційну структуру цього підприємства зображено схематично на рисунку 2.1.

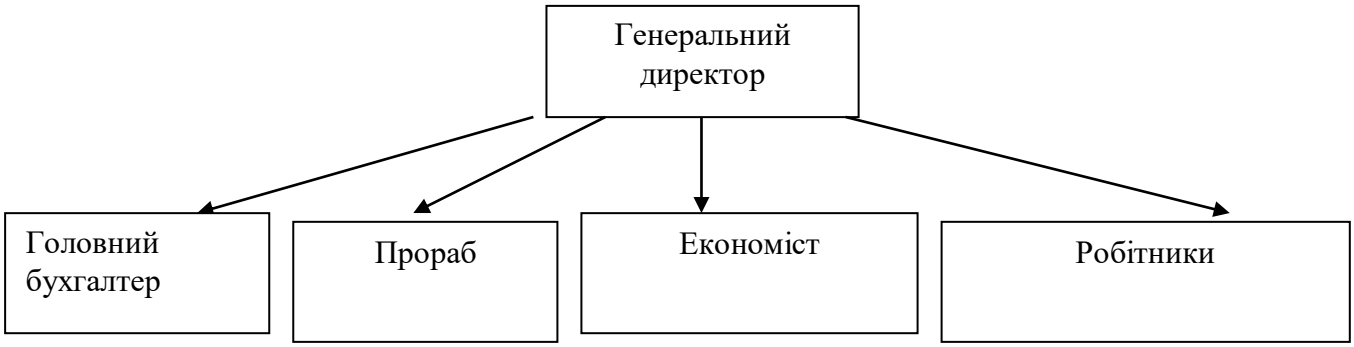

Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Галицьке РБТ-4»

Організаційна структура ТОВ "Галицьке РБТ-4" є економічно обґрунтованою, оскільки її компоненти пов'язані як вертикально, так і горизонтально. Це означає, що елементи на одному рівні функціонують у тісній взаємодії. Крім того, структура забезпечує ефективний зворотний зв'язок: наприклад, директор компанії отримує інформацію не лише від прямих підлеглих, а й від працівників нижчих рівнів. Протягом звітного періоду ТОВ "Галицьке РБТ-4" підтримувало взаємодію з партнерами відповідно до умов укладених угод.

2.2. Аналізування фінансово-майнового стану ТОВ "Галицьке РБТ-4"

В сучасних умовах ТОВ "Галицьке РБТ-4" є успішним суб’єктом господарювання. Для дослідження ефективності діяльності ТОВ "Галицьке РБТ-4" потрібно здійснити оцінювання фінансово-майнового стану. Для цього необхідно оцінити доходи та витрати ТОВ "Галицьке РБТ-4" за 2023-2024 роки, проаналізувати показники фінансової стійкості, дослідити відносні показники ліквідності та платоспроможності, дослідити та проаналізувати активи та пасиви даного суб’єкта господарювання.

Розпочнемо аналізування із дослідження доходів "Галицьке РБТ-4" за період 2023-2024 років, що наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналізування доходів ТОВ "Галицьке РБТ-4" за 2023-2024 роки, тис. грн.

Показники	Значення за роками		Структура, %		Відхилення, (+,-)		
	2023 р.	2024 р.	2023 р.	2024 р.	абсолютне, тис. грн.	відносне, %	структура, %
Чистий дохід	1125,30	1745,60	100,00	100,00	+620,30	+55,12	0,00
Інші операційні доходи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Фінансові доходи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші доходи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Разом доходи	1125,30	1745,60	100,00	100,00	+620,30	+55,12	0,00
Чистий прибуток	10,5	29,3	-	-	+18,8	+179,04	-

Джерело: на основі звітності ТОВ "Галицьке РБТ-4"

Отже, з таблиці 2.2 можна спостерігати, що чи у 2023 році чистий дохід ТОВ "Галицьке РБТ-4" становив 1125,30 тис. грн, а у 2024 році збільшився до 1745,60 тис. грн. У структурі доходів ТОВ "Галицьке РБТ-4" чистий дохід становив 100,0 % як у 2023, так і в 2024 році, що вказує на те, що це єдине джерело доходів даного суб’єкта господарювання. Це було на 620,30 тис. грн.. більше у 2024 році, тобто дохід збільшився на цю суму. Відносне відхилення чистого доходу ТОВ "Галицьке РБТ-4" у 2024 році становило 55,12 %.

Інші операційні доходи ТОВ "Галицьке РБТ-4" у 2023-2024 роках були відсутні. Щодо фінансових доходів ТОВ "Галицьке РБТ-4", то у 2023-2024 роках вони також були відсутні. Інші доходи у структурі ТОВ "Галицьке РБТ-4" у 2023-2024 роках також були відсутні.

Загальні сумарні доходи у ТОВ "Галицьке РБТ-4" в 2023 році становили 1125,30 тис. грн, а у 2024 році збільшилися до 1745,60 тис. грн. Це було на 620,30 тис. грн. більше, ніж у 2023 році, що відображає загальне зростання доходів. Відносне відхилення становило +55,12%, що вказує на суттєве покращення фінансових результатів ТОВ "Галицьке РБТ-4" в 2024 році.

У 2023 році чистий прибуток ТОВ "Галицьке РБТ-4" становив 10,5 тис. грн, а у 2024 році збільшився до 29,3 тис. грн. Абсолютне збільшення чистого прибутку ТОВ "Галицьке РБТ-4" у 2024 році становило 18,8 тис. грн., що свідчило про значне зростання чистого прибутку, або ж на 179,04 %.

Аналізування таблиці 2.2 вказує на те, що ТОВ "Галицьке РБТ-4" у 2023 та 2024 роках отримувало доходи виключно за рахунок чистого доходу, який зріс на 620,30 тис. грн, або на 55,12%, що свідчить про позитивну динаміку основної діяльності даного суб’єкта господарювання. Чистий прибуток ТОВ "Галицьке РБТ-4" продемонстрував стрімке зростання на 179,04% (з 10,5 тис. грн до 29,3 тис. грн), що свідчить про покращення ефективності управління витратами або підвищення рентабельності. Загалом, діяльність ТОВ "Галицьке РБТ-4" у 2024 році показала значний прогрес як у доходах, так і в прибутковості.

Проведене дослідження та аналізування витрат ТОВ "Галицьке РБТ-4" за 2023-2024 роки наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналізування витрат ТОВ "Галицьке РБТ-4" за 2023-2024 роки, тис. грн.

Показники	Значення за роками		Структура, %		Відхилення, (+,-)		
	2023 р.	2024 р.	2023 р.	2024 р.	абсолютне, тис. грн.	відносне, %	структура, %
Собівартість продукції	888,70	1507,70	79,72	87,85	+619,00	+69,65	+8,13

Продовження таблиці 2.3

Операційні витрати	154,90	114,50	13,89	6,67	-40,40	-26,08	-7,22
Фінансові витрати	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші витрати	71,20	94,10	6,39	5,48	+22,90	+32,16	-0,90
Разом	1114,80	1716,30	100,00	100,00	+601,50	+53,96	0,00

Джерело: на основі звітності ТОВ "Галицьке РБТ-4"

Отже, з таблиці 2.3 можна спостерігати, що у 2023 році собівартість продукції ТОВ "Галицьке РБТ-4" становила 888,70 тис. грн, а у 2024 році зросла до 1507,70 тис. грн. У структурі витрат ТОВ "Галицьке РБТ-4" частка собівартості становила 79,72% у 2023 році та збільшилася до 87,85% у 2024 році, що свідчить про її домінуючу роль у загальних витратах. Абсолютне відхилення собівартості у 2024 році становило 619,0 тис. грн., або ж 69,65 % приросту.

У 2023 році операційні витрати ТОВ "Галицьке РБТ-4" становили 154,90 тис. грн, а у 2024 році зменшилися до 114,50 тис. грн. У структурі витрат ТОВ "Галицьке РБТ-4" їх частка (операційних витрат) знизилася з 13,89% у 2023 році до 6,67% у 2024 році, що вказує на скорочення їх значення у загальній структурі. Абсолютне відхилення операційних витрат ТОВ "Галицьке РБТ-4" становило 40,40 тис. грн, або ж на 26,08 % менше.

У 2023-2024 роках фінансові витрати ТОВ "Галицьке РБТ-4" становили 0,00 тис. грн., тобто були відсутні.

У 2023 році інші витрати ТОВ "Галицьке РБТ-4" становили 71,20 тис. грн, а у 2024 році збільшилися до 94,10 тис. грн. У структурі витрат ТОВ "Галицьке РБТ-4" їх частка (інші витрати) зменшилася з 6,39% у 2023 році до 5,48% у 2024 році, що показує незначне скорочення їхньої ролі. Абсолютне відхилення інших витрат ТОВ "Галицьке РБТ-4" становили 22,9 тис. грн. у 2024 році, що було на 32,16 % більше.

Загальні сумарні витрати ТОВ "Галицьке РБТ-4" у 2023 році становили 1114,80 тис. грн, а у 2024 році збільшилися до 1716,30 тис. грн. Абсолютне

відхилення становило 601,50 тис. грн, що відображає загальне зростання витрат, або ж 53,96 %.

Загалом, зростання витрат ТОВ "Галицьке РБТ-4" значною мірою обумовлене собівартістю, що пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва (будівництва житлових і нежитлових будівель), подорожчанням ресурсів.

Проведене дослідження та аналізування показників фінансової стійкості ТОВ "Галицьке РБТ-4" за 2022-2024 роки наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналізування показників фінансової стійкості ТОВ "Галицьке РБТ-4" за 2022-2024 роки

№ п/п	Показники	Значення за роками			Абсолютне відхилення, (+,-)	
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023 р. /2022 р.	2024 р. /2023 р.
1	Коефіцієнт автономії	0,781	0,699	0,403	-0,082	-0,296
2	Коефіцієнт фінансової залежності	1,281	1,431	2,484	+0,150	+1,053
3	Коефіцієнт заборгованості	0,219	0,301	0,597	+0,082	+0,296
4	Відношення заборгованості до власного капіталу	0,281	0,431	1,484	+0,150	+1,053

Джерело: на основі звітності ТОВ "Галицьке РБТ-4"

Отже, з таблиці 2.5 можна спостерігати, що у 2022 році коефіцієнт автономії ТОВ "Галицьке РБТ-4" становив 0,781, у 2023 році скоротився до 0,699, а у 2024 році значно скоротився до 0,403. Абсолютне відхилення між 2022 і 2023 роками становило -0,082, а між 2023 і 2024 роками становило -0,296, що свідчить про стійке зниження даного показника для ТОВ "Галицьке РБТ-4". Нормативне значення цього коефіцієнта – не нижче 0,5, що означає, що частка власного капіталу в загальних активах має бути достатньою для забезпечення фінансової незалежності ТОВ "Галицьке РБТ-4". У 2022 і 2023 роках коефіцієнт автономії ТОВ "Галицьке РБТ-4" перевищував норматив (0,781 і 0,699 відповідно), але у 2024 році він опустився нижче критичної межі до 0,403. Це вказує на погіршення фінансової стійкості ТОВ "Галицьке РБТ-4", оскільки залежність від зовнішнього фінансування зростає, а частка власного капіталу суттєво скоротилася.

Щодо коефіцієнту фінансової залежності ТОВ "Галицьке РБТ-4", то у 2022 році він становив 1,281; у 2023 році збільшився до 1,431, а у 2024 році різко збільшився до 2,484. Абсолютне відхилення між 2022 і 2023 роками дорівнює +0,150, а між 2023 і 2024 роками – +1,053, що відображає значне зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування для ТОВ "Галицьке РБТ-4". Оскільки нормативне значення цього показника – не вище 2, що означає, що загальні активи ТОВ "Галицьке РБТ-4" не повинні більш ніж удвічі перевищувати власний капітал. У 2022 і 2023 роках коефіцієнт фінансової залежності ТОВ "Галицьке РБТ-4" був у межах норми (1,281 і 1,431), але у 2024 році він перевищив допустиму межу, досягнувши 2,484. Перевищення нормативу у 2024 році свідчить про критичне зростання фінансової залежності ТОВ "Галицьке РБТ-4", що може створювати ризики для її платоспроможності.

Щодо коефіцієнту заборгованості ТОВ "Галицьке РБТ-4", то 2022 році коефіцієнт заборгованості становив 0,219, у 2023 році збільшився до 0,301, а у 2024 році збільшився до 0,597. Абсолютне відхилення між 2022 і 2023 роками становить +0,082, а між 2023 і 2024 роками – +0,296, що показує поступове зростання рівня боргового навантаження для ТОВ "Галицьке РБТ-4". Нормативне значення цього показника – до 0,5, що відображає прийнятний рівень зобов’язань відносно загальних активів. У 2022 і 2023 роках показник був у межах норми (0,219 і 0,301), але у 2024 році він перевищив допустиму межу, склавши 0,597. Перевищення нормативу у 2024 році вказує на те, що частка зобов’язань у структурі активів ТОВ "Галицьке РБТ-4" стала надмірною, що підвищує фінансові ризики для даного суб’єкта господарювання.

Щодо відношення заборгованості до власного капіталу ТОВ "Галицьке РБТ-4", то у 2022 році цей показник становив 0,281, у 2023 році збільшився до 0,431, а у 2024 році різко збільшився до 1,484. Абсолютне відхилення між 2022 і 2023 роками дорівнює +0,150, а між 2023 і 2024 роками – +1,053, що свідчить про значне зростання боргового навантаження відносно власного капіталу ТОВ "Галицьке РБТ-4". Оскільки нормативне значення цього показника – до 1, то у 2022 і 2023 роках показник був у межах норми (0,281 і 0,431), але у 2024 році

він суттєво перевищив допустиму межу, досягнувши 1,484, що свідчить по критичне погіршення фінансової структури ТОВ "Галицьке РБТ-4".

Проведемо дослідження та аналізування відносних показників ліквідності та платоспроможності ТОВ "Галицьке РБТ-4" за 2022-2024 роки наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналізування відносних показників ліквідності ТОВ "Галицьке РБТ-4" за 2022-2024 роки

№ п/п	Показники	Значення за роками			Абсолютне відхилення, (+,-)	
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023 р./ 2022 р.	2024 р. / 2023 р.
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,705	0,018	0,158	-0,687	+0,140
2	Коефіцієнт проміжної ліквідності	1,830	0,437	0,229	-1,393	-0,208
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	3,491	1,953	0,770	-1,538	-1,183

Джерело: на основі звітності ТОВ "Галицьке РБТ-4"

Отже, з таблиці 2.6 бачимо, що показники ліквідності ТОВ "Галицьке РБТ-4" за 2022-2024 роки змінювалися. Так коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ "Галицьке РБТ-4" у 2022 році становив 0,705 пунктів, у 2023 році різко скоротився до 0,018 пунктів, а у 2024 році збільшився до 0,158 пунктів. Абсолютне відхилення коефіцієнту абсолютної ліквідності ТОВ "Галицьке РБТ-4" між 2022 і 2023 роками становить -0,687, що свідчить про значне погіршення, а між 2023 і 2024 роками – +0,140, що вказує на зростання цього коефіцієнта. Враховуючи нормативне значення цього показника (0,2 – 0,5), що свідчить про серйозні проблеми з абсолютною ліквідністю у 2023 році та часткове покращення у 2024 році, хоча показник залишається недостатнім для забезпечення платоспроможності ТОВ "Галицьке РБТ-4".

