

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Заочна форма здобуття освіти

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
КОЗАКОВОЇ АНАСТАСІЇ ВІКТОРІВНИ**

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Козакова А.В.*

Науковий керівник:
старший викладач
_____ Оксана ЧУБ

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПНА

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та її роль у системі стратегічного управління	7
1.2 Чинники формування конкурентних переваг і сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю	12
1.3 Методичні підходи та інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «РЕВАЛЬВО»	22
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування	22
2.2 Діагностика фінансово-економічних показників діяльності підприємства	29
2.3 Оцінювання конкурентної позиції підприємства та виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності	35
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «РЕВАЛЬВО»	43
3.1 Розроблення заходів із формування та зміцнення конкурентних переваг підприємства	43
3.2 Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів.	48
3.3 Організаційні передумови, оцінювання ризиків та прогнозування результатів реалізації бізнес-пропозицій	52
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах посилення конкуренції, глобалізації ринків, цифровізації економіки та нестабільності зовнішнього середовища забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає ключовою передумовою його ефективного функціонування та довгострокового розвитку. Особливої актуальності набуває формування обґрунтованих бізнес-пропозицій, спрямованих на зміцнення ринкових позицій, підвищення адаптивності до змін економічного середовища, оптимізацію ресурсів і впровадження інновацій. В умовах воєнного стану та трансформаційних процесів в економіці України питання підвищення конкурентоспроможності підприємств є важливим чинником відновлення національної економіки, зростання інвестиційної привабливості та забезпечення фінансової стійкості бізнесу.

Для підприємств реального сектору, зокрема ТОВ «Ревальво», актуальним є пошук ефективних управлінських рішень щодо формування конкурентних переваг, удосконалення бізнес-процесів, підвищення ефективності діяльності та мінімізації ризиків. Водночас недостатній рівень практичного обґрунтування бізнес-пропозицій і відсутність комплексного підходу до оцінювання їх економічної доцільності зумовлюють необхідність проведення даного дослідження, що визначає актуальність обраної теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств активно досліджуються у працях вітчизняних учених. Так, Р. М. Бугріменко та П. В. Смірнова розкривають теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у стратегічному управлінні, а О. Ю. Бочко і П. І. Кожушко уточнюють сутність цієї категорії з урахуванням сучасних економічних умов. Н. Я. Сапотніцька та В. Є. Козак обґрунтовують використання синергії конкурентних стратегій в умовах воєнного стану, тоді як І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв і М. В. Желіховська акцентують увагу на значенні операційного менеджменту. Питання цифровізації та інновацій як ключових

чинників формування конкурентних переваг досліджують І. О. Демків, Н. М. Трепет, М. Копитко та М. Вінічук, а М. Є. Рогоза та співавтори розробляють сучасні методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності. Водночас недостатньо уваги приділяється практичному обґрунтуванню бізнес-пропозицій щодо її підвищення, що зумовлює актуальність подальших досліджень.

Мета і завдання дослідження. Обґрунтування бізнес-пропозицій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Ревальво» на основі комплексного аналізу його діяльності, конкурентного середовища, фінансово-економічного стану та розроблення практичних рекомендацій щодо формування і зміцнення конкурентних переваг.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити економічну сутність конкурентоспроможності підприємства та визначити її роль у системі стратегічного управління;
- дослідити чинники формування конкурентних переваг і сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю;
- узагальнити методичні підходи та інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- надати загальну характеристику ТОВ «Ревальво» та здійснити аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування;
- провести діагностику фінансово-економічних показників діяльності підприємства;
- оцінити конкурентну позицію підприємства та визначити резерви підвищення його конкурентоспроможності;
- розробити заходи щодо формування та зміцнення конкурентних переваг підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів;
- визначити організаційні передумови їх реалізації, оцінити ризики та спрогнозувати результати впровадження бізнес-пропозицій.

Об'єкт дослідження. Процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища та посилення конкурентної боротьби на ринку.

Предмет дослідження. Сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до обґрунтування бізнес-пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Ревальво», а також економічні, організаційні та управлінські механізми формування його конкурентних переваг.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Методи аналізу та синтезу застосовано для розкриття сутності конкурентоспроможності підприємства та узагальнення наукових підходів до її забезпечення; системний і порівняльний аналіз – для дослідження чинників формування конкурентних переваг і оцінювання середовища функціонування ТОВ «Ревальво»; економіко-статистичні та розрахунково-аналітичні методи – для діагностики фінансово-економічних показників діяльності підприємства; методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз) – для визначення конкурентної позиції; економічне моделювання та прогнозування – для обґрунтування ефективності запропонованих заходів і оцінювання ризиків.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. У роботі розкрито економічну сутність конкурентоспроможності, визначено її роль у системі стратегічного управління, а також обґрунтовано взаємозв'язок між формуванням конкурентних переваг, ефективністю діяльності та стійкістю підприємства. Отримані результати сприяють розвитку теоретичних засад управління конкурентоспроможністю та можуть бути використані у подальших наукових дослідженнях у сфері стратегічного менеджменту.