Коефіцієнт проміжної ліквідності ТОВ "Галицьке РБТ-4" у 2022 році коефіцієнт проміжної ліквідності становив 1,830 пунктів, у 2023 році знизився

до 0,437 пунктів, а у 2024 році скоротився до 0,229 пунктів. Абсолютне відхилення між 2022 і 2023 роками дорівнює -1,393, а між 2023 і 2024 роками – -0,208, що вказує на стійке погіршення показника для ТОВ "Галицьке РБТ-4". Враховуючи нормативне значення коефіцієнта (0,7 – 1,0), можна спостерігати, що у 2022 році показник перевищував норму (1,830), що свідчило про хорошу проміжну ліквідність ТОВ "Галицьке РБТ-4". У 2023 році він зменшився до 0,437 пунктів, а у 2024 році – до 0,229 пунктів, що значно нижче мінімального значення 0,7. Зниження цього коефіцієнта нижче нормативного рівня у 2023 і 2024 роках вказує на суттєве погіршення платоспроможності ТОВ "Галицьке РБТ-4" та проблеми з доступністю ліквідних активів для покриття зобов'язань.

Графічне зображення динаміки зміни показників ліквідності та платоспроможності ТОВ "Галицьке РБТ-4" за 2023-2024 роки наведено на рис. 2.2.

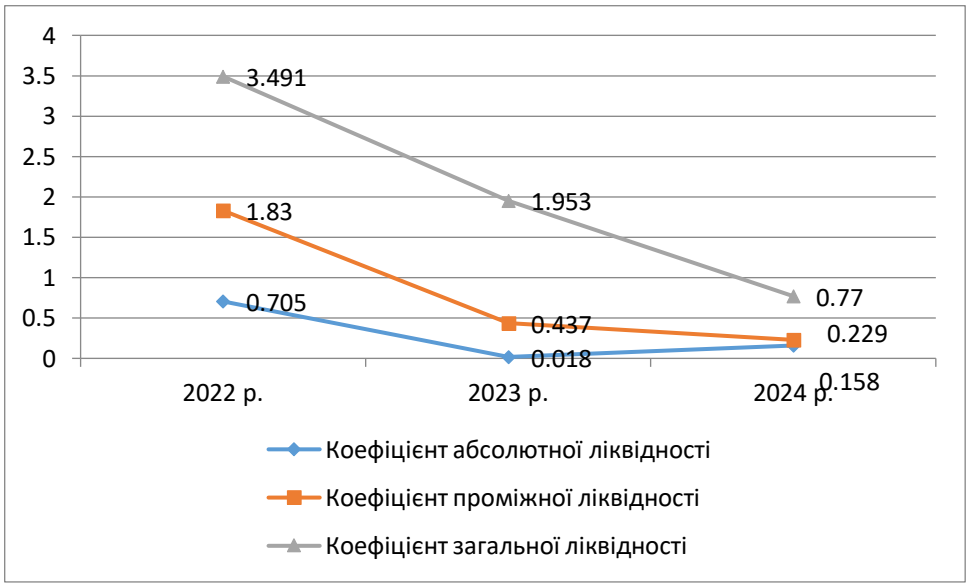

Рис. 2.2. Графічне зображення показників ліквідності ТОВ "Галицьке РБТ-4" за 2023-2024 роки

Джерело: власна розробка автора.

Коефіцієнт загальної ліквідності ТОВ "Галицьке РБТ-4" у 2022 році становив 3,491 пункта, у 2023 році знизився до 1,953 пункта, а у 2024 році впав до 0,770 пунктів. Абсолютне відхилення між 2022 і 2023 роками становить -1,538, а між 2023 і 2024 роками – -1,183, що відображає значне і стійке зниження показника для ТОВ "Галицьке РБТ-4". Враховуючи нормативне

значення коефіцієнта (1,0 – 2,0), що демонструє здатність ТОВ "Галицьке РБТ-4" покривати короткострокові зобов’язання за рахунок усіх поточних активів. Зниження нижче нормативного рівня у 2024 році вказує на те, що поточні активи ТОВ "Галицьке РБТ-4" стали недостатніми для покриття короткострокових зобов’язань, що є серйозним сигналом про втрату платоспроможності даного суб’єкта господарювання.

Проведене дослідження та аналізування активів ТОВ "Галицьке РБТ-4" у 2023-2024 роки наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналізування активів ТОВ "Галицьке РБТ-4" за 2023-2024 роки, тис. грн.

Показники	Значення за роками				Відхилення, (+,-)		
	2023 р.		2024 р.				
	сума, тис. грн.	струк-тура, %	сума, тис. грн.	струк-тура, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %	струк-тури, %
Основні активи	395,40	41,16	863,80	53,99	+468,40	+118,46	+12,83
Оборотні активи	565,20	58,84	736,20	46,01	+171,00	+30,25	-12,83
- запаси	438,60	45,66	517,70	32,36	+79,10	+18,03	-13,30
- дебіторська заборгованість	96,30	10,02	42,80	2,68	-53,50	-55,56	-7,35
- грошові кошти	5,30	0,55	150,70	9,42	+145,40	+2743,4	+8,87
- інші оборотні активи	25,00	2,60	25,00	1,56	0,00	0,00	-1,04
Інші активи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Активи, разом	960,60	100,00	1600,0	100,0	+639,40	+66,56	0,00

Джерело: на основі звітності ТОВ "Галицьке РБТ-4"

Отже, з таблиці 2.7 можна простежити, що основні активи ТОВ "Галицьке РБТ-4" становили 395,40 тис. грн, а у 2024 році зросли до 863,80 тис. грн. Абсолютне відхилення становило 468,4 тис. грн., або 118,46 % приросту, що свідчить майже про вдвічі зростання основних активів.

Оборотні активи ТОВ "Галицьке РБТ-4" становили у 2023 році 565,20 тис. грн, а у 2024 році зросли до 736,20 тис. грн. Це було абсолютне збільшення на 171,0 тис. грн., або ж 30,25 % приросту. Відхилення у структурі становило

12,83%, що свідчить про зменшення частки оборотних активів ТОВ "Галицьке РБТ-4" у загальній структурі через швидше зростання основних активів.

У 2023 році запаси ТОВ "Галицьке РБТ-4" становили 438,60 тис. грн, а у 2024 році зросли до 517,70 тис. грн. У структурі активів ТОВ "Галицьке РБТ-4" частка запасів зменшилася з 45,66% у 2023 році до 32,36% у 2024 році. Абсолютне відхилення становило 79,10 тис. грн, що вказує на зростання обсягу запасів, або ж на 18,03 % (помірне зростання запасів).

У 2023 році дебіторська заборгованість ТОВ "Галицьке РБТ-4" становила 96,30 тис. грн, а у 2024 році зменшилася до 42,80 тис. грн. У структурі активів ТОВ "Галицьке РБТ-4" її частка знизилася з 10,02% у 2023 році до 2,68% у 2024 році. Це було на 53,5 тис. грн. менше, ніж у 2023 році, або ж на 55,56 % менше, що відображає суттєве зменшення цього показника. Відхилення у структурі становить 7,35%, що свідчить про зменшення ролі дебіторської заборгованості в активах ТОВ "Галицьке РБТ-4".

У 2023 році грошові кошти ТОВ "Галицьке РБТ-4" становили 5,30 тис. грн, а у 2024 році збільшилися до 150,70 тис. грн. У структурі активів ТОВ "Галицьке РБТ-4" їх частка збільшилася з 0,55% у 2023 році до 9,42% у 2024 році. Це було на 145,4 тис. грн. більше, або ж на 2743,4% приросту, що відображає надзвичайно високе зростання цього показника для ТОВ "Галицьке РБТ-4". Відхилення у структурі становить +8,87%, що свідчить про суттєве посилення ролі грошових коштів у структурі активів ТОВ "Галицьке РБТ-4".

У 2023 році інші оборотні активи ТОВ "Галицьке РБТ-4" становили 25,00 тис. грн, і у 2024 році залишилися на рівні 25,00 тис. грн. У структурі активів ТОВ "Галицьке РБТ-4" їх частка зменшилася з 2,60% у 2023 році до 1,56% у 2024 році. Відхилення у структурі становило -1,04 %, що відображає незначне зменшення їхньої частки через загальне зростання активів.

У 2023 році інші активи ТОВ "Галицьке РБТ-4" становили 0,00 тис. грн, і у 2024 році також залишилися на рівні 0,00 тис. грн., тобто були відсутні.

У 2023 році загальна сума активів ТОВ "Галицьке РБТ-4" становила 960,60 тис. грн, а у 2024 році зросла до 1600,00 тис. грн. Загальна сума активів

даного суб'єкта господарювання збільшилася на 639,40 тис. грн, або ж на 66,56 %, що вказує на значне зростання загальної вартості активів.

Проведене дослідження та аналізування пасивів ТОВ "Галицьке РБТ-4" у 2023-2024 роки наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналізування пасивів ТОВ "Галицьке РБТ-4" за 2023-2024 роки, тис. грн.

Показники	Значення за роками				Відхилення, (+,-)		
	2023 р.		2024 р.				
	сума, тис. грн.	струк-тура, %	сума, тис. грн.	струк-тура, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %	струк-тури, %
Власний капітал	671,20	69,87	644,10	40,26	-27,10	-4,04	-29,62
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Поточні зобов'язання	289,40	30,13	955,90	59,74	+666,50	+230,30	+29,62
- короткострокові кредити банків	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- кредиторська заборгованість	289,40	30,13	955,90	59,74	+666,50	+230,30	+29,62
- інші поточні зобов'язання	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші пасиви	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Пасиви, разом	960,60	100,00	1600,0	100,0	+639,4	+66,56	0,00

Джерело: на основі звітності ТОВ "Галицьке РБТ-4"

Отже, з таблиці 2.8 можна простежити, що у ТОВ "Галицьке РБТ-4" у 2023 році власний капітал становив 671,20 тис. грн, а у 2024 році зменшився до 644,10 тис. грн. У структурі пасивів частка власного капіталу ТОВ "Галицьке РБТ-4" скоротилася з 69,87% у 2023 році до 40,26% у 2024 році. Це було на 27,10 тис. грн. менше, ніж у 2023 році, або ж на 4,04 %. Відхилення у структурі становить -29,62%, що свідчить про значне зниження частки власного капіталу ТОВ "Галицьке РБТ-4" в загальній структурі пасивів через зростання інших джерел фінансування.

Щодо довгострокових зобов'язань та забезпечень ТОВ "Галицьке РБТ-4", то у структурі пасивів вони були відсутні.

Поточні зобов’язання ТОВ "Галицьке РБТ-4" у 2023 році становили 289,4 тис. грн., або ж 30,13 % всіх пасивів. У 2024 році поточні зобов’язання становили 955,9 тис. грн., або ж 59,74 % всіх пасивів даного суб’єкта господарювання. Абсолютне відхилення становило 666,50 тис. грн, що вказує на значне зростання поточних зобов’язань ТОВ "Галицьке РБТ-4". Відносне відхилення становилоа 230,3 %, що відображає більш ніж триразове збільшення поточних зобов’язань ТОВ "Галицьке РБТ-4". Відхилення у структурі становить +29,62%, що свідчить про суттєве посилення ролі поточних зобов’язань у фінансуванні ТОВ "Галицьке РБТ-4".

Короткострокові кредити банків як складова поточних зобов’язань ТОВ "Галицьке РБТ-4" у структурі пасивів протягом 2023-2024 років були відсутні.

Кредиторська заборгованість ТОВ "Галицьке РБТ-4" у структурі пасивів збільшилася з 30,13% у 2023 році до 59,74% у 2024 році. Це було на 666,5 тис. грн. більше, ніж у 2023 році, або ж на 230,3 %. Відхилення у структурі становило 29,62%, що свідчить про те, що зростання поточних зобов’язань ТОВ "Галицьке РБТ-4" повністю обумовлене кредиторською заборгованістю.

Інші поточні зобов’язання та інші пасиви у структурі ТОВ "Галицьке РБТ-4" протягом 2023-2024 років були відсутні.

Загальна вартість пасивів ТОВ "Галицьке РБТ-4" у 2023 році становила 960,6 тис. грн., а у 2024 році збільшилася до 1600,0 тис. грн. Це було на 639,4 тис. грн. більше, або ж на 66,56 %, що відображає суттєве збільшення пасивів ТОВ "Галицьке РБТ-4" у відсотковому вираженні.

Підсумовуючи дослідження та аналізування фінансово-майнового стану ТОВ "Галицьке РБТ-4" за 2023-2024 роки можна певні висновки. Фінансовий стан ТОВ "Галицьке РБТ-4" у 2024 році значно погіршився, оскільки показники фінансової стійкості та ліквідності вийшли за межі нормативних значень, вказуючи на зростання боргового навантаження та недостатність ліквідних активів. Зростання активів ТОВ "Галицьке РБТ-4" на 66,56% та пасивів, зокрема кредиторської заборгованості на 230,30%, свідчить про розширення діяльності, але супроводжується зниженням частки власного капіталу з 69,87%

до 40,26%. Для покращення ситуації ТОВ "Галицьке РБТ-4" необхідно зменшити залежність від зовнішнього фінансування, оптимізувати структуру зобов’язань та наростити ліквідні активи.

2.3. Стратегічний аналіз господарської діяльності ТОВ "Галицьке РБТ-4"

Для стратегічного аналізування господарської діяльності ТОВ "Галицьке РБТ-4" потрібно здійснити дослідження та оцінювання доходів за видами робіт за 2023-2024 роки, провести PEST-аналіз та SWOT-аналіз даного суб’єкта господарювання.

В таблиці 2.8 наведено дослідження доходів ТОВ "Галицьке РБТ-4" за идами виконаних робіт, що були здійсненні у 2023-2024 роках. Даний суб’єкт господарювання виконує роботи та надає послуги за чотирма основними напрямами.

Таблиця 2.8.

Аналізування доходів ТОВ "Галицьке РБТ-4" за видами робіт, 2023-2024 роки

Види діяльності	Значення за роками				Відхилення, (+,-)		
	2023 р.		2024 р.				
	сума, тис. грн.	струк-тура, %	сума, тис. грн.	струк-тура, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %	струк-тури, %
Будівництво житлових будинків	346,24	30,76	443,96	25,44	+97,72	+28,22	-5,32
Будівництво нежитлових приміщень	160,69	14,28	259,42	14,86	+98,73	+61,44	+0,58
Тендерні контракти для держадміністрацій та ОТГ	566,05	50,32	963,12	55,18	+397,07	+70,16	+4,86
Будівельні послуги (ремонт, реконструкція)	52,22	4,64	78,90	4,52	+26,68	+51,09	-0,12
Чистий дохід, разом	1125,30	100,00	1745,60	100,0	+620,30	+55,12	0,00

Джерело: на основі звітності ТОВ "Галицьке РБТ-4"

Згідно таблиці 2.8 можна простежити, що ТОВ "Галицьке РБТ-4" виконували чотири основні групи робіт та послуг. Першим видом діяльності

для ТОВ "Галицьке РБТ-4" було та є будівництво житлових будинків. В цьому напрямі ТОВ "Галицьке РБТ-4" виступає як субпідрядником крупних компаній-забудовників у Івано-Франківській області. У 2023 році ТОВ "Галицьке РБТ-4" отримало від цього виду доходів в обсязі 346,24 тис. грн., або ж 30,76 % всіх обсягів доходів. У 2024 році обсяг доходів від будівництва житлових будинків для ТОВ "Галицьке РБТ-4" становив 443,96 тис. грн., або 25,44 %. Це було на 97,72 тис. грн. більше, ніж у 2023 році, або ж на 28,22 %.

Іншим видом діяльності для ТОВ "Галицьке РБТ-4" було будівництво нежитлових приміщень (складів, комерційної нерухомості тощо). У 2023 році ТОВ "Галицьке РБТ-4" отримало від цього виду доходів в обсязі 160,69 тис. грн., або ж 14,28 % всіх обсягів доходів. У 2024 році обсяг доходів від будівництва нежитлових будинків для ТОВ "Галицьке РБТ-4" становив 259,42 тис. грн., або 14,86 %. Це було на 98,73 тис. грн. більше, ніж у 2023 році, або ж на 61,44 %.

Найбільший обсяг доходів для ТОВ "Галицьке РБТ-4" приносять тендерні контракти для держадміністрацій та ОТГ. Ці тендери дозволяють ТОВ "Галицьке РБТ-4" брати участь у будівництві шкіл та дитячих садків, лікарень та медичних закладів, адміністративних будівель, доріг та мостів, комунальних об’єктів. У 2023 році ТОВ "Галицьке РБТ-4" отримало від цього виду доходів в обсязі 566,05 тис. грн., або ж 50,32 % всіх обсягів доходів. У 2024 році обсяг доходів від участі в тендерах для ТОВ "Галицьке РБТ-4" становив 963,12 тис. грн., або 55,18 %. Це було на 397,07 тис. грн. більше, ніж у 2023 році, або ж на 70,16 %.

Останнім видом діяльності були різноманітні будівельні ремонти та послуги. У 2023 році ТОВ "Галицьке РБТ-4" отримало від цього виду доходів в обсязі 52,22 тис. грн., або ж 4,64 % всіх обсягів доходів. У 2024 році обсяг доходів від цих будівельних робіт для ТОВ "Галицьке РБТ-4" становив 78,9 тис. грн., або 4,52 %. Це було на 26,68 тис. грн. більше, ніж у 2023 році, або ж на 51,09 %.

PEST-аналіз дозволить оцінити та дослідити чотири групи факторів: політичні, економічні, соціальні та технологічні. В таблиці 2.9 наведено результати PEST-аналізу для ТОВ "Галицьке РБТ-4" за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.9.

PEST-аналіз діяльності ТОВ «Галицьке РБТ-4»

Фактори	Опис факторів	Вплив фактора на діяльність ТОВ «Галицьке РБТ-4»
Політичні фактори	Воєнний стан в Україні (2022-2025); регулювання тендерних процедур (ProZorro); децентралізація та фінансування ОТГ	Ризики затримок фінансування, жорсткі вимоги до тендерів, можливості через зростання бюджетів ОТГ
Економічні фактори	Інфляція 5-10% у 2023-2024 роках, зростання цін на будматеріали (+20-30%), державні програми відновлення	Зростання собівартості робіт та послуг підприємства (+69,65%), можливості через держфінансування, обмеження через зниження платоспроможності
Соціальні фактори	Зростання попиту на житло через міграцію, нестача кваліфікованих кадрів, зміни в потребах клієнтів (енергоефективність)	Зростання доходів підприємства (+55,12%), витрати на залучення працівників, необхідність адаптації проєктів
Технологічні фактори	Розвиток енергоефективних технологій, цифровізація будівельних процесів (BIM), автоматизація будівельної техніки	Інвестиції в основні активи підприємства (+118,46%), потреба в навчанні персоналу, конкурентні переваги через інновації

Джерело: власна розробка автора.

З таблиці 2.9 можна простежити вплив факторів на діяльність ТОВ «Галицьке РБТ-4» та їх опис.

Вплив політичних факторів на господарську діяльність ТОВ «Галицьке РБТ-4». Політичне середовище в Україні залишається складним через воєнний стан, який триває з 2022 року та впливає на 2025 рік. Це створює невизначеність у фінансуванні державних і муніципальних проєктів, що є критичним для ТОВ "Галицьке РБТ-4", оскільки дане підприємство залежить від тендерів для державних адміністрацій і ОТГ. Система ProZorro, яка регулює тендерні процедури, забезпечує прозорість, проте встановлює жорсткі вимоги до учасників (наявність сертифікатів, фінансових гарантій, досвіду). Це ускладнює участь ТОВ «Галицьке РБТ-4» у тендерах, особливо з огляду на низьку ліквідність даного суб’єкта господарювання (коефіцієнт загальної

ліквідності 0,770 у 2024 році). Водночас децентралізація в Україні збільшує бюджети ОТГ, що створює можливості для ТОВ «Галицьке РБТ-4» через зростання кількості тендерів на будівництво місцевої інфраструктури (школи, лікарні, адміністративні будівлі). Проте затримки в державному фінансуванні, спричинені воєнними витратами, можуть призводити до простоїв та зростання кредиторської заборгованості ТОВ «Галицьке РБТ-4» (збільшення на 230,30% у 2024 році). В цілому, політичні фактори створюють як можливості (зростання тендерів від ОТГ), так і ризики (затримки фінансування, жорсткі вимоги ProZorro). Для ТОВ «Галицьке РБТ-4» важливо посилити фінансову гнучкість, щоб відповідати тендерним умовам і уникати касових розривів.

Вплив економічних факторів на господарську діяльність ТОВ «Галицьке РБТ-4». Економічна ситуація в Україні у 2023-2024 роках характеризується інфляцією на рівні 5-10 %, що впливає на зростання цін на будівельні матеріали (за оцінками, на 20-30% для цементу, металу, деревини). Це підтверджується зростанням собівартості робіт та послуг ТОВ «Галицьке РБТ-4» на 69,65% (з 888,70 до 1507,70 тис. грн), що є результатом подорожчання ресурсів. Державні програми відновлення, спрямовані на реконструкцію пошкодженої інфраструктури, створюють можливості для ТОВ "Галицьке РБТ-4", оскільки тендери на такі проєкти фінансуються з державного бюджету та міжнародної допомоги. Зростання чистого доходу ТОВ «Галицьке РБТ-4» на 55,12% (з 1125,30 до 1745,60 тис. грн) пов’язане з участю в таких програмах. Проте, на жаль, зниження платоспроможності населення через економічні проблеми дменшує попит на комерційне житлове будівництво, що змушує ТОВ «Галицьке РБТ-4» фокусуватися на державних контрактах. Висока кредиторська заборгованість ТОВ «Галицьке РБТ-4» (955,90 тис. грн у 2024 році) свідчить про залежність від постачальників, що може ускладнити доступ до матеріалів у разі затримок платежів. Економічні фактори створюють тиск на діяльність ТОВ «Галицьке РБТ-4» через зростання витрат, проте відкривають можливості через державне фінансування. ТОВ «Галицьке РБТ-4» необхідно оптимізувати витрати та диверсифікувати клієнтську базу, щоб зменшити

залежність від тендерів.

Вплив соціальних факторів на діяльність ТОВ «Галицьке РБТ-4». Соціальні зміни в Україні, спричинені війною, включають внутрішню міграцію населення, що підвищує попит на житлове будівництво в безпечніших регіонах, де здійснює свою діяльність ТОВ "Галицьке РБТ-4". Водночас вітчизняна галузь будівництва стикається з нестачею кваліфікованих кадрів через міграцію робочої сили за кордон, що збульшує витрати на залучення та навчання робітників та спеціалістів. Зміни в потребах споживачів, зокрема попит на енергоефективні та екологічні будівлі, вимагають від ТОВ «Галицьке РБТ-4» адаптації проєктів до сучасних стандартів (наприклад, використання теплоізоляційних матеріалів, "розумних" систем). Ці вимоги можуть підвищують витрати, але створюють можливості для диференціації на ринку. Низький чистий прибуток ТОВ «Галицьке РБТ-4» (29,3 тис. грн у 2024 році) обмежує можливості даного субєкта господарювання в соціально орієнтовані проєкти, такі як доступне житло. Соціальні фактори сприяють зростанню попиту на будівництво, але створюють виклики через нестачу кадрів і нові вимоги споживачів. ТОВ «Галицьке РБТ-4» слід інвестувати в навчання персоналу та адаптувати проєкти до сучасних стандартів.

Вплив технологічних факторів на діяльність ТОВ «Галицьке РБТ-4». Будівельна галузь в Україні поступово впроваджує інновації, такі як енергоефективні технології (сонячні панелі, теплові насоси), цифровізація (Building Information Modeling, BIM) і автоматизація (використання роботизованої техніки). Зростання основних активів ТОВ «Галицьке РБТ-4» на 118,46% (з 395,40 до 863,80 тис. грн. у 2024 році) свідчить про інвестиції в нове обладнання та будівельні технології, що є позитивним кроком для підвищення конкурентоспроможності даного суб’єкта господарювання. Впровадження BIM може оптимізувати проєктування та зменшити помилки у господарській діяльності ТОВ «Галицьке РБТ-4», що важливо для тендерних проєктів, де потрібна висока точність кошторисів. Проте ці технології вимагають значних інвестицій і навчання персоналу, що є складним завданням з огляду на низьку

ліквідність ТОВ «Галицьке РБТ-4» (коефіцієнт абсолютної ліквідності 0,158 у 2024 році). Конкуренти, які швидше адаптуються до технологічних змін, можуть витіснити ТОВ «Галицьке РБТ-4» з ринку, якщо дане підприємство не прискорить інноваційні процеси. Технологічні фактори відкривають можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності ТОВ «Галицьке РБТ-4», але потребують значних інвестицій. ТОВ «Галицьке РБТ-4» необхідно раціонально використовувати кошти від зростання грошових активів (150,70 тис. грн у 2024 році) для впровадження інновацій.

В таблиці 2.10 наведено результати SWOT-аналізу ТОВ "Галицьке РБТ-4".

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз діяльності ТОВ "Галицьке РБТ-4"

СИЛЬНІ СТОРОНИ:	СЛАБКІ СТОРОНИ:
- Зростання чистого доходу на 55,12% (з 1125,30 до 1745,60 тис. грн). - Значне зростання грошових коштів на 2743,4% (з 5,30 до 150,70 тис. грн). - Інвестиції в основні активи на 118,46% (з 395,40 до 863,80 тис. грн). - Скорочення дебіторської заборгованості на 55,56% (з 96,30 до 42,80 тис. грн).	- Низька фінансова стійкість (коефіцієнт автономії 0,403, нижче норми 0,5). - Низька ліквідність (коефіцієнт загальної ліквідності 0,770, нижче норми 1,0). - Висока кредиторська заборгованість (зростання на 230,30%, до 955,90 тис. грн). - Залежність від тендерних контрактів (55,18% доходів у 2024 році).
МОЖЛИВОСТІ:	ЗАГРОЗИ:
- Державні програми відновлення інфраструктури (тендери для ОТГ і держадміністрацій). - Зростання попиту на енергоефективне житло через міграцію. - Впровадження цифрових технологій (BIM, автоматизація). - Розширення бюджетів ОТГ через децентралізацію.	- Економічна нестабільність та інфляція (5-10% у 2023-2024 роках). - Зростання цін на будматеріали (на 20-30%). - Жорстка конкуренція в тендерах (вимоги ProZorro). - Нестача кваліфікованих кадрів через міграцію населення.

Джерело: власна розробка автора.

Розглянемо детальний опис SWOT-аналізу діяльності ТОВ "Галицьке РБТ-4", що продемонстровано в таблиці 2.10.

Сильні сторони (Strengths) ТОВ "Галицьке РБТ-4". Аналізування та оцінювання сильних сторін ТОВ "Галицьке РБТ-4" демонструє його економічну стійкість і потенціал для розвитку, що проявляється у значному зростанні чистого доходу на 55,12 % (з 1125,30 тис. грн у 2023 році до 1745,60 тис. грн у

2024 році), переважно завдяки тендерним контрактам (55,18% доходів у 2024 році), а також у значному прирості грошових коштів на 2743,4% (з 5,30 тис. грн до 150,70 тис. грн), що посилює ліквідність та фінансову гнучкість даного субєкта господарювання. Інвестиції в основні активи ТОВ "Галицьке РБТ-4", які зросли на 118,46 % (з 395,40 тис. грн до 863,80 тис. грн), відображають модернізацію матеріально-технічної бази, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності, тоді як скорочення дебіторської заборгованості на 55,56 % (з 96,30 тис. грн до 42,80 тис. грн) свідчить про ефективне управління фінансовими потоками та мінімізацію кредитних ризиків даного субєкта господарювання.

Розглянемо слабкі сторони (Weaknesses) ТОВ "Галицьке РБТ-4". Аналізування та дослідження слабких сторін ТОВ "Галицьке РБТ-4" свідчить про суттєві фінансові та операційні обмеження, що знижують стійкість даного підприємства. Низька фінансова стійкість, обумовлена зменшенням коефіцієнта автономії до 0,403 у 2024 році (нижче нормативного значення 0,5) та скороченням власного капіталу до 644,10 тис. грн, вказує на значну залежність від зовнішніх джерел фінансування ТОВ "Галицьке РБТ-4". Паралельно, зниження коефіцієнта загальної ліквідності до 0,770 (нижче норми 1,0) відображає недостатність поточних активів ТОВ "Галицьке РБТ-4" для забезпечення короткострокових зобов’язань, що посилює ризик платоспроможності. Висока кредиторська заборгованість, яка зросла на 230,30 % до 955,90 тис. грн і становить 59,74 % пасивів, створює загрозу касових розривів для ТОВ "Галицьке РБТ-4". Крім того, концентрація доходів від тендерних контрактів (55,18% у 2024 році) робить господарську діяльність вразливою до волатильності державного фінансування та тендерних умов, обмежуючи стратегічну гнучкість.

Розглянемо можливості (Opportunities) ТОВ "Галицьке РБТ-4". Аналізування та дослідження ринкових можливостей ТОВ "Галицьке РБТ-4" свідчить про сприятливі перспективи, зумовлені державними програмами відновлення інфраструктури, які генерують попит на будівництво об’єктів

соціального значення (тендери становлять 55,18% доходів у 2024 році), зростанням попиту на енергоефективне житло внаслідок внутрішньої міграції насеоення, потенціалом зростання цифрової трансформації через впровадження технологій Building Information Modeling (BIM) та автоматизації. Розширення фінансових ресурсів ОТГ у рамках децентралізації стимулює тендерну активність у сфері локальної інфраструктури, де ТОВ "Галицьке РБТ-4" має конкурентні переваги.