Методична значущість дослідження полягає у вдосконаленні підходів до оцінювання конкурентної позиції підприємства, узагальненні сучасного

інструментарію аналізу конкурентоспроможності та формуванні комплексного підходу до розроблення бізнес-пропозицій. Запропоновано систему аналітичних процедур, що поєднує стратегічний, фінансово-економічний та конкурентний аналіз, а також оцінювання ризиків і прогнозування результатів реалізації управлінських рішень. Це забезпечує можливість використання розроблених методичних рекомендацій для оцінювання конкурентоспроможності підприємств різних галузей.

Практична значущість отриманих результатів полягає у розробленні конкретних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ревальво», спрямованих на зміцнення його ринкових позицій, підвищення ефективності діяльності та адаптацію до сучасних умов господарювання. Запропоновані бізнес-пропозиції мають прикладний характер і можуть бути впроваджені у діяльність підприємства з метою формування конкурентних переваг, оптимізації бізнес-процесів, зниження ризиків та забезпечення довгострокового розвитку. Результати дослідження можуть бути використані іншими підприємствами аналогічного профілю, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань конкурентоспроможності підприємств, стратегічного управління та формування конкурентних переваг, нормативно-правові акти України, статистичні дані офіційних державних органів, аналітичні матеріали міжнародних організацій, а також фінансова та управлінська звітність ТОВ «Ревальво». Крім того, використано матеріали відкритих інформаційних ресурсів, галузеві дослідження, результати маркетингового та конкурентного аналізу, що забезпечило обґрунтованість висновків і практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та її роль у системі стратегічного управління

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та посилення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Конкурентоспроможність виступає ключовим чинником стійкого функціонування суб'єктів господарювання, їх адаптації до нестабільності зовнішнього середовища, формування довгострокових стратегічних переваг та забезпечення економічного розвитку. У науковій літературі ця категорія розглядається як інтегральна характеристика результативності діяльності підприємства, що відображає його здатність ефективно використовувати ресурси, формувати конкурентні переваги, створювати цінність для споживачів і забезпечувати стабільне зростання в умовах конкурентного середовища [1; 2].

Теоретичні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства характеризуються багатовимірністю та різноманітністю. Зокрема, відповідно до ресурсного підходу, конкурентоспроможність визначається наявністю у підприємства унікальних ресурсів, компетенцій і потенціалу, які дозволяють забезпечувати переваги на ринку. Функціональний підхід акцентує увагу на ефективності управління бізнес-процесами, виробничими та фінансовими ресурсами, що забезпечує зниження витрат і підвищення якості продукції. Маркетинговий підхід пов'язує конкурентоспроможність із здатністю підприємства формувати стійкий попит, ефективно позиціонувати продукцію та

задовольняти потреби споживачів. Як зазначають Р. М. Бугріменко та П. В. Смірнова, сучасна концепція конкурентоспроможності поєднує зазначені підходи, формуючи комплексне бачення розвитку підприємства на основі інновацій, стратегічного управління та орієнтації на клієнта [1]. У свою чергу, О. Ю. Бочко і П. І. Кожушко підкреслюють, що конкурентоспроможність підприємства є динамічною категорією, яка змінюється під впливом технологічних трансформацій, цифровізації економіки та інституційних змін [2].

Особливого значення набуває стратегічний аспект конкурентоспроможності, що передбачає формування довгострокових конкурентних переваг на основі інновацій, диверсифікації діяльності та розвитку ключових компетенцій підприємства. У цьому контексті конкурентоспроможність виступає не лише результатом ефективної діяльності, а й інструментом стратегічного управління, який забезпечує досягнення стратегічних цілей і підвищення вартості бізнесу. У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, особливо в Україні, важливим є використання синергії конкурентних стратегій, що дозволяє підприємствам підвищувати стійкість до кризових явищ, мінімізувати ризики та забезпечувати адаптацію до змін. Це підтверджують дослідження Н. Я. Сапотницької та В. Є. Козак, які доводять, що ефективне поєднання стратегічних підходів, зокрема інноваційної, маркетингової та операційної стратегій, сприяє підвищенню результативності діяльності підприємств в умовах воєнного стану [3; 4].

Важливим фактором формування конкурентоспроможності є операційна ефективність підприємства. Як зазначають І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв і М. В. Желіховська, операційний менеджмент відіграє ключову роль у створенні конкурентних переваг, оскільки забезпечує оптимізацію бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці, скорочення витрат і підвищення якості продукції або послуг [5]. Ефективна організація операційної діяльності сприяє підвищенню гнучкості підприємства, його здатності швидко реагувати на зміни попиту, а також формує основу для інноваційного розвитку.

У сучасній економіці значний вплив на конкурентоспроможність підприємств має цифровізація, яка змінює традиційні бізнес-моделі та створює нові можливості для розвитку. І. О. Демків і Н. М. Трепет наголошують, що впровадження цифрових технологій, автоматизація процесів, використання великих даних, електронної комерції та цифрового маркетингу дозволяють підприємствам підвищувати ефективність діяльності, розширювати ринки збуту та формувати нові конкурентні переваги [6; 7]. Цифрова трансформація також сприяє підвищенню прозорості управління, оптимізації витрат і розвитку інноваційної культури підприємства.