Розглянемо загрози (Threats) ТОВ "Галицьке РБТ-4". Аналізування та дослідження екзогенних загроз для ТОВ "Галицьке РБТ-4" обумовлені макроекономічною волатильністю, зокрема інфляцією на рівні 5-10% у 2023-2024 роках, що спричинила зростання собівартості робіт та послуг на 69,65% (з 888,70 до 1507,70 тис. грн), та підвищення цін на будівельні матеріали (цемент, метал, деревина) на 20-30%, знижуючи рентабельність даного суб’єкта господарювання (чистий прибуток 29,3 тис. грн у 2024 році). Конкурентний тиск у тендерних процедурах, посилений високими вимогами системи ProZorro до фінансових гарантій і досвіду, загрожує обмеженням доступу ТОВ "Галицьке РБТ-4" до контрактів на тлі конкуренції з крупними гравцями-конкурентами. Дефіцит кваліфікованих кадрів, спричинений міграцією робочої сили, ускладнює реалізацію проєктів, підвищуючи витрати на залучення фахівців і створюючи ризики затримок у виконанні робіт.

Для завершення стратегічного аналізування господарської діяльності ТОВ "Галицьке РБТ-4" потрібно порівняти комбінацій «Сильні сторони», «Слабкі сторони», «Можливості» та «Загрози» ТОВ "Галицьке РБТ-4". Спочатку проаналізуємо та дослідимо комбінацію «Можливості» та «Сильні сторони». Комбінація сильних сторін і ринкових можливостей дозволятиме ТОВ "Галицьке РБТ-4" ефективно капіталізувати свої конкурентні переваги для реалізації стратегії конкуренції, що потрібно буде розробити для даного суб’єкта господарювання. Зростання чистого доходу для ТОВ "Галицьке РБТ-4" на 55,12% (до 1745,60 тис. грн у 2024 році) забезпечує фінансову базу для участі у масштабних тендерах державних програм відновлення, де тендерні

контракти зросли до 963,12 тис. грн. Значне збільшення грошових коштів ТОВ "Галицьке РБТ-4" на 2743,4% (до 150,70 тис. грн) створює можливості для інвестування в цифрові технології, такі як BIM, що підвищує точність проектування будівництва та конкурентоспроможність. Інвестиції в основні активи ТОВ "Галицьке РБТ-4", що збільшилися на 118,46 % (до 863,80 тис. грн) дають змогу відповідати попиту на енергоефективне житло, залучати приватних клієнтів. Скорочення дебіторської заборгованості ТОВ "Галицьке РБТ-4" на 55,56 % забезпечує стабільний грошовий потік для тендерів ОТГ.

Проведемо аналізування та дослідження комбінацій «Можливості» та «Слабкі сторони» ТОВ "Галицьке РБТ-4". Аналізування комбінації можливостей і слабких сторін ТОВ "Галицьке РБТ-4" демонструє потенціал зовнішніх факторів для подолання внутрішніх обмежень даного підприємства. Низька фінансова стійкість (коефіцієнт автономії 0,403) може бути компенсована стабільними доходами від державних тендерних програм, що сприятиме нарощенню власного капіталу ТОВ "Галицьке РБТ-4" та зменшенню залежності від зовнішнього фінансування. Обмежена ліквідність ТОВ "Галицьке РБТ-4" (коефіцієнт загальної ліквідності 0,770) може бути покращена завдяки зростанню тендерів від ОТГ, що прискорить грошові надходження, дозволяючи своєчасно погашати кредиторську заборгованість (955,90 тис. грн). Впровадження цифрових технологій, таких як BIM, оптимізує витрати, сприяючи реструктуризації боргів ТОВ "Галицьке РБТ-4", тоді як розширення в сегмент енергоефективного житлового будівництва (25,44 % доходів) диверсифікує доходи, знижуючи залежність від тендерів (55,18 %).

Проведемо аналізування та дослідження комбінацій «Загрози» та «Сильні сторони» ТОВ "Галицьке РБТ-4". Сильні сторони ТОВ "Галицьке РБТ-4", зокрема зростання чистого доходу до 1745,60 тис. грн, дозволяють формувати фінансові резерви для протидії економічній нестабільності та інфляції, мінімізуючи вплив ринкових коливань. Значне збільшення грошових коштів ТОВ "Галицьке РБТ-4" до 150,70 тис. грн забезпечує можливість попередньої закупівлі будівельних матеріалів, що послаблює тиск від їх подорожчання на

20-30%. Інвестиції в основні активи (зростання на 118,46%) сприяють підвищенню якості та швидкості виконання проєктів, зміцнюючи конкурентні позиції даного підприємства в тендерах ProZorro. Ефективне управління дебіторською заборгованістю, скороченою на 55,56 %, забезпечує додаткові кошти для залучення кваліфікованих кадрів, що компенсує дефіцит робочої сили для ТОВ "Галицьке РБТ-4".

Проведемо аналізування та дослідження комбінацій «Загрози» та «Слабкі сторони» ТОВ "Галицьке РБТ-4". Для мінімізації впливу загроз на внутрішні слабкості ТОВ "Галицьке РБТ-4" необхідно реструктуризувати кредиторську заборгованість (955,90 тис. грн у 2024 році) та залучити інвесторів для підвищення фінансової стійкості (коефіцієнт автономії 0,403), що послабить ризики економічної нестабільності. Оптимізація витрат шляхом укладання довгострокових контрактів із постачальниками може зменшити тиск зростання цін на будматеріали (20-30%) на низьку ліквідність (коефіцієнт загальної ліквідності 0,770). Покращення фінансової дисципліни є критично важливим для відповідності вимогам системи ProZorro. Диверсифікація доходів шляхом розвитку комерційних проєктів житлового будівництва (25,44% доходів) та інвестиції в навчання персоналу допоможуть знизити залежність від тендерів і пом’якшити вплив дефіциту кваліфікованих кадрів, спричиненого міграцією.

На основі проведеного стратегічного аналізу ТОВ "Галицьке РБТ-4" розглянуто всі можливі сценарії розвитку даного суб’єкта господарювання. Потрібно для ТОВ "Галицьке РБТ-4" обґрунтувати вибір конкурентної стратегії та провести економічне оцінювання спровадження даної стратегії конкуренції.

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ТОВ "ГАЛИЦЬКЕ РБТ-4"

3.1. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії для ТОВ "Галицьке РБТ-4"

В сучасних ринкових умовах для забезпечення сталого розвитку ТОВ "Галицьке РБТ-4" у жорствокму конкурентному середовищі будівельної галузі, яке характеризується жорсткістю та невизначеністю, необхідно обрати стратегію, що буде враховувати поточну ринкову позицію даного підприємства. Крім того слід взяти до уваги обмеженість ресурсів ТОВ "Галицьке РБТ-4" та можливості зростання, що є позитивною тенденцію для даного суб’єкта господарювання.

На основі проведеного дослідження та аналізування господарської діяльності ТОВ "Галицьке РБТ-4", що проведено в попередньому розділі, встановлено, що даний суб’єкт господарювання є невеликим підприємством у будівельній галузі Івано-Франківської області. ТОВ "Галицьке РБТ-4" спеціалізується на будівництві житлових і нежитлових будівель, бере участь в тендерних контрактах для державних адміністрацій та об'єднаних територіальних громад (ОТГ), а також надає послуги та роботи по ремонтну і реконструкції будівель. Ключові аспекти конкурентної позиції ТОВ "Галицьке РБТ-4" наведено нижче:

- сильні сторонни ТОВ "Галицьке РБТ-4": зростання чистого доходу на 55,1 2% (з 1125,30 тис. грн у 2023 році до 1745,60 тис. грн у 2024 році), значне збільшення грошових коштів на 2743,4 % (до 150,70 тис. грн), інвестиції в основні активи на 118,46% (до 863,80 тис. грн) та скорочення дебіторської заборгованості на 55,56% (до 42,80 тис. грн). Ці фактори свідчать про фінансову стабільність і потенціал для модернізації даного підприємства.

- слабкі сторони ТОВ "Галицьке РБТ-4": низька фінансова стійкість (коефіцієнт автономії 0,403, нижче норми 0,5), низька ліквідність (коефіцієнт загальної ліквідності 0,770, нижче норми 1,0), висока кредиторська заборгованість (зростання на 230,30 % до 955,90 тис. грн) та залежність від

тендерних контрактів (55,18 % доходів у 2024 році). Обмежений штат (8 постійних працівників) і короткостроковий найм (до 30 осіб) ускладнюють масштабування діяльності.

- ринкове середовище: жорстке, нестабільне та важко прогнозовуване. Воєнний стан і економічна нестабільність створюють ризики, але державні програми відновлення інфраструктури та децентралізація збільшують попит на тендерні проєкти. Зростання цін на будматеріали (20–30%) та нестача кваліфікованих кадрів є викликами для ТОВ "Галицьке РБТ-4", тоді як попит на енергоефективне житло та цифрові технології (BIM) відкриває можливості для зростання та подальшого розвитку.

ТОВ "Галицьке РБТ-4" займає позицію субпідрядника в регіональному сегменті будівельного ринку, конкуруючи з невеликими та середніми будівельними підприємствами. Основна конкурентна перевага ТОВ "Галицьке РБТ-4" – досвід участі в тендерах (50,32 % доходів у 2023 році, 55,18% у 2024 році) та гнучкість у реалізації різноманітних проєктів (житлове будівництво – 25,44 %, нежитлове – 14,86 %, ремонтні послуги – 4,52 % всіх обсягів доходів у портфелі даного підприємства). Проте низька ліквідність і висока залежність від тендерів обмежують конкурентоспроможність ТОВ "Галицьке РБТ-4" порівняно з більшими гравцями (підприємствами-конкурентами), які мають доступ до значних фінансових ресурсів.

Аналізування цільового сегменту та його потреб вказують на те, що із урахуванням обмежених ресурсів ТОВ "Галицьке РБТ-4" доцільно зосередитися на вузькому сегменті ринку будівельних послуг, який відповідає сильним сторонам підприємства та ринковим можливостям. На основі PEST- та SWOT-аналізу визначено два основні цільові сегменти (рис. 3.1.):

1. Тендерні контракти для ОТГ та державних адміністрацій**.** Цей сегмент передбачає співпрацю із органами місцевого самоврядування та державні установи Івано-Франківської області, які фінансують будівництво шкіл, дитячих садків, лікарень, адміністративних будівель та комунальних об’єктів через систему ProZorro. У 2024 році цей сегмент приніс 963,12 тис. грн (55,18%

доходів). Потребами замовників будуть висока якість виконання робіт, відповідність тендерним вимогам (сертифікати, фінансові гарантії), точність кошторисів, дотримання термінів, енергоефективність об’єктів. Перевагами для ТОВ "Галицьке РБТ-4" будуть досвід участі в тендерах, наявність сучасного обладнання, можливість залучення тимчасових працівників для масштабних проєктів.

2. Енергоефективне житлове будівництво для приватних клієнтів**.** Цей сегмент передбачає співпрацю з фізичними особами та малими забудовниками в Івано-Франківській області, які шукають енергоефективні рішення (теплоізоляція, "розумні" системи) через зростання цін на енергоносії та міграцію населення. У 2024 році цей сегмент приніс 443,96 тис. грн (25,44% доходів). Потребами замовників будуть доступні за ціною проєкти, використання сучасних технологій (BIM для проєктування, енергоефективні матеріали), швидке виконання робіт, гнучкість у реалізації індивідуальних замовлень. Перевагами для ТОВ "Галицьке РБТ-4" будуть інвестиції в основні активи (863,80 тис. грн) дозволяють впроваджувати енергоефективні технології, а невеликий розмір підприємства забезпечує гнучкість у роботі з приватними клієнтами.

Рис. 3.1. Основні цільові сегменти ТОВ "Галицьке РБТ-4"

Отже, з рисунку 3.1. можна зробити такі висновки, що пріоритетним сегментом для ТОВ "Галицьке РБТ-4" обрано поєднання тендерних контрактів для ОТГ та енергоефективного житлового будівництва, враховуючи обмеженість ресурсів (низька ліквідність, невеликий штат). Це дозволить диверсифікувати доходи для даного суб’єкта господарювання, зменшивши

залежність від тендерів, та використати сильні сторони підприємства (досвід в будівництві, модернізована матеріальна база).

Для вибору оптимальної стратегії для ТОВ "Галицьке РБТ-4" розглянуто три основні конкурентні стратегії за моделлю Майкла Портера: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціація та стратегія фокусування. Їх порівняння наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Порівняння альтернативних конкурентних стратегій для ТОВ "Галицьке РБТ-4"

Стратегія	Опис стратегії	Переваги стратегія	Недоліки стратегії	Прогнозовані витрати та доходи, тис. грн.
Лідерство за витратами	Зниження собівартості шляхом оптимізації витрат і довгострокових контрактів із постачальниками	Конкурентна ціна в тендерах, залучення ціново чутливих замовників	Низька маржа, ризик зниження якості робіт, складність через зростання цін на будматеріали	Витрати: 150,0 (контракти, логістика) Доходи: 300,0 (зростання тендерів)
Диференціація	Впровадження енергоефективних технологій (BIM, "розумні" системи) для всіх сегментів	Унікальність пропозиції, вища маржа, залучення приватних замовників	Високі витрати на технології, потреба в кваліфікованих кадрах	Витрати: 350,0 (BIM, навчання) Доходи: 600,0 (житлове будівництво)
Фокусування	Концентрація на тендерах для ОТГ та енергоефективному житловому будівництві	Використання досвіду, відповідність ринковим потребам, диверсифікація доходів	Обмежений масштаб, залежність від тендерів, конкуренція в ніші	Витрати: 250,0 (BIM, маркетинг) Доходи: 500,0 (тендери + житло)

Джерело: власна розробка автора.

Отже, з таблиці 3.1. мож/на зробити порівння альтернативних конкурентних стратегій для ТОВ "Галицьке РБТ-4". Стратегія лідерства за витратами передбачає для ТОВ "Галицьке РБТ-4" зниження собівартості шляхом оптимізації витрат і укладання довгострокових контрактів із постачальниками. Ця стратегія спрямована на забезпечення конкурентної ціни,

що є критичним для тендерних контрактів, які становлять 55,18% доходів ТОВ "Галицьке РБТ-4" у 2024 році. Прогнозовані витрати становлять 150,0 тис. грн (на контракти та логістику), а очікувані доходи – 300,0 тис. грн за рахунок зростання обсягів тендерів. Дана стратегія забезпечує конкурентну ціну в тендерах, що відповідає потребам ціново чутливих замовників, таких як ОТГ, і сприяє залученню нових контрактів. Проте гизька маржа, спричинена високою собівартістю (1507,70 тис. грн, зростання на 69,65% у 2024 році), і ризик зниження якості робіт обмежують довгострокову конкурентоспроможність, зростання цін на будівельні матеріали (20–30%, за PEST-аналізом) ускладнює зниження собівартості, що знижує привабливість даної стратегії для ТОВ "Галицьке РБТ-4".

Стратегія диференціації для ТОВ "Галицьке РБТ-4" базується на впровадженні енергоефективних технологій, таких як BIM (Building Information Modeling) і "розумні" системи, для всіх сегментів ринку (житлове, нежитлове будівництво, тендери). Ця стратегія орієнтована на створення унікальної пропозиції, що відповідає ринковому попиту на енергоефективне житло, викликаному зростанням цін на енергоносії. Витрати на реалізацію становлять 350,0 тис. грн (на BIM і навчання персоналу), а прогнозовані доходи – 600,0 тис. грн, переважно від сегменту житлового будівництва (25,44% доходів у 2024 році). Перевагами цієї стратегії є впровадження енергоефективних технологій забезпечує унікальність пропозиції, що дозволяє залучити приватних замовників у сегменті житлового будівництва (443,96 тис. грн у 2024 році) і досягти високої маржі. Недоліками можна назвати високі витрати (350,0 тис. грн), що перевищують наявні грошові кошти підприємства (150,70 тис. грн). Нестача кваліфікованих кадрів для роботи з BIM-технологіями (соціальний фактор PEST-аналізу) підвищує ризики реалізації для ТОВ "Галицьке РБТ-4".

Стратегія фокусування для ТОВ "Галицьке РБТ-4" передбачає концентрацію на двох сегментах: тендерних контрактах для об’єднаних територіальних громад (ОТГ) та енергоефективному житловому будівництві.

Ця стратегія дозволяє використовувати наявний досвід даного суб’єкта господарювання в тендерах та модернізувати матеріальну базу (зростання основних активів на 118,46 % до 863,80 тис. грн у 2024 році). Витрати прогнозуються в обсязі 250,0 тис. грн (на BIM і маркетинг), а прогнозовані доходи – 500,0 тис. грн від поєднання тендерів і житлового будівництва. Стратегія фокусування для використовує сильні сторони ТОВ "Галицьке РБТ-4", такі як досвід участі в тендерах і модернізована матеріальна база, забезпечуючи відповідність ринковим потребам (зростання бюджетів ОТГ, попит на енергоefficiency). Диверсифікація доходів між тендерами (55,18 %) і житловим будівництвом (25,44 %) знижує залежність від одного сегменту. Прогнозовані доходи (500,0 тис. грн) свідчать про значний потенціал зростання для ТОВ "Галицьке РБТ-4". Проте, й ця стратегія має недоліки: обмежений масштаб ринку через фокусування на двох сегментах і конкуренція в тендерній ніші (ProZorro) створюють ризики. Залежність від тендерів залишається значною, що потребує додаткових заходів для диверсифікації ризиків ТОВ "Галицьке РБТ-4".

Отже, для ТОВ "Галицьке РБТ-4" рекомендовано обрати стратегію фокусування з акцентом на два сегменти: тендерні контракти для ОТГ та енергоефективне житлове будівництво. Для обґрунтування вибору ТОВ "Галицьке РБТ-4" можуть бути такі аргументи:

1. Відповідність сучасним ринковим можливостям: децентралізація збільшує бюджети ОТГ, що сприяє зростанню тендерів (963,12 тис. грн у 2024 році). Попит на енергоефективне житло зростає через міграцію та зростання цін на енергоносії.

2. Використання сильних сторін ТОВ "Галицьке РБТ-4": досвід у тендерах (55,18 % доходів) та інвестиції в основні активи (863,80 тис. грн) дозволяють виконувати складні проєкти, а зростання грошових коштів (150,70 тис. грн) забезпечує фінансування для впровадження BIM.

3. Мінімізація слабкостей ТОВ "Галицьке РБТ-4": диверсифікація доходів через житлове будівництво зменшує залежність від тендерів.

Впровадження BIM оптимізує витрати, що покращує ліквідність даного підприємства.

4. Економічна доцільність: витрати на впровадження (250 тис. грн) покриваються наявними коштами та потенційними доходами (500 тис. грн), період окупності становить до 1-го року.

Для впровадження стратегії фокусування для ТОВ "Галицьке РБТ-4" можуть бути такі розроблений комплекс заходів, що наведений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Пропоновані заходи для реалізації стратегії фокусування ТОВ "Галицьке РБТ-4"

Заходи	Опис	Очікуваний результат	Витрати (тис. грн)	Термін виконання
Впровадження BIM-технологій	Придбання програмного забезпечення та навчання 2–3 працівників	Підвищення точності кошторисів, зниження помилок	150,0	3 місяці
Навчання персоналу	Курси з енергоефективних технологій для 5 працівників	Відповідність проєктів сучасним стандартам	40,0	2 місяці
Маркетингова кампанія	Просування енергоефективних проєктів через сайт і соцмережі	Залучення приватних замовників	40,0	4 місяці
Оптимізація контрактів із постачальниками	Укладання довгострокових угод для зниження цін на будматеріали	Зниження собівартості на 5–10%	5,0	2 місяці
Участь у тендерах ОТГ	Підготовка документації для 5–7 тендерів на рік	Зростання доходів від тендерів на 10–15%	15,0	Протягом року
Витрати, разом			250,0	

Джерело: власна розробка автора.

З таблиці 3.2 можна простежити, що для реалізації стратегії фокусування ТОВ "Галицьке РБТ-4" потрібно витратити 250,0 тис. грн. у 2025-2026 році. Заходи для реалізації стратегії фокусування ТОВ "Галицьке РБТ-4" є доцільними та відповідають ресурсам підприємства. Впровадження BIM-технологій (150,0 тис. грн, 3 місяці) підвищить точність кошторисів, сприяючи зростанню доходів ТОВ "Галицьке РБТ-4" від тендерів на 10–15%. Цей захід

потребує значних інвестицій, але посилить конкурентоспроможність даного суб'єкта господарювання у тендерах. Навчання персоналу (40,0 тис. грн, 2 місяці) забезпечить відповідність проєктів стандартам енергоефективності. Це сприятиме залученню приватних замовників у сфері житловому будівництві з приростом доходів на 20%. Маркетингова кампанія для ТОВ "Галицьке РБТ-4" (40,0 тис. грн, 4 місяці) через сайт та соцмережі дозволить залучити 5–7 нових замовників протягом 2025-2026 роківю. Маркетингова кампанія знизить залежність від тендерів до 40–45%. Оптимізація контрактів із постачальниками (5,0 тис. грн, 2 місяці) зменшить собівартість робіт та послуг ТОВ "Галицьке РБТ-4" на 5–10 %. Цей захід є економічно вигідним через мінімальні витрати. Участь у тендерах ОТГ (15,0 тис. грн, 12 місяців) забезпечить приріст доходів ТОВ "Галицьке РБТ-4" на 10–15%, використовуючи зростання бюджетів ОТГ.

Для забезпечення ефективного впровадження стратегії фокусування для ТОВ "Галицьке РБТ-4" розроблено календарний план, наведений у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Календарний план впровадження стратегії фокусування

ТОВ "Галицьке РБТ-4"

Етап	Заходи	Термін виконання	Відповідальний
1. Підготовчий етап	Аналізування потреб, закупівля BIM, укладання контрактів	Червень – Липень 2025	Директор, бухгалтер
2. Навчання та впровадження	Навчання персоналу, тестування BIM	Липень – Серпень 2025	Керівник проєктів
3. Маркетинговий етап	Запуск маркетингової кампанії	Липень – Жовтень 2025	Маркетолог (зовнішній)
4. Операційний етап	Участь у тендерах, виконання енергоефективних проєктів	Листопад 2025– Лютий 2026	Керівник проєктів
5. Оцінювання результатів	Аналізування доходів, коригування стратегії	Червень 2026	Директор

Джерело: власна розробка автора.

Таблиця 3.3 представляє календарний план впровадження стратегії фокусування для ТОВ "Галицьке РБТ-4", розподілений на п'ять етапів із зазначенням заходів, термінів і відповідальних осіб. На підготовчому етапі (червень–липень 2025) проводитяся аналізування потреб, закупівля BIM-технологій і укладання контрактів із постачальниками. Цей етап, за який

відповідають директор і бухгалтер, закладає основу для реалізації стратегії фокусування для ТОВ "Галицьке РБТ-4".

Етап навчання та впровадження (липень–серпень 2025) включає навчання персоналу й тестування BIM, що виконує керівник проєктів. Він забезпечує підготовку кадрів і технічну адаптацію до нових технологій для ТОВ "Галицьке РБТ-4". Маркетинговий етап (липень–жовтень 2025) передбачає запуск кампанії через сайт ТОВ "Галицьке РБТ-4" і соцмережі під керівництвом зовнішнього маркетолога. Це сприятиме залученню клієнтів у сегменті енергоефективного будівництва.

Операційний етап (листопад 2025 – лютий 2026) охоплює участь ТОВ "Галицьке РБТ-4" у тендерах і виконання енергоефективних проєктів, за які відповідає керівник проєктів. Він спрямований на зростання доходів від тендерів і житлового будівництва. Етап оцінювання результатів (червень 2026) включає аналізування доходів і коригування стратегії ТОВ "Галицьке РБТ-4" під керівництвом директора. Це забезпечить контроль ефективності та вдосконалення стратегії.

Впровадження стратегії фокусування для ТОВ "Галицьке РБТ-4" дозволить: збільшити чистий дохід на 30% (500 тис. грн) за рахунок тендерів і енергоефективного житлового будівництва; підвищить ліквідність (коефіцієнт загальної ліквідності до 1,0–1,2) шляхом оптимізації витрат і зростання грошових надходжень; зменшить залежність від тендерів до 40–45% доходів через диверсифікацію в сегменті житлового будівництва; забезпечить окупність інвестицій за 12 місяців.

Отже, обрана стратегія фокусування на тендерних контрактах для ОТГ та енергоефективному житловому будівництві є оптимальною для ТОВ "Галицьке РБТ-4", враховуючи обмежені ресурси, ринкові можливості та конкурентну позицію. Впровадження BIM-технологій, навчання персоналу, маркетингова кампанія та оптимізація контрактів із постачальниками забезпечать зростання доходів і підвищення фінансової стійкості.

3.2. Економічна оцінка впровадження стратегії конкуренції для ТОВ "Галицьке РБТ-4"

Для оціннювання економічної доцільності впровадження обраної стратегії фокусування для ТОВ "Галицьке РБТ-4" на тендерних контрактах для ОТГ та енергоефективному житловому будівництві необхідно провести розрахунки витрат на реалізацію заходів, прогнозування зростання доходів та основних економічних показників, а також здійснити оцінювання строку окупності інвестицій, чистої теперішньої вартості (NPV) та рентабельності інвестицій (ROI).

Обрана для ТОВ "Галицьке РБТ-4" стратегія фокусування передбачає реалізацію п’яти ключових заходів, визначених у підрозділі 3.1: впровадження BIM-технологій, навчання персоналу, маркетингова кампанія, оптимізація контрактів із постачальниками та активна участь у тендерах ОТГ. Детальний перелік витрат на ці заходи для ТОВ "Галицьке РБТ-4" наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на впровадження стратегії фокусування для ТОВ "Галицьке РБТ-4"

№ п/п	Заходи	Опис витрат	Витрати, тис. грн
1	Впровадження BIM-технологій	Придбання програмного забезпечення (100 тис. грн), навчання 2–3 працівників (50 тис. грн)	150,0
2	Навчання персоналу	Курси з енергоефективних технологій для 5 працівників	40,0
3	Маркетингова кампанія	Створення сайту (20 тис. грн), реклама в соцмережах (20 тис. грн)	40,0
4	Оптимізація контрактів із постачальниками	Юридичні послуги для укладання довгострокових угод	5,0
5	Участь у тендерах ОТГ	Підготовка тендерної документації (5 тендерів × 3 тис. грн)	15,0
Витрати, разом			250,0

Джерело: власна розробка автора.

Отже, з таблиці 3.4 бачимо, що загалом керівництву ТОВ "Галицьке РБТ-4" у 2025 році потрібно витрати 250,0 тис. грн. на впровадження та реалізацію стратегії фокусування. Щодо джерел фінансування, то ТОВ "Галицьке РБТ-4" використає власні грошові кошти, що станом на 2024 рік становлять – 150,70

тис. грн. (отримані у вигляді чистого прибутку. Додаткове фінансування – 104,30 тис. грн, які планується залучити через поточні надходження від проєктів у другому півріччі 2025 року або за рахунок короткострокового банківського кредиту під 15% річних (витрати на відсотки – 15,65 тис. грн за рік).

На впровадження BIM-технологій ТОВ "Галицьке РБТ-4" (це придбання програмного забезпечення (100,0 тис. грн), навчання 2–3 працівників (50 тис. грн)) – потрібно витрати 150,0 тис. грн., або ж 60,0 % всіх витрат (початкових інвестицій).

На навчання персоналу ТОВ "Галицьке РБТ-4" (проходження курсів з енергоефективних технологій для 5 працівників) потрібно витрати 40,0 тис. грн., або ж 16,0 % всіх витрат (початкових інвестицій).

На маркетингову кампанію ТОВ "Галицьке РБТ-4" (створення сайту (20 тис. грн), реклама в соцмережах (25 тис. грн)) потрібно витрати 40,0 тис. грн., або ж 16,0 % всіх витрат (початкових інвестицій).

На оптимізацію контрактів із постачальниками ТОВ "Галицьке РБТ-4" (юридичні послуги для укладання довгострокових угод) потрібно витрати 5,0 тис. грн., або ж 2,0 % всіх витрат (початкових інвестицій).

На участь у тендерах ОТГ ТОВ "Галицьке РБТ-4" (підготовка тендерної документації (5 тендерів × 3 тис. грн)) потрібно витрати 15,0 тис. грн., або ж 6,0 % всіх витрат (початкових інвестицій).

Очікується, що впровадження стратегії фокусування сприятиме зростанню чистого доходу ТОВ "Галицьке РБТ-4" за рахунок двох основних джерел: збільшення обсягів тендерних контрактів для ОТГ та розширення сегменту енергоефективного житлового будівництва. Прогнозування доходів базується на даних за 2024 рік (таблиця 2.8) та ринкових можливостях, виявлених у PEST-аналізі (зростання бюджетів ОТГ, попит на енергоефективність). Детальніше прогнозування наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозування зростання доходів ТОВ "Галицьке РБТ-4" у 2025 році

Джерело доходів	Дохід 2024, тис. грн	Очікуване зростання, %	Прогноз доходу 2025, тис. грн	Приріст, тис. грн
Тендерні контракти для ОТГ	963,12	+25,0	1203,9	+240,78
Енергоефективне житлове будівництво	443,96	+40,0	621,54	+177,58
Нежитлове будівництво	259,42	+10,0	285,36	+25,94
Ремонтні послуги	78,90	+10,0	86,79	+7,89
Чистий дохід, разом	1745,60	+28,65	2245,6	+500,0

Джерело: власна розробка автора.

Таким чином, таблиця 3.5 демонструє прогнозування зростання доходів ТОВ "Галицьке РБТ-4" у 2025 році порівняно з 2024 роком показуючи зміни за кожним джерелом доходів.