Крім того, у сучасних умовах глобального інноваційного розвитку економіки конкурентоспроможність підприємств тісно пов'язана з рівнем інноваційної активності, здатністю до генерації нових знань, впровадження технологій і формування інтелектуального капіталу. М. Копитко та М. Вінчук підкреслюють, що інновації виступають основним джерелом довгострокових конкурентних переваг і сприяють підвищенню продуктивності, ефективності та стійкості підприємств [8; 9]. У цьому контексті важливого значення набуває розвиток людського капіталу, корпоративної культури та управління знаннями.

Не менш важливим аспектом є методологічне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємства. М. Є. Рогоза, Ж. А. Кононенко та Т. І. Яковенко пропонують комплексні підходи до її оцінювання, що поєднують фінансово-економічні, стратегічні, маркетингові та інноваційні показники [10]. Це дозволяє визначити реальний рівень конкурентоспроможності, оцінити ефективність діяльності підприємства, виявити проблемні зони та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення.

Отже, економічна сутність конкурентоспроможності підприємства полягає у здатності забезпечувати ефективне функціонування, формувати та реалізовувати конкурентні переваги, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокове зростання на основі інновацій, цифровізації, ефективного управління ресурсами та стратегічного розвитку. У сучасних умовах системний підхід до управління конкурентоспроможністю виступає ключовим

фактором забезпечення економічної стійкості підприємств, їх інвестиційної привабливості та конкурентних позицій на ринку.

Крім того, конкурентоспроможність підприємства виступає ключовим елементом системи стратегічного управління, оскільки визначає здатність суб'єкта господарювання досягати довгострокових цілей, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги. З метою узагальнення її ролі в основних напрямках стратегічного управління доцільно систематизувати функції, зміст впливу та інструменти забезпечення, що наведено в табл. 1.1 [8; 9].

Таблиця 1.1 – Роль конкурентоспроможності у системі стратегічного управління підприємством

Напрямок стратегічного управління	Роль конкурентоспроможності	Зміст впливу	Стратегічні інструменти забезпечення
Формування місії та стратегічних цілей	Орієнтація на довгострокову конкурентну перевагу	Забезпечує визначення стратегічних пріоритетів підприємства з урахуванням потреб ринку та позицій конкурентів	Стратегічне планування, сценарний аналіз
Аналіз зовнішнього середовища	Виявлення можливостей і загроз	Сприяє оцінюванню ринкових тенденцій, конкурентного середовища, рівня конкуренції та ризиків	PEST-аналіз, аналіз галузі
Аналіз внутрішнього потенціалу	Оцінювання ресурсів і компетенцій	Дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, ефективність використання ресурсів	SWOT-аналіз, ресурсний аналіз
Розроблення конкурентної стратегії	Формування конкурентних переваг	Забезпечує вибір оптимальної стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокусування)	Стратегічні карти, конкурентні стратегії
Управління інноваційною діяльністю	Підвищення інноваційної активності	Сприяє впровадженню нових технологій, цифрових рішень та розвитку інтелектуального капіталу	Інноваційні проєкти, R&D
Маркетингова стратегія	Орієнтація на споживача	Забезпечує формування цінності для клієнтів, розвиток бренду та позиціонування	Маркетингові дослідження, брендинг
Управління ризиками	Підвищення стійкості	Дозволяє мінімізувати загрози, пов'язані з нестабільністю економічного середовища	Ризик-менеджмент, диверсифікація
Контроль і стратегічний моніторинг	Оцінювання результативності	Забезпечує аналіз досягнення стратегічних цілей і рівня конкурентоспроможності	KPI, стратегічний контроль

Джерело: складено автором на основі [11; 12; 13]

Аналіз ролі конкурентоспроможності у системі стратегічного управління свідчить про її визначальне значення для забезпечення ефективності функціонування та довгострокового розвитку підприємства. Вона впливає на формування місії, стратегічних цілей, вибір напрямів розвитку та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Орієнтація на досягнення конкурентних переваг сприяє підвищенню результативності стратегічного планування, узгодженню ресурсів і можливостей підприємства з потребами ринку, а також формуванню стійких позицій у конкурентному середовищі.

Важливу роль конкурентоспроможність відіграє у процесі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, розробленні конкурентної стратегії, управлінні інноваційною діяльністю та маркетинговій політиці підприємства. Використання сучасних стратегічних інструментів, таких як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, стратегічні карти, інноваційні проєкти та маркетингові дослідження, дозволяє підвищити гнучкість управління, своєчасно реагувати на виклики ринку, оптимізувати бізнес-процеси та створювати додану цінність для споживачів. Це сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства та підвищенню його інвестиційної привабливості.

Інтеграція конкурентоспроможності у систему управління ризиками, стратегічного контролю та моніторингу результативності забезпечує підвищення фінансової стійкості, зниження рівня невизначеності та ефективність прийняття управлінських рішень. Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до сучасних умов господарювання, а й формувати довгострокові конкурентні переваги, забезпечувати сталий розвиток і підвищувати ефективність діяльності в умовах нестабільного економічного середовища [11-14].