Доходи від тендерних контрактів для ОТГ для ТОВ "Галицьке РБТ-4", які у 2024 році становили 963,12 тис. грн, зростуть на 25,0%, досягнувши 1203,90 тис. грн у 2025 році, що забезпечить приріст на 240,78 тис. грн завдяки впровадженню BIM-технологій і участі в додаткових тендерах.

Доходи від енергоефективного житлового будівництва для ТОВ "Галицьке РБТ-4" становили 443,96 тис. грн у 2024 році, але збільшаться на 40,0% до 621,54 тис. грн, додавши 177,58 тис. грн за рахунок маркетингової кампанії та навчання персоналу.

Доходи від нежитлового будівництва для ТОВ "Галицьке РБТ-4", що принесло 259,42 тис. грн у 2024 році, зростуть на 10,0% до 285,36 тис. грн, із приростом 25,94 тис. грн, підтримуваним зниженням собівартості через контракти з постачальниками.

Доходи від ремонтних послуг для ТОВ "Галицьке РБТ-4" становили 78,90 тис. грн у 2024 році, також зростуть на 10,0% до 86,79 тис. грн, додавши 7,89 тис. грн завдяки покращенню якості робіт.

Загальний чистий дохід для ТОВ "Галицьке РБТ-4", який у 2024 році склав 1745,60 тис. грн, зросте на 28,65% до 2245,60 тис. грн, що забезпечить сукупний приріст на 500,00 тис. грн. Найвищий внесок у зростання для ТОВ "Галицьке РБТ-4" забезпечать тендерні контракти (48,16% приросту) та

енергоефективне житлове будівництво (35,52%), що відображає фокус стратегії на цих сегментах. Нежитлове будівництво та ремонтні послуги матимуть менший вплив (5,19% і 1,58% приросту відповідно), залишаючись другорядними джерелами доходів. Зростання доходів ТОВ "Галицьке РБТ-4" узгоджується з ринковими можливостями, такими як попит на енергоефективність і бюджети ОТГ, та заходами стратегії фокусування. Прогнозування демонструє потенціал диверсифікації доходів, знижуючи залежність від тендерів із 55,18 % у 2024 році до приблизно 53,59 % у 2025 році.

Прогнозування результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ "Галицьке РБТ-4" у 2025 році наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозовані результати фінансово-господарської діяльності ТОВ "Галицьке РБТ-4" у 2025 році

№ з/п	Показники фінансово-господарської діяльності	Значення у 2024 р.	Прогнозоване значення 2025 року	Відхилення, (+,-)	
				абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1	Чистий дохід, тис. грн.	1745,60	2245,60	+500,00	+28,65
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1507,70	1707,70	+200,00	+13,26
3	Інші операційні витрати, тис. грн.	200,00	250,00	+50,00	+25,00
4	Разом витрати, тис. грн.	1707,70	1957,70	+250,00	+14,64
5	Чистий прибуток, тис. грн.	29,30	253,35	+224,05	+764,51
6	Необоротні активи, тис. грн.	863,80	1013,80	+150,00	+17,36
7	Оборотні активи, тис. грн.	695,70	795,70	+100,00	+14,37
8	Власний капітал, тис. грн.	628,10	828,10	+200,00	+31,84
9	Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00
10	Поточні зобов'язання, тис. грн.	931,40	981,40	+50,00	+5,37
11	Активи, тис. грн.	1559,50	1809,50	+250,00	+16,03

Джерело: власна розробка автора.

Як можна простежити з таблиці 3.6, що чистий дохід ТОВ "Галицьке РБТ-4" зросте з 1745,60 тис. грн у 2024 році до 2245,60 тис. грн у 2025 році, що становить приріст на 500,00 тис. грн.. більше, або ж на +28,65%, завдяки реалізації стратегії фокусування (тендери та енергоефективне будівництво).

Собівартість реалізованої продукції ТОВ "Галицьке РБТ-4" збільшиться із 1507,70 тис. грн до 1707,70 тис. грн. у 2025 році, демонструючи зростання на 200,00 тис. грн (+13,26%), що зумовлено розширенням проєктів, частково компенсованим оптимізацією контрактів.

Інші операційні витрати ТОВ "Галицьке РБТ-4" зростуть із 200,00 тис. грн. до 250,00 тис. грн. у 2025 році, із приростом 50,00 тис. грн (+25,00%), через інвестиції в маркетинг і навчання. Загальні витрати ТОВ "Галицьке РБТ-4" підвищаться з 1707,70 тис. грн до 1957,70 тис. грн. у 2025 році, що відповідає приросту на 250,00 тис. грн (+14,64%), відображаючи додаткові витрати на заходи стратегії.

Чистий прибуток ТОВ "Галицьке РБТ-4" суттєво зросте із 29,30 тис. грн до 253,35 тис. грн. у 2025 році, із приростом 224,05 тис. грн (+764,51 %), завдяки підвищенню рентабельності до 12 %. Необоротні активи ТОВ "Галицьке РБТ-4" збільшаться із 863,80 тис. грн до 1013,80 тис. грн. у 2025 році, із приростом 150,00 тис. грн (+17,36 %), через впровадження BIM-технологій.

Оборотні активи ТОВ "Галицьке РБТ-4" зростуть із 695,70 тис. грн. до 795,70 тис. грн. у 2025 році, додавши 100,00 тис. грн (+14,37%), за рахунок зростання доходів. Власний капітал ТОВ "Галицьке РБТ-4" підвищиться із 628,10 тис. грн до 828,10 тис. грн, із приростом 200,00 тис. грн (+31,84 %), завдяки реінвестуванню прибутку.

Довгострокові зобов’язання ТОВ "Галицьке РБТ-4" залишаться на рівні 0,00 тис. грн (без змін, 0,00%), тоді як поточні зобов’язання зростають із 931,40 тис. грн до 981,40 тис. грн. у 2025 році, із приростом 50,00 тис. грн (+5,37 %), через нові контракти. Загальні активи ТОВ "Галицьке РБТ-4" зростуть із 1559,50 тис. грн до 1809,50 тис. грн. у 2025 році, із приростом 250,00 тис. грн (+16,03 %), що відображає інвестиції та зростання доходів.

Для ТОВ "Галицьке РБТ-4" проведемо розрахунок чистої теперішньої вартості, терміну окупності та індексу рентабельності обраної стратегії фокусування. Розпочнемо визначення середньозваженої вартості капіталу за

для ТОВ "Галицьке РБТ-4". Це вимагає визначити необхідну загальну суму інвестиційних коштів для реалізації стратегії фокусування ТОВ "Галицьке РБТ-4", потім визначити питомої вага складових: власного капіталу ТОВ "Галицьке РБТ-4"; залучених засобів для ТОВ "Галицьке РБТ-4" за формулою 3.1.

$$СВК = w_{ЗЗ} \times k_{ЗЗ}(1-T) + w_{ВК} \times k_{ВК}, \text{ (3.1.)}$$

де $w_{ЗЗ}, w_{ВК}$ - частка у загальній структурі майна ТОВ "Галицьке РБТ-4" відповідно залучених засобів та власного капіталу; $k_{ЗЗ}, k_{ВК}$ - коефіцієнт вартості відповідних частин майна ТОВ "Галицьке РБТ-4"; Т – ставка податку на прибуток ТОВ "Галицьке РБТ-4".

Початкові інвестиції ПП «Техноліс» за стратегії фокусування передбачають в обсязі 250,0 тис. грн.

$$w_{ЗЗ} = \frac{644,1}{1600,0} = 0,4025 \text{ (або 40, 25%); } w_{ВК} = \frac{955,9}{1600,0} = 0,5975 \text{ (або 59,75 %)}$$

$$СВК = 0,4025 \times 0,24(1-T) + 0,5975 \times 0,09 = 0,1329$$

Середньозважена вартість капіталу для ТОВ "Галицьке РБТ-4", яка буде включати інфляційну премію, необхідно розраховувати за такою формулою:

$$СВК_п = СВК + i_к + СВК \times i_к, \text{ (3.2.)}$$

де $i_к$ - показник темпів інфляції; $i_к + СВК \times i_к$ - інфляційна премія.

$$СВК_п = 0,1392 + 0,12 + 0,1392 \times 0,12 = 0,2751$$

Наступним етапом для ТОВ "Галицьке РБТ-4" буде розрахунок чистої теперішньої вартість від реалізації стратегії фокусування даного підприємства за такою формулою:

$$ЧТВ = \sum_{i=1}^{n} \frac{ГП_t}{(1+СВК_п)^t} - ПІ, \text{ (3.3)}$$

де $ГП_t$ – грошові потоки ТОВ "Галицьке РБТ-4" від будівництва житлових і нежитлових приміщень і-ого року; $СВК_п$ – середньозважена вартість капіталу ТОВ "Галицьке РБТ-4", що включає інфляційну премію; ПІ – початкові інвестиції для ТОВ "Галицьке РБТ-4".

Розрахунок чистого грошового потоку за стратегії фокусування ТОВ "Галицьке РБТ-4" наведено у табл. 3.7. За розрахунковий період беремо час реалізації стратегії для ТОВ "Галицьке РБТ-4", який починається у 2025 році та завершується у 2029 році.

Таблиця 3.7

Прогнозування грошових потоків ТОВ "Галицьке РБТ-4" за стратегії фокусування, тис. грн.

№ п/п	Показники	Роки				
		2025	2026	2027	2028	2029
1	Початкові інвестиції, тис. грн.	250,0				
2	Грошові надходження, тис. грн.		729,5	789,69	854,91	925,67
3	Поточні витрати, тис. грн.		569,55	616,79	667,82	722,68
5	Амортизаційні відрахування, тис. грн.		86,38	86,38	86,38	86,38
6	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.		159,95	172,90	187,09	202,99
7	Очікуваний чистий прибуток, тис. грн.		131,16	141,78	153,41	166,45
8	Очікуваний чистий грошовий потік, тис. грн.		217,54	228,16	239,79	252,83
9	Дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн.		170,61	140,33	115,67	95,64
10	Кумулятивний дисконтований грошовий потік, тис. грн.	-250,0	-79,39	60,94	176,61	272,54

Джерело: власна розробка автора

Як бачимо з таблиці 3.7, що для ПП «Техноліс» за першого варіанту маємо:

ЧТВ = 272,24 тис. грн.

Наступним етапом для ТОВ "Галицьке РБТ-4" є розрахунок внутрішньої норми доходності (ВНД), який розраховуватиметься додатково до ЧТВ за ставками дисконтування $i_1 < i_2$, щоб в інтервалі (i_1; i_2) він змінив знак на протилежний:

$$ВНД = i_1 + \frac{ЧТВ_{i_1}}{ЧТВ_{i_1} - ЧТВ_{i_2}}(i_2 - i_1), \quad (3.4)$$

ЧТВ (i=0,81) = 3,82 тис. грн.; ЧТВ (i=0,83) = - 1,32 тис. грн..; ВНД = 0,825 (або 82,5 %).

Проведемо розрахунок індексу ренатебльності для стратегії фокусування ТОВ "Галицьке РБТ-4" (ІР), Що становитиме:

$$ІР = \frac{\sum_{i=1}^{n} \frac{ГП_t}{(1+СВК_n)^t}}{ПІ} = 2{,}0889 \text{ (або 208,89 \%)}$$

Отже, рентабельність стратегії фокусування для ТОВ "Галицьке РБТ-4" становить 208,89 %.

Термін окупності першої стратегії для ТОВ "Галицьке РБТ-4" (ТО).

$$K_j = \sum_{t=0}^{j} ГП_t \frac{1}{(1+i)^t} \text{ причому } K_j < \sum_{t=0}^{t=n} I_t \frac{1}{(1+i)^t} \text{ і } \sum_{t=0}^{t=n} I_t \frac{1}{(1+i)^t} < K_{j+1} \quad (3.5)$$

Отже, період окупності стратегії фокусування для ТОВ "Галицьке РБТ-4" розраховується:

$$ПО = j + \frac{\sum_{t=0}^{t=n} I_t \frac{1}{(1+i)^t} - K_j}{ГП_{j+1} \frac{1}{(1+i)^t}} \quad (3.6)$$

ПО = 2,5657 роки, тобто 2 роки, 6 місяців і 26 днів.

Фінансовий профіль стратегії фокусування ТОВ "Галицьке РБТ-4" зображено на рис. 3.2.

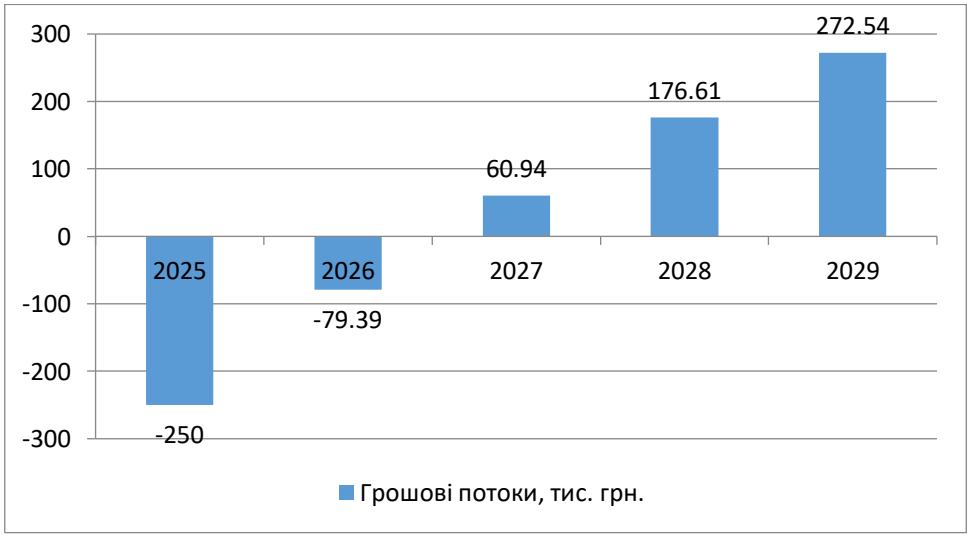

Рис. 3.2. Фінансовий профіль стратегії фокусування ТОВ "Галицьке РБТ-4"

На рис. 3.2. зображено щорічні грошові потоки $ГП_t$ ТОВ "Галицьке РБТ-4", що дисконтовані за ставкою r (суму позначимо через K_j) поки не знайдено суми, що дорівнюватиме обсягу початкових інвестицій.

Економічна ефективність стратегії фокусування ТОВ "Галицьке РБТ-4" залежить від стабільності зовнішніх умов. Основні ризики та заходи їх мінімізації наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Аналізування основних ризиків впровадження стратегії фокусування ТОВ "Галицьке РБТ-4"

Види ризиків	Вплив на стратегію фокусування	Заходи щодо мінімізації ризиків
Затримки фінансування тендерів ОТГ	Касові розриви, зниження ліквідності	Диверсифікація доходів через житлове будівництво
Зростання цін на будматеріали (+20–30%)	Збільшення собівартості, зниження прибутку	Довгострокові контракти з постачальниками
Нестача кваліфікованих кадрів	Затримки в реалізації проєктів	Інвестиції в навчання, залучення підрядників
Жорстка конкуренція в тендерах (ProZorro)	Втрата контрактів	Впровадження BIM для підвищення конкурентоспроможності

Джерело: власна розробка автора.

Отже, таблиця 3.8 представляє аналізування основних ризиків, пов’язаних із впровадженням стратегії фокусування ТОВ "Галицьке РБТ-4", із врахування впливу на обрану стратегію фокусування, та представлення заходів щодо мінімізації ризиків.

Перший ризик – це затримки фінансування тендерів ОТГ. Це може спричинити касові розриви та зниження ліквідності ТОВ "Галицьке РБТ-4", що може обмежити його фінансову стабільність. Для мінімізації цього ризику пропонується диверсифікація джерел доходів ТОВ "Галицьке РБТ-4" шляхом розвитку сегменту енергоефективного житлового будівництва, що зменшує залежність від тендерних контрактів.

Другий ризик – це зростання цін на будівельні матеріали на 20–30% – призводить до збільшення собівартості та зниження прибутковості проєктів для ТОВ "Галицьке РБТ-4". Цей ризик пропонується нейтралізувати шляхом укладання довгострокових контрактів ТОВ "Галицьке РБТ-4" із

постачальниками, що забезпечують стабільність цін на матеріали.

Третій ризик – це нестача кваліфікованих кадрів, що може спричинити затримки в реалізації проєктів ТОВ "Галицьке РБТ-4", особливо тих, що потребують використання сучасних технологій, таких як BIM. Для його подолання для ТОВ "Галицьке РБТ-4" передбачено інвестиції в навчання персоналу та залучення зовнішніх підрядників для виконання спеціалізованих завдань.

Четвертий ризик – це жорстка конкуренція в тендерах через систему ProZorro, що підвищує ймовірність втрати контрактів, що становить загрозу для основного джерела доходів (55,18 % у 2024 році). Для зниження цього ризику для ТОВ "Галицьке РБТ-4" рекомендовано впровадження BIM-технологій, які підвищують точність кошторисів і конкурентоспроможність пропозицій даного суб’єкта господарювання. Таким чином, систематизовані ключові ризики стратегії фокусування, проведенено оцінку їхнього впливу на фінансово-господарську діяльність, обґрунтовано заходи для їхньої мінімізації, що сприяє успішній реалізації стратегії фокусування ТОВ "Галицьке РБТ-4".

Економічна оцінка впровадження стратегії фокусування для ТОВ "Галицьке РБТ-4" показує, що вона є умовно доцільною за поточних умов. Витрати на впровадження (255 тис. грн) покриваються власними коштами (150,70 тис. грн) та додатковими надходженнями. озрахунок чистої теперішньої вартості (ЧТВ) стратегії фокусування для ТОВ "Галицьке РБТ-4" становить 272,24 тис. грн, що свідчить про позитивний економічний ефект від реалізації проєкту. Індекс рентабельності, правильно визначений як 208,9%, підтверджує високу ефективність інвестицій, перевищуючи початкові вкладення більш ніж удвічі. Термін окупності, який дорівнює 2 рокам, 6 місяцям і 26 дням, демонструє швидке повернення інвестицій, що підкреслює привабливість обраної стратегії. Стратегія є економічно доцільною за умови стабільного попиту на тендерні контракти та енергоефективне житлове будівництво, а також ефективного виконання запланованих заходів.

3.3. Рекомендації щодо реалізації стратегії конкуренції та підвищення конкурентоспроможності для ТОВ "Галицьке РБТ-4"

Для успішного впровадження обраної стратегії фокусування ТОВ "Галицьке РБТ-4" на тендерних контрактах для ОТГ та енергоефективному житловому будівництві, а також підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Галицьке РБТ-4" у будівельній галузі Івано-Франківської області, необхідно реалізувати комплекс практичних заходів. Ці рекомендації враховують економічну оцінку стратегії (витрати 250,0 тис. грн, прогнозований приріст доходів 500,0 тис. грн), слабкі сторони підприємства (низька ліквідність, коефіцієнт загальної ліквідності 0,770; висока кредиторська заборгованість, 955,90 тис. грн) та ринкові можливості (зростання бюджетів ОТГ, попит на енергоефективні технології). Рекомендації для реалізації стратегії фокусування ТОВ "Галицьке РБТ-4" охоплюють оптимізацію витрат, маркетингові заходи, контроль ефективності та підвищення кваліфікації працівників. Це забезпечить сталість та конкурентні переваги даного підприємства (рис. 3.3).

Рис. 3.3. Рекомендації щодо реалізації стратегії конкуренції та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Галицьке РТБ-4»

Джерело: власна розробка автора.

Розглянемо рекомендації щодо реалізації стратегії фокусування для ТОВ

"Галицьке РБТ-4", що наведено на рис. 3.2. Оптимізація витрат є критично важливою для покращення фінансової стійкості ТОВ "Галицьке РБТ-4", враховуючи значне зростання собівартості робіт та послуг (на 69,65 % до 1507,70 тис. грн у 2024 році) та обмежену ліквідність. Для ТОВ "Галицьке РБТ-4" слід провести такі заходи у 2026 році:

1. Співпраця з місцевими постачальниками в Івано-Франківсткій області. Це відбуватиметься через укладання довгострокових контрактів із місцевими виробниками будматеріалів (цемент, цегла, щебінь, пісок, теплоізоляційні матеріали) для зниження логістичних витрат на 10–15% (економія 50–75 тис. грн щорічно, виходячи з річної собівартості робіт та послуг у 2024 році – 1507,70 тис. грн). Перевагами для ТОВ "Галицьке РБТ-4" буде в скороченні транспортних витрат, швидшої доставки, підтримки місцевих виробників будівельних матеріалів. Для ТОВ "Галицьке РБТ-4" витрати будуть в обсязі 5 тис. грн на юридичне оформлення угод.

2. Впровадження енергоефективних технологій у виробничі процеси ТОВ "Галицьке РБТ-4". Це буде використання BIM-технологій для оптимізації проєктування та зменшення помилок у кошторисах (зниження витрат на переробки на 5 %, або 75,39 тис. грн з 1507,70 тис. грн); застосування енергоефективного обладнання (наприклад, економічні будівельні крани) для зниження витрат на електроенергію на 10 % (економія 10–15 тис. грн щорічно). Ці витрати будуть включені в в бюджет BIM (130 тис. грн, таблиця 3.4).

3. Реструктуризація кредиторської заборгованості ТОВ "Галицьке РБТ-4". Керівництву ТОВ "Галицьке РБТ-4" слід вести переговори з постачальниками про розстрочку платежів на 6–12 місяців для зменшення тиску на ліквідність (955,9 тис. грн у 2024 році). ТОВ "Галицьке РБТ-4" слід залучати короткострокові вредити для покриття дефіциту фінансування з чітким планом погашення за рахунок приросту доходів (500,0 тис. грн). Для цього потрібно витратити 15,65 тис. грн на відсотки за кредит.

Загальна економія від оптимізації витрат оцінюється в 165 тис. грн щорічно, що підвищить рентабельність і скоротить строк окупності стратегії.

Наступними рекомендації будуть рекомендації щодо маркетингових заходів для ТОВ "Галицьке РБТ-4". Для залучення клієнтів у сегменті енергоефективного житлового будівництва та зміцнення позицій у тендерах ОТГ необхідно посилити маркетингову активність. Для ТОВ "Галицьке РБТ-4" запропоновано такі заходи:

1. Створення та просування вебсайту ТОВ "Галицьке РБТ-4". Розробка сайту з портфоліо виконаних проєктів, відгуками замовників і акцентом на енергоефективні технології (вартість 20 тис. грн). SEO-оптимізація для локального пошуку (наприклад, «будівництво Івано-Франківськ») для залучення приватних клієнтів коштуватиме 5 тис. грн. Очікуваний ефект: приріст замовників у сегменті житлового будівництва на 10–15% (44,40–66,59 тис. грн до доходу 443,96 тис. грн).

2. Таргетована реклама в соціальних мережах для ТОВ "Галицьке РБТ-4". Потрібно запустики рекламні кампанії у Facebook та Instagram, які будуть орієнтуватися на жителів Івано-Франківської області, зацікавлених у енергоефективному житлі (бюджет 15 тис. грн на рік). Має бути акцент на відгуки замовників, демонстрацію проєктів із BIM та енергоефективними рішеннями. Очікуваний ефект для ТОВ "Галицьке РБТ-4": підвищення впізнаваності бренду та залучення 5–7 нових замовників щорічно.

3. Участь ТОВ "Галицьке РБТ-4" у регіональних заходах**.** Це буде презентація проєктів на будівельних виставках та форумах ОТГ для просування тендерних можливостей (10 тис. грн на рік). Очікуваний ефект для ТОВ "Галицьке РБТ-4": зміцнення репутації та зростання тендерних контрактів на 5% (48,16 тис. грн до 963,12 тис. грн).

В цілому загальний бюджет маркетингових заходів становить 50 тис. грн на рік, що є посильним для ТОВ "Галицьке РБТ-4" з урахуванням наявних грошових коштів (150,70 тис. грн). Очікуваний приріст доходів від маркетингу 124,75 тис. грн щорічно.

Для забезпечення ефективності стратегії фокусування ТОВ "Галицьке РБТ-4" необхідно впровадити систему моніторингу ключових показників (KPI)

з регулярним аналізом результатів. Пропонуються для ТОВ "Галицьке РБТ-4" такі заходи:

1. Визначення KPI:

- приріст замовників для ТОВ "Галицьке РБТ-4": збільшення кількості замовників у сегменті житлового будівництва на 10–15% (5–7 нових замовників щорічно).

- середній чек: зростання середнього доходу на проєкт у сегменті житлового будівництва з 88,79 тис. грн (443,96 ÷ 5 проєктів у 2024 році) до 100–110 тис. грн.

- рівень задоволеності замовників: досягнення оцінки 4,5/5 за відгуками замовників на сайті та в соцмережах.

- приріст тендерних контрактів**:** збільшення доходів ТОВ "Галицьке РБТ-4" від тендерів на 15% (до 1107,59 тис. грн у 2025 році).

2. Проводити щоквартальний моніторинг. Це буде збір даних для бухгалтерії ТОВ "Галицьке РБТ-4" про доходи, кількість замвоників і відгуки щоквартально через CRM-систему (витрати на впровадження – 10 тис. грн). Проведення аналізу відхилень від планових показників і коригування стратегії фокусування (наприклад, збільшення рекламного бюджету або перегляд постачальників). Відповідальним буде директор ТОВ "Галицьке РБТ-4" та керівник проєктів.

3. Звітування в ТОВ "Галицьке РБТ-4". Має бути підготовка щоквартальних звітів із порівнянням фактичних і планових KPI, проведення річного аудиту ефективності стратегії в січні 2026 року для оцінки досягнення цілей (витрати на аудит – 5 тис. грн).

Загальні витрати на контроль ефективності стратегії фокусування ТОВ "Галицьке РБТ-4" – 15 тис. грн, що забезпечить прозорість і своєчасне коригування стратегії.

Для забезпечення якості послуг та виконаних робіт у сегменті енергоефективного будівництва та тендерних проєктів необхідно для ТОВ "Галицьке РБТ-4" інвестувати в підвищення кваліфікації працівників.

Пропонуються наступні заходи:

1. Навчання з енергоефективних технологій. Це передбачає організацію курсів для 5 працівників ТОВ "Галицьке РБТ-4" із використання теплоізоляційних матеріалів і "розумних" систем (вартість 30 тис. грн). Очікуваний ефект буде у підвищенні якості проєктів, відповідність сучасним стандартам, зниження рекламацій на 50%.

1. Навчання з BIM-технологій для персоналу ТОВ "Галицьке РБТ-4". Це буде додаткове навчання 2–3 працівників для поглибленого використання BIM у проєктуванні (вартість 20 тис. грн). Очікуваний ефект для керівництва: скорочення помилок у кошторисах на 10 %, підвищення конкурентоспроможності в тендерах.

2. Стажування та сертифікація працівників ТОВ "Галицьке РБТ-4". Буде проводитися організація стажування для 2 працівників у великих будівельних компаніях для обміну досвідом (10 тис. грн). Це дозволить отримати сертифікатм якості для тендерних вимог ProZorro (5 тис. грн). Очікуваний ефект для керівницвта: зміцнення репутації ТОВ "Галицьке РБТ-4" та доступ до складніших тендерів.

Загальні витрати на підвищення кваліфікації для працівників ТОВ "Галицьке РБТ-4" становитимуть 65 тис. грн, що є виправданим з огляду на необхідність відповідності ринковим стандартам і дефіцит кваліфікованих кадрів (таблиця 2.9).

Для систематизації рекомендацій розроблено зведений план заходів для ТОВ "Галицьке РБТ-4", що наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Зведений план рекомендацій для реалізації стратегії фокусування ТОВ "Галицьке РБТ-4"

Категорія	Заходи	Витрати, тис. грн	Термін виконання	Очікуваний ефект
Оптимізація витрат	Співпраця з місцевими постачальниками, реструктуризація заборгованості	25,65	Червень – Серпень 2025	Економія 165 тис. грн щорічно

Продовження таблиці 3.9

Маркетингові заходи	Створення сайту, таргетована реклама, участь у виставках	50,0	Червень – Грудень 2025	Приріст доходів 124,75 тис. грн
Контроль ефективності	Моніторинг KPI, впровадження CRM, щоквартальний аналіз	15,0	Протягом 2025 року	Своєчасне коригування стратегії
Підвищення кваліфікації	Курси з енергоефективності, BIM, стажування, сертифікація	65,0	Червень – Листопад 2025	Підвищення якості, конкурентоспроможність
Загалом		155,65		

Джерело: власна розробка автора.

Отже, з таблиці 3.9. бачимо, що для впровадження рекомендацій для реалізації стратегії фокусування ТОВ "Галицьке РБТ-4" потрібно витратити 155,65 тис. грн. Щодо джерел фінансування, то це будуть наявні грошові кошти (150,70 тис. грн) та додаткові надходження від проєктів у 2025 році. Частина витрат (65 тис. грн на навчання) уже включена до бюджету стратегії (таблиця 3.4), тому додаткові витрати становлять 90,65 тис. грн.

Рекомендації щодо реалізації стратегії фокусування для ТОВ "Галицьке РБТ-4" спрямовані на підвищення конкурентоспроможності через оптимізацію витрат, посилення маркетингової активності, контроль ефективності та підвищення кваліфікації працівників. Співпраця з місцевими постачальниками та реструктуризація заборгованості забезпечать економію 165 тис. грн, маркетингові заходи принесуть додаткові 124,75 тис. грн доходів, а інвестиції в навчання (65 тис. грн) підтримають якість і відповідність ринковим стандартам. Система моніторингу KPI гарантує своєчасне коригування стратегії. Загальні витрати на рекомендації (90,65 тис. грн додатково до бюджету стратегії) є посильними та виправданими з огляду на прогнозований приріст доходів і покращення фінансової стійкості. Реалізація цих заходів дозволить ТОВ "Галицьке РБТ-4" зміцнити позиції в сегментах тендерних контрактів і енергоефективного житлового будівництва, забезпечивши сталий розвиток у 2025–2026 роках.