У результаті, проведене дослідження дозволило узагальнити економічну сутність конкурентоспроможності підприємства як комплексної, динамічної категорії, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно використовувати ресурси, формувати та реалізовувати конкурентні переваги, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокове

зростання. Встановлено, що конкурентоспроможність виступає важливим інструментом стратегічного управління, оскільки забезпечує обґрунтування стратегічних цілей, формування конкурентної стратегії, розвиток інновацій, підвищення операційної ефективності та впровадження цифрових технологій. Таким чином, системний підхід до управління конкурентоспроможністю сприяє підвищенню економічної стійкості підприємств, зміцненню їх ринкових позицій, інвестиційної привабливості та забезпеченню сталого розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

1.2 Чинники формування конкурентних переваг і сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю

У сучасних умовах посилення конкуренції, глобалізації економіки, цифрової трансформації бізнесу та нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває формування стійких конкурентних переваг підприємств. Ефективне управління конкурентоспроможністю потребує комплексного врахування внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають здатність підприємства адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, впроваджувати інновації, підвищувати ефективність використання ресурсів і створювати додану цінність для споживачів. У цьому контексті важливого значення набуває застосування сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю, які поєднують стратегічне, інноваційне, маркетингове, процесне та цифрове управління, забезпечуючи довгострокову стійкість і розвиток підприємства.

Формування конкурентних переваг підприємства залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають рівень його адаптивності, інноваційності та ефективності господарської діяльності. З метою систематизації

основних груп чинників, їх складових і практичних напрямів реалізації доцільно узагальнити їх у табл. 1.2 [15-18].

Таблиця 1.2 – Чинники формування конкурентних переваг підприємства

Група чинників	Складові	Характеристика впливу	Приклади реалізації
Внутрішні ресурсні	Матеріальні, фінансові, кадрові ресурси	Визначають потенціал підприємства щодо створення та підтримання конкурентних переваг	Оптимізація структури капіталу, розвиток персоналу
Організаційно-управлінські	Система управління, корпоративна культура, мотивація	Забезпечують ефективність прийняття управлінських рішень і гнучкість реагування	Впровадження KPI, розвиток командної роботи
Інноваційно-технологічні	Нові технології, R&D, цифровізація	Сприяють підвищенню продуктивності, якості продукції та зниженню витрат	Автоматизація виробництва, цифрові платформи
Маркетингові	Бренд, репутація, клієнтоорієнтованість	Формують стійкий попит і лояльність споживачів	Розвиток бренду, CRM-системи
Операційні	Ефективність бізнес-процесів, логістика	Підвищують швидкість і якість виконання операцій	Lean-менеджмент, оптимізація логістики
Інституційні	Нормативно-правове середовище, державна підтримка	Впливають на можливості розвитку підприємства	Податкові стимули, програми підтримки бізнесу
Зовнішні ринкові	Рівень конкуренції, попит, глобалізація	Визначають умови формування конкурентної стратегії	Диверсифікація ринків, вихід на міжнародні ринки

Джерело: складено автором на основі [15-18]

Систематизація чинників формування конкурентних переваг підприємства свідчить про їх комплексний, багаторівневий і взаємозалежний характер. Внутрішні ресурсні, організаційно-управлінські та операційні чинники визначають рівень ефективності використання економічного потенціалу підприємства, результативність управлінських процесів і здатність до формування унікальних конкурентних характеристик продукції або послуг. Високий рівень розвитку внутрішнього середовища сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації витрат і зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Особливого значення в сучасних умовах набувають інноваційно-технологічні та маркетингові чинники, що забезпечують адаптацію підприємств до цифрової трансформації економіки та змін споживчих пріоритетів. Впровадження

інновацій, автоматизація виробничих і управлінських процесів, використання цифрових платформ, розвиток бренду та клієнтоорієнтованої моделі управління сприяють підвищенню конкурентної стійкості, формуванню доданої цінності та зміцненню ринкових позицій. Це забезпечує можливість підприємствам ефективно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Водночас інституційні та зовнішні ринкові чинники виступають важливими детермінантами формування конкурентної стратегії підприємства, оскільки визначають умови доступу до ресурсів, рівень конкуренції, нормативно-правові обмеження та перспективи інтеграції у глобальні ринки. Урахування цих чинників у процесі стратегічного управління дозволяє забезпечити підвищення конкурентоспроможності, ефективність функціонування та сталий розвиток підприємства в умовах невизначеності та нестабільності економічного середовища [19].

У сучасних умовах розвитку підприємств важливого значення набуває використання різноманітних підходів до управління конкурентоспроможністю, що забезпечують формування стійких конкурентних переваг і адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища. З метою узагальнення сутності сучасних підходів, їх інструментарію та ключових переваг доцільно систематизувати їх у табл. 1.3 [20-23].

Таблиця 1.3 – Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

Підхід	Сутність	Основні інструменти	Переваги
1	2	3	4
Ресурсний	Формування конкурентних переваг на основі унікальних ресурсів і компетенцій	Управління знаннями, розвиток людського капіталу	Довгострокова стійкість
Інноваційний	Орієнтація на впровадження нових технологій та продуктів	R&D, цифрова трансформація	Випередження конкурентів
Маркетинговий	Орієнтація на потреби споживачів і формування цінності	Сегментація, позиціонування, брендинг	Підвищення лояльності клієнтів
Процесний	Оптимізація бізнес-процесів і підвищення ефективності	Lean, BPM, реінжиніринг	Зниження витрат

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Стратегічний	Інтеграція конкурентних переваг у систему стратегічного управління	SWOT, стратегічні карти	Узгодженість цілей
Цифровий	Використання цифрових технологій у бізнесі	Big Data, CRM, ERP	Гнучкість і швидкість
Ризик-орієнтований	Управління ризиками для забезпечення стійкості	Risk-менеджмент, сценарне планування	Зниження невизначеності

Джерело: складено автором на основі [20-23]

Аналіз сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства свідчить про їх взаємодоповнювальний характер і необхідність комплексного застосування в умовах динамічного ринкового середовища. Ресурсний, інноваційний та маркетинговий підходи формують основу стратегічного розвитку підприємства, забезпечуючи ефективне використання унікальних ресурсів, впровадження нових технологій і орієнтацію на потреби споживачів. Це сприяє створенню стійких конкурентних переваг і підвищенню довгострокової результативності діяльності.

Водночас процесний і стратегічний підходи забезпечують узгодженість управлінських рішень, підвищення ефективності бізнес-процесів і досягнення стратегічних цілей підприємства. Оптимізація операційної діяльності, впровадження сучасних методів управління, таких як Lean, реінжиніринг і стратегічне планування, дозволяють знизити витрати, підвищити продуктивність і зміцнити конкурентні позиції на ринку. Це створює передумови для сталого функціонування підприємства в умовах посилення конкуренції.

Особливого значення у сучасній економіці набувають цифровий і ризик-орієнтований підходи, що сприяють підвищенню гнучкості, адаптивності та стійкості підприємства. Використання цифрових технологій, аналітики великих даних, автоматизації процесів і систем управління ризиками дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати невизначеність і забезпечувати ефективність прийняття управлінських рішень [24].

Таким чином, інтеграція сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю виступає ключовою умовою забезпечення довгострокового розвитку та конкурентної стійкості підприємства.

Узагальнюючи, формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ґрунтується на комплексному врахуванні внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають рівень його інноваційності, адаптивності та ефективності використання ресурсного потенціалу. Використання сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю, зокрема ресурсного, інноваційного, маркетингового, процесного, стратегічного, цифрового та ризик-орієнтованого, забезпечує узгодженість управлінських рішень, підвищення результативності діяльності та формування стійких конкурентних позицій на ринку. Інтегрований підхід до управління конкурентними перевагами виступає важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його фінансової стійкості та забезпечення довгострокового розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

1.3 Методичні підходи та інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, посилення конкуренції та зростання невизначеності зовнішнього середовища особливого значення набуває об'єктивне та комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від використання науково обґрунтованих методичних підходів і сучасного інструментарію, що дозволяють визначити рівень конкурентних переваг, виявити сильні та слабкі сторони діяльності, оцінити стратегічні можливості розвитку та сформулювати обґрунтовані напрями підвищення конкурентоспроможності. У зв'язку з цим актуальним виступає дослідження існуючих методичних підходів, їх систематизація та визначення найбільш ефективних інструментів оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасних трансформаційних процесів.

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства відображають різні аспекти його діяльності та забезпечують комплексне визначення рівня конкурентних переваг, ефективності функціонування і стратегічних можливостей розвитку. З метою систематизації основних підходів, їх змістових характеристик, критеріїв оцінювання, ключових показників, а також переваг і обмежень застосування доцільно узагальнити їх у табл. 1.4 [25-28].

Таблиця 1.4 – Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Підхід	Сутність підходу	Основні критерії оцінювання	Ключові показники	Переваги застосування	Недоліки
1	2	3	4	5	6
Фінансово-економічний	Оцінювання конкурентоспроможності на основі результатів фінансово-господарської діяльності підприємства	Ефективність, прибутковість, фінансова стійкість	Рентабельність продажу, ROA, ROE, коефіцієнти ліквідності, автономії	Об'єктивність, доступність інформації, можливість порівняння	Обмежене врахування нефінансових факторів
Маркетинговий	Визначення конкурентної позиції підприємства на ринку та рівня задоволення потреб споживачів	Ринкова позиція, попит, імідж	Частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, індекс лояльності, впізнаваність бренду	Орієнтація на клієнта, стратегічна значущість	Складність збору первинних даних
Ресурсний	Оцінювання конкурентних переваг через ефективність використання матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів	Потенціал, компетенції, унікальність	Продуктивність праці, технологічний рівень, кваліфікація персоналу	Орієнтація на довгострокові переваги	Суб'єктивність оцінок
Інноваційний	Визначення здатності підприємства до створення та впровадження інновацій	Технологічний розвиток, гнучкість	Частка інноваційної продукції, витрати на R&D, швидкість впровадження	Орієнтація на майбутній розвиток	Висока невизначеність результатів
Стратегічний	Оцінювання конкурентоспроможності в контексті стратегічних цілей і позиціонування підприємства	Узгодженість цілей, конкурентні стратегії	SWOT, конкурентні позиції, стратегічні показники	Комплексність і довгостроковість	Складність реалізації

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4	5	6
Бенчмаркінговий	Порівняння показників підприємства з конкурентами та галузевими стандартами	Відставання або лідерство	Відхилення від еталонних значень	Практична спрямованість	Обмеженість доступу до даних
Інтегральний	Узагальнення різних підходів у єдину систему оцінювання	Комплексна результативність	Інтегральний індекс конкурентоспроможності	Системність, об'єктивність	Складність розрахунків
Ризик-орієнтований	Оцінювання конкурентоспроможності з урахуванням рівня ризиків і стійкості	Фінансова безпека, адаптивність	Рівень ризику, запас фінансової міцності	Забезпечує стійкість	Потребує прогнозних моделей

Джерело: складено автором на основі [25-28]

Проведена систематизація методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства свідчить про їх багатогранний і взаємодоповнювальний характер. Фінансово-економічний, маркетинговий і ресурсний підходи дозволяють оцінити рівень ефективності функціонування підприємства, його ринкові позиції, потенціал розвитку та здатність формувати конкурентні переваги. Застосування цих підходів забезпечує об'єктивність оцінювання, комплексний аналіз діяльності та формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень.

Важливу роль у сучасних умовах відіграють інноваційний і стратегічний підходи, які орієнтовані на довгостроковий розвиток підприємства, формування стійких конкурентних переваг і підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища. Їх використання дозволяє визначити перспективні напрями розвитку, оцінити стратегічний потенціал і забезпечити узгодженість управлінських рішень із цілями підприємства. Це сприяє підвищенню ефективності функціонування, інноваційної активності та конкурентної стійкості підприємства.

Комплексне використання інтегрального, бенчмаркінгового та ризик-орієнтованого підходів забезпечує системність і глибину оцінювання конкурентоспроможності, врахування впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, а також можливість порівняння підприємства з конкурентами. Це дозволяє виявити резерви підвищення конкурентоспроможності, мінімізувати ризики та сформувати

обґрунтовану стратегію розвитку. У результаті інтеграція різних методичних підходів сприяє підвищенню результативності управління підприємством і забезпеченню його довгострокової конкурентної стійкості [25-29].

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства потребує використання широкого спектра методів та інструментів, які дозволяють комплексно дослідити фінансові, ринкові, інноваційні, стратегічні та операційні аспекти його діяльності. З метою систематизації основних груп інструментів, їх змісту, напрямів використання та результатів оцінювання доцільно узагальнити їх у табл. 1.5 [30; 31; 32].

Таблиця 1.5 – Інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Група методів	Конкретні інструменти	Сутність застосування	Напрями використання	Результати оцінювання
1	2	3	4	5
Стратегічні	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SPACE, BCG, GE/McKinsey	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	Стратегічне планування, формування конкурентної стратегії	Виявлення сильних і слабких сторін
Фінансові	Аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оборотності	Оцінювання фінансової ефективності та стійкості	Діагностика економічного стану	Визначення фінансових переваг
Маркетингові	Аналіз частки ринку, конкурентів, попиту, сегментації	Оцінювання ринкових позицій	Розроблення маркетингової стратегії	Визначення конкурентної позиції
Економіко-математичні	Інтегральні показники, рейтингові моделі, багатофакторний аналіз	Кількісна оцінка конкурентоспроможності	Порівняльний аналіз підприємств	Формування рейтингу
Інноваційні	Аналіз інноваційної активності, технологічного рівня	Визначення інноваційного потенціалу	Розвиток нових продуктів	Оцінка інноваційної стійкості
Операційні	Lean-аналіз, реінжиніринг, KPI, процесний аналіз	Оцінювання ефективності бізнес-процесів	Оптимізація витрат і якості	Підвищення продуктивності
Цифрові	Big Data, CRM, ERP, BI-системи	Аналіз даних у реальному часі	Моніторинг клієнтів і процесів	Підвищення гнучкості

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4	5
Бенчмаркінг	Порівняння з лідерами галузі	Виявлення відхилень	Визначення резервів розвитку	Формування конкурентних орієнтирів
Експертні	Метод Делфі, анкетування, інтерв'ювання	Оцінювання якісних факторів	Аналіз інновацій і ризиків	Прогнозування розвитку

Джерело: складено автором на основі [30; 31; 32]

Систематизація інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємства свідчить про необхідність комплексного використання різних груп методів, що дозволяють дослідити всі аспекти його діяльності. Застосування стратегічних, фінансових і маркетингових інструментів забезпечує об'єктивне визначення позиції підприємства на ринку, рівня його фінансової ефективності та здатності формувати стійкі конкурентні переваги. Це створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищення результативності діяльності.

Важливу роль у сучасних умовах відіграють економіко-математичні, інноваційні та операційні методи, які дозволяють кількісно оцінити конкурентоспроможність, визначити потенціал розвитку та ефективність бізнес-процесів. Їх використання сприяє підвищенню точності аналізу, оптимізації витрат, удосконаленню технологій і підвищенню продуктивності. Це забезпечує можливість своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища та підвищення конкурентної стійкості підприємства.

Значення цифрових, бенчмаркінгових та експертних інструментів зростає в умовах цифровізації економіки та підвищення невизначеності ринкового середовища. Вони дозволяють здійснювати моніторинг діяльності в реальному часі, порівнювати результати з провідними підприємствами галузі, прогнозувати тенденції розвитку та мінімізувати ризики. Комплексне застосування сучасного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління, зміцненню ринкових позицій і забезпеченню довгострокового розвитку підприємства [30; 31; 32].

Узагальнюючи, методичні підходи та інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства формують комплексну систему діагностики його ринкових позицій, стратегічного потенціалу та рівня ефективності функціонування. Поєднання фінансово-економічних, маркетингових, ресурсних, інноваційних, стратегічних, інтегральних і ризик-орієнтованих підходів разом із сучасними аналітичними, цифровими та експертними методами забезпечує об'єктивність і повноту оцінювання, дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності, визначати резерви підвищення конкурентоспроможності та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Це створює методичну основу для підвищення конкурентної стійкості підприємства, зміцнення його ринкових позицій і забезпечення довгострокового розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «РЕВАЛЬВО»

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування

Підприємство здійснює діяльність під повною назвою Товариство з обмеженою відповідальністю «РЕВАЛЬВО» (скорочено – ТОВ «Ревальво») та зареєстроване в Єдиному державному реєстрі як самостійний суб'єкт господарювання. Власником, кінцевим бенефіціаром і директором підприємства є Приладишева Лариса Миколаївна, яка здійснює управління та приймає ключові рішення щодо розвитку товариства. Станом на 30.01.2026 року підприємство функціонує в активному статусі, не перебуває у стані припинення чи банкрутства, має статутний капітал у розмірі 10 000 грн і діє у формі товариства з обмеженою відповідальністю з приватною формою власності. Основним видом діяльності є неспеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.90), при цьому підприємство здійснює також широкий спектр додаткових видів діяльності, включаючи будівельні, інжинірингові, консультаційні та торговельні послуги. Юридична адреса розташована у м. Київ, що сприяє веденню господарської діяльності, а з моменту заснування у 2018 році підприємство поступово розширює напрями діяльності, клієнтську базу та адаптується до змін зовнішнього середовища. Місія ТОВ «Ревальво» полягає у наданні якісних товарів і послуг, задоволенні потреб клієнтів, ефективному використанні ресурсів та підвищенні конкурентоспроможності і фінансової стійкості підприємства [33; 34; 35].

Організаційна структура управління ТОВ «Ревальво» побудована за лінійно-функціональним принципом і відображає розподіл управлінських функцій за основними напрямками діяльності підприємства. На рис. 2.1 показано

підпорядкованість виконавців відповідним керівникам напрямів та координацію їх роботи через директора підприємства [34-37].



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Ревальво»

Джерело: складено автором на основі [34-37]

Організаційна структура управління ТОВ «Ревальво» побудована за лінійно-функціональним принципом і поєднує централізоване керівництво з функціональною спеціалізацією управління. Провідна роль директора забезпечує узгодженість управлінських рішень і координацію діяльності підприємства, а поділ на господарський, фінансово-обліковий та техніко-будівельний і консультаційний напрями сприяє чіткому розмежуванню повноважень, підвищенню контролю та ефективній взаємодії між підрозділами. Така структура відповідає особливостям малого багатoproфільного підприємства та створює умови для ефективного використання ресурсів і стабільного функціонування в умовах динамічного середовища [34-37].

Узагальнення бізнес-моделі підприємства доцільно здійснювати за допомогою інструменту Lean Canvas, який дозволяє системно відобразити ключові елементи

діяльності, ціннісну пропозицію та ринкове позиціонування. У табл. 2.1 представлено Lean Canvas бізнес-моделі ТОВ «Ревальво», що відображає логіку функціонування підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища [34-37].

Таблиця 2.1 – Lean Canvas бізнес-моделі ТОВ «Ревальво»

Проблеми	Рішення	Унікальна ціннісна пропозиція	Конкурентна перевага	Цільова аудиторія
Ринок оптової торгівлі та будівельних послуг в Україні налічує понад 130 тис. суб'єктів за КВЕД 46.90, що формує високий рівень конкуренції. Коливання цін на будівельні матеріали в останні роки сягали 15-30% на рік, а строки постачання окремих позицій збільшилися в середньому на 20-40%. Для малого підприємства, що поєднує кілька напрямів діяльності, це ускладнює планування робіт і постачань.	Поєднання торгівлі, будівельно-монтажних і консультаційних послуг дозволяє підприємству працювати одразу у 3 сегментах ринку, що знижує залежність від коливань попиту в одному з них. Формування постійної клієнтської бази та партнерських зв'язків дає можливість забезпечувати повторні замовлення на рівні не менше 60-70%. Ключові показники Результативність діяльності оцінюється кількістю укладених договорів у середньому 5-10 на місяць, строками виконання замовлень та рівнем повторних звернень клієнтів, що може перевищувати 60%.	Підприємство забезпечує виконання повного циклу робіт від постачання матеріалів до виконання робіт і консультаційного супроводу, що скорочує для клієнта кількість контрагентів з 3-4 до 1. Такий підхід зменшує витрати часу на координацію процесів приблизно на 25-30%.	Наявність понад 20 додаткових КВЕДів дозволяє швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Лінійно-функціональна структура управління забезпечує чіткий розподіл функцій між 3 управлінськими напрямками, що підвищує керованість процесів. Канали Основними каналами залучення клієнтів є прямі контакти, партнерські рекомендації та договірні співпраця, які забезпечують до 70% нових замовлень без додаткових витрат на рекламу.	Клієнтами є малі та середні підприємства, частка яких на ринку України перевищує 90% від загальної кількості суб'єктів господарювання. Для них важливими є швидкість виконання робіт, що в середньому становить 5-15 днів для типових замовлень.
Структура витрат Близько 60-70% витрат формуються за купівлею матеріалів і ресурсів, ще 20-25% оплатою виконаних робіт і послуг, решта припадає на адміністративні та організаційні потреби.		Структура доходів Доходи підприємства диверсифіковані: близько 50% припадає на оптову торгівлю, 30% на виконання будівельно-монтажних робіт, і близько 20% на консультаційні та супровідні послуги.		

Джерело: складено автором на основі [34-37]

Аналіз елементів Lean Canvas дозволяє комплексно охарактеризувати логіку функціонування ТОВ «Ревальво» в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища. Поєднання декількох напрямів діяльності в межах одного підприємства формує гнучку бізнес-модель, що знижує залежність від коливань попиту в окремих сегментах ринку та забезпечує стабільність господарської діяльності. Такий підхід сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища [38].

Сформульована унікальна ціннісна пропозиція та визначені конкурентні переваги свідчать про орієнтацію підприємства на комплексність надання послуг і скорочення для клієнта кількості взаємодій із різними контрагентами. Лінійно-функціональна структура управління, відображена в бізнес-моделі, забезпечує чіткий розподіл обов'язків між управлінськими напрямками, що підвищує керованість процесів та ефективність виконання завдань.

Визначення цільової аудиторії, ключових показників діяльності, каналів залучення клієнтів, а також структури витрат і доходів дозволяє систематизувати основні економічні аспекти функціонування підприємства. Узагальнення цих складових у межах Lean Canvas створює підґрунтя для подальшого стратегічного планування, оцінювання ефективності діяльності та розроблення обґрунтованих управлінських рішень [34-37].

Оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства доцільно здійснювати за допомогою інструменту PEST-аналізу, який дозволяє систематизувати ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. У табл. 2.2 наведено PEST-аналіз ТОВ «Ревальво», що відображає сукупність зовнішніх факторів, які формують умови його функціонування на ринку [34-37].

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз ТОВ «Ревальво»

Р (політичні фактори)	Σ балів	Е (економічні фактори)	Σ балів
1	2	3	4
1. Обмеження ведення господарської діяльності в умовах воєнного стану	5	1. Систематичне підвищення цін на ресурси та матеріали	5
2. Посилення контролю за дозвільними процедурами у сфері будівництва	4	2. Вплив валютних коливань на закупівельну діяльність	4
3. Регулярне оновлення норм податкового регулювання	4	3. Значна насиченість ринку суб'єктами оптової торгівлі	5
4. Необхідність дотримання вимог ліцензування окремих видів робіт	3	4. Збільшення транспортних та логістичних витрат	4
5. Реалізація державних ініціатив з відбудови та реконструкції	4	5. Активізація співпраці підприємств у форматі B2B	4
Разом	20	Разом	22
S (соціальні фактори)	Σ балів	T (технологічні фактори)	Σ балів
1. Нестача досвідчених спеціалістів на ринку праці	5	1. Використання інноваційних методів виконання робіт	4

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
2. Переміщення трудових ресурсів між регіонами	4	2. Потреба у технічному супроводі більшості замовлень	5
3. Популяризація комплексних послуг для клієнтів	5	3. Впровадження цифрових рішень в обліку та контролі	3
4. Прагнення замовників оптимізувати витрати	4	4. Активне застосування електронних комунікацій	4
5. Зростання вимог до оперативності виконання замовлень	4	5. Періодичне оновлення технічної бази	4
Разом	22	Разом	20

Джерело: складено автором на основі [34-37]

Проведений PEST-аналіз дозволяє комплексно оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Ревальво» та визначити ключові чинники його функціонування. Найбільш суттєвий вплив мають політичні та економічні фактори, що пов'язані з регуляторними змінами, коливанням цін на ресурси та високим рівнем конкуренції, що зумовлює необхідність постійної адаптації управлінських рішень до умов ринку. Водночас соціальні чинники відображають зміну потреб клієнтів і особливості формування трудового потенціалу, зокрема зростання попиту на комплексні послуги та дефіцит кваліфікованих кадрів [39].

Технологічні фактори визначають необхідність впровадження сучасних підходів до організації діяльності підприємства, зокрема використання цифрових інструментів, удосконалення комунікацій і технічного супроводу замовлень. Їх урахування сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства, зміцненню його конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого розвитку в довгостроковій перспективі [34-37].

SWOT-аналіз слугує інструментом стратегічної оцінки, що дозволяє узагальнити внутрішні можливості підприємства та вплив зовнішнього середовища на його діяльність. У табл. 2.3 подано результати SWOT-аналізу ТОВ «Ревальво», які відображають співвідношення сильних і слабких сторін із ринковими можливостями та загрозами [34-37].

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «Ревальво»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
		1. Зростання попиту на будівельні та відновлювальні роботи. 2. Розширення В2В співпраці з підприємствами Києва та області. 3. Участь у програмах відбудови інфраструктури. 4. Розширення спектру консультаційних та інжинірингових послуг. 5. Використання цифрових каналів для залучення клієнтів.	1. Коливання цін на будівельні матеріали та ресурси. 2.. Посилення конкуренції на ринку оптової торгівлі. 3. Регуляторні та податкові зміни. 4. Логістичні ускладнення в умовах воєнного стану. 5. Дефіцит кваліфікованих кадрів.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	1. Розширення формату «під ключ»: постачання + роботи