ВИСНОВКИ

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена вивченню та формуванню стратегії конкуренції для ТОВ "Галицьке РБТ-4".

В сучасних умовах ринкової економіки стратегії конкуренції відгірють важливу роль. Від раціонально сформованої стратегії конкуренції буде залежати економічна ефективність підприємства: зростання доходів та чистого прибутку, розвиток конкурентних переваг та зростання часток ринку.

Проведене аналізування господарської діяльності ТОВ "Галицьке РБТ-4" у 2022–2024 роках виявило ключові аспекти його функціонування, фінансово-майнового стану та стратегічного потенціалу. ТОВ "Галицьке РБТ-4", зареєстроване в 1994 році в Івано-Франківській області, спеціалізується на будівництві житлових і нежитлових будівель (КВЕД 41.20), доповнюючи діяльність ремонтними роботами, столярними послугами та постачанням готових страв. Лінійна організаційна структура забезпечує ефективну взаємодію, але обмежена чисельність штату (8 осіб) вказує на потребу в гнучкому управлінні персоналом.

Дослідження та аналізування фінансово-майнового стану ТОВ "Галицьке РБТ-4" показало зростання чистого доходу на 55,12% (з 1125,30 до 1745,60 тис. грн), чистого прибутку на 179,04% (з 10,5 до 29,3 тис. грн) у 2024 році порівняно з 2023 роком, що свідчить про позитивну динаміку. Основним джерелом доходів для ТОВ "Галицьке РБТ-4" є тендерні контракти для ОТГ (55,18 % у 2024 році), тоді як житлове (25,44 %) і нежитлове будівництво (14,86 %) та ремонтні послуги (4,52 %) мають меншу частку. Водночас зростання собівартості робіт та послуг на 69,65 % (до 1507,70 тис. грн) через подорожчання матеріалів (20–30 %) і збільшення кредиторської заборгованості на 230,30 % (до 955,90 тис. грн) погіршило рентабельність (1,68 %).

Показники фінансової стійкості ТОВ "Галицьке РБТ-4" у 2024 році вийшли за межі нормативів: коефіцієнт автономії знизився до 0,403, а фінансова залежність зросла до 2,484, що вказує на критичну залежність від зовнішнього фінансування. Ліквідність ТОВ "Галицьке РБТ-4" також

погіршилася: коефіцієнт загальної ліквідності знизивсядо 0,770, а абсолютної ліквідності знизився до 0,158, сигналізуючи про недостатність ліквідних активів для покриття зобов’язань. Активи ТОВ "Галицьке РБТ-4" зросли на 66,56 % (до 1600,0 тис. грн), зокрема основні активи на 118,46 % (до 863,80 тис. грн) і грошові кошти на 2743,4 % (до 150,70 тис. грн), але частка власного капіталу ТОВ "Галицьке РБТ-4" скоротилася до 40,26%.

Стратегічне аналізування ТОВ "Галицьке РБТ-4" через PEST і SWOT виявило зовнішні та внутрішні чинники. Політичні фактори (воєнний стан, децентралізація) створюють можливості для ТОВ "Галицьке РБТ-4" через бюджети ОТГ, але ризики затримок фінансування ускладнюють тендерну діяльність. Соціальний попит на енергоефективне житло та дефіцит кадрів вимагають адаптації ТОВ "Галицьке РБТ-4", а технологічні інновації (BIM) потребують інвестицій. Сильні сторони ТОВ "Галицьке РБТ-4" – зростання доходів, модернізація активів, скорочення дебіторської заборгованості (на 55,56 %) – контрастують зі слабкими сторонами: низькою фінансовою стійкістю, ліквідністю, залежністю від тендерів.

Для підвищення ефективності ТОВ "Галицьке РБТ-4" необхідно реструктуризувати кредиторську заборгованість, диверсифікувати доходи через енергоефективне будівництво, впровадити BIM-технології та інвестувати в навчання персоналу. Це дозволить зміцнити фінансову стійкість, зменшити залежність від тендерів і підвищити конкурентоспроможність у 2025 році.

Економічне обґрунтування стратегії конкуренції ТОВ "Галицьке РБТ-4" підтвердило доцільність вибору стратегії фокусування, яка концентрується на тендерних контрактах для ОТГ (55,18 % доходів у 2024 році) та енергоефективному житловому будівництві (25,44 %). Аналізування ринкового середовища виявило можливості (зростання бюджетів ОТГ, попит на енергоефективність) та загрози (інфляція, конкуренція в тендерах), що обґрунтовують вибір вузьких сегментів для використання сильних сторін підприємства: досвіду в тендерах, модернізації активів і зростання доходів ТОВ "Галицьке РБТ-4".

Порівняння стратегій за М. Портером показало, що стратегія фокусування забезпечує баланс між витратами (250,0 тис. грн) і доходами (500,0 тис. грн), на відміну від лідерства за витратами (низька маржа) та диференціації (високі витрати, 350,0 тис. грн) для ТОВ "Галицьке РБТ-4". Заходи реалізації стратегії фокусування включають впровадження BIM-технологій (150,0 тис. грн), навчання персоналу (40,0 тис. грн), маркетинг (40,0 тис. грн), оптимізацію контрактів (5,0 тис. грн) і активну участь у тендерах (15,0 тис. грн). Календарний план передбачає виконання у 2025–2026 роках, забезпечуючи окупність за 12 місяців.

Економічне оцінювання підтвердило, що витрати ТОВ "Галицьке РБТ-4" (250,0 тис. грн) покриваються власними коштами (150,70 тис. грн) і надходженнями (104,30 тис. грн). Прогнозування доходів ТОВ "Галицьке РБТ-4" передбачає зростання на 28,65 % до 2245,60 тис. грн, з приростом від тендерів (+240,78 тис. грн) і житлового будівництва (+177,58 тис. грн). Фінансові показники вказують на зростання прибутку на 764,51 % (до 253,35 тис. грн) і власного капіталу на 31,84 % (до 828,10 тис. грн), що покращує ліквідність та знижує залежність від тендерів до 53,59%.

Ризики реалізації стратегії фокусування ТОВ "Галицьке РБТ-4", які полягають в затримці фінансування, зростання цін на матеріали, нестачі кадрів, конкуренції – мінімізовані через диверсифікацію доходів, довгострокові контракти, навчання та BIM. Рекомендації щодо впровадження стратегії фокусування включають оптимізацію витрат (економія 165,0 тис. грн), маркетинг (приріст доходів 124,75 тис. грн), моніторинг KPI та підвищення кваліфікації (65,0 тис. грн).

Реалізація стратегії фокусування зміцнить конкурентоспроможність ТОВ "Галицьке РБТ-4" у 2025–2026 роках шляхом диверсифікації доходів, підвищення якості проєктів і фінансової стійкості. Подальші кроки включають регулярний моніторинг KPI, коригування маркетингу та інвестування в технології для відповідності ринковим стандартам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. С. 398–404. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404.

2. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35.

3. Баланович А.М. Механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства. *Управління розвитком*. 2017.– № 3-4 (189-190). – С. 101–107.

4. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, 2014. (8 (2)), 77-81.

5. Бондаренко С.М., Свиринюк О.В. Аналіз сучасних стратегій конкуренції. *Збірник наукових праць*. Київ: КНУТД, 2014.

6. Бортнік С.М., Маленицький Д.С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 7, ч. 1. С. 40–44. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/12462.

7. Божидай І.І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Traektoriâ Nauki = Path of Science*. 2016. Т. 2, № 1.

8. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. Випуск 5. С. 306–310.

9. Бугера З. Основи формування конкурентної стратегії підприємства. Матеріали ІІ Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-

технічному середовищі“, 26 квітня 2016 року Т. : ТНТУ, 2016. С. 186-187.

10. Вербівська Л.В., Судук І.В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений.* 2017. № 10 (50). С. 827-833.

11. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка*. 2015. Вип. 161. С. 3.

12. Горват О., Феєр О. В. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука».* 2023. Вип. 2(35). С. 289–294.

13. Дергачова В. В., Мельник В. О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 11. URL: https://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102731.

14. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

15. Должанський І.З., Лозюк В.М. Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 4. Т. 2. С. 70–78.

16. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 30-31.

17. Єпіфанова І.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2017. Т. 22. Вип. 2 (55). – С. 99–103.

18. Єпіфанова І.Ю., Дзюбко М.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка, 2017. (22, Вип. 2), 99-103.

19. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку

підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9.

20. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник.* 2010. № 4(29). С. 106–115.

21. Камєнєва Ю.В. Конкурентні стратегії підприємства: теоретичні основи. *Вісник студентського наукового товариства*. 2018. Вип. 1. С. 67–69. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/11263

22. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*, 2013. (8), 343-347.

23. Кожушко Л.Ф. Менеджмент організацій: теорія та практика : навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2016. 396 с.

24. Костюк Г. В., Дубровська І. О. Дослідження сучасних конкурентних стратегій. *Ефективна економіка*. 2015. № 11.

25. Ковтуненко Ю.В., Олексійчук А.Г., Васалатій Т.М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С. 55–58.

26. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 36. С. 90–96.

27. Краснокутська Н.С., Фощій П.М. Класифікація конкурентних стратегій підприємства залежно від впливу на результативність. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6(17). С. 217–222.

28. Кузнецова І.О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації. Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: монографія. за ред. І.О. Кузнецової. Одеса: ОНЕУ, 2016. С. 24–34.

29. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3–4 (74–75). С. 109–120.

30. Кузнецова І.О., Кублікова Т. Б. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 5 (247). С. 95–105.

31. Лепейко Т.І. Теоретичні засади розробки стратегії розвитку підприємства на основі ринкових тенденцій. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Економічна серія*. 2014. № 2. С. 309–322.

32. Ліпич Л.Г., Чорнуха І.В., Цимбалюк І.О. Формування стратегії розвитку будівельного підприємства в умовах інвестиційної конкуренції: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2015. 212 с.

33. Лужинська К.А. Конкурентна стратегія: сутність і основні характеристики. *Управління розвитком*. 2013. № 20. С. 158–161.

34. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. Вісник економічної науки України. 2008. № 2(14). С. 117–120.

35. Олійник Л.В., Кузнєцова А.В. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*, 2018. (3 (31)), 118-126.

36. Павлюк Т.І., Гайдей О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства. *Young scientist*. 2016. Т. 12, № 39. С. 822–823.

37. Пантелєєв М. С., Коляда А. Ю. Конкурентні стратегії підприємства. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров’я: тези доп. 26-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2018, 16–18 трав. 2018 р. Харків: НТУ "ХПІ", 2018. С. 228. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/items/838a8840-0ca2-4f0b-9229-a2f7ba321181.

38. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки.* 2011. № 2, т. 2. -С. 99-103.

39. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2018. Вип. 5(67). С. 100–106.

40. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш Формат, 2020. 424 с.

41. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і

діяльності конкурентів. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.

42. Портер М.Е. Стратегія конкуренції: Пер.з англ. К.: Основи, 2006. 390 с.

43. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.

44. Селезньова Г.О., Сиров В.В. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. № 16. С. 503.

45. Смерічевський С.Ф., Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ.* 2022. № 6. С. 108–117. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_6_0_108_117.

46. Строкович Г.В. Стратегія підприємства. Нар. укр. акад. Х. : Вид-во НУА, 2011. 180 с.

47. Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія. *Вісник національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління».* 2010. № 684. С. 249-254.

48. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*, 2015. (3), 131-137.

49. Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія. Донецьк: Вид-во ДонУЕП, 2006. 219 с.

50. Ansoff, H.I. Strategic Management. London: Palgrave Macmillan, 1987. 236 p.

51. Chandler A.D. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge : M.I.T., 1962. 463 p.

52. Kotler P. Marketing management. 2nd ed. New York : Pearson, 2012.

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність
малого підприємства

			КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)			2024	01	01
Підприємство	ТзОВ Галицьке РБТ-4	за ЄДРПОУ	05380846		
Територія	Бурштин	за КАТОТТГ[1]	2621200000		
Організаційно-правова форма господарювання	ТзОВ	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Будівництво	за КВЕД	41.2		
Середня кількість працівників, осіб	8				

Одиниця виміру:
тис.грн з одним десятковим знаком
Адреса, телефон Бурштин

1. Баланс
на 31.12 2023 р.
Форма № 1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14.4	14.4
Основні засоби:	1010	213.2	381.0
первісна вартість	1011	622.6	836.0
знос	1012	(409.4)	(455.0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	227.6	395.4
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	354.9	438.6
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	200.9	67.8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	14.3	28.5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	150.6	5.3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	25.0	25.0
Усього за розділом II	**1195**	745.7	565.2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	973.3	960.6

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	40.0	40.0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	719.7	631.2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	759.7	671.2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	**1595**	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	206.0	289.4
розрахунками з бюджетом	1620	7.6	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	**1695**	213.6	289.4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	973.3	960.6

2. Звіт про фінансові результати за 12 місяців 2023 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1125.3	1618.8
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	**2280**	1125.3	1618.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(888.7)	(910.8)
Інші операційні витрати	2180	(154.9)	(594.3)
Інші витрати	2270	(71.2)	(74.9)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(1114.8)	(1580.0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	10.5	38.8
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	**2350**	10.5	38.8

Керівник _____ (підпис) **Г.І.Кліщ** (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ (підпис) **Т.Г.Шуплецова** (ініціали, прізвище)

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність
малого підприємства

			КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)			2025	01	01
Підприємство	ТзОВ Галицьке РБТ-4	за ЄДРПОУ	05380846		
Територія	Бурштин	за КАТОТТГ[1]	2621200000		
Організаційно-правова форма господарювання	ТзОВ	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Будівництво	за КВЕД	41.2		
Середня кількість працівників, осіб	8				

Одиниця виміру:
тис.грн з одним десятковим знаком
Адреса, телефон Бурштин

1. Баланс
на 31.12 2024 р.
Форма № 1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14.4	14.4
Основні засоби:	1010	381.0	849.4
первісна вартість	1011	836.0	1381.3
знос	1012	(455.0)	(531.9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	395.4	863.8
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	438.6	517.7
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	67.8	41.2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	28.5	1.6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	5.3	150.7
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	25.0	25.0
Усього за розділом II	**1195**	565.2	736.2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	960.6	1600.0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	40.0	40.0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	631.2	604.1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	671.2	644.1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	**1595**	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	289.4	947.6
розрахунками з бюджетом	1620	-	8.3
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	**1695**	289.4	955.9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	960.6	1600.0

2. Звіт про фінансові результати за 12 місяців 2024 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1745.6	1125.3
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	**2280**	1745.6	1125.3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1507.7)	(888.7)
Інші операційні витрати	2180	(114.5)	(154.9)
Інші витрати	2270	(94.1)	(71.2)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(1716.3)	(1114.8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	29.3	10.5
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	**2350**	29.3	10.5

Керівник _____ (підпис) **Г.І.Кліщ** (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ (підпис) **Т.Г.Шуплецова** (ініціали, прізвище)

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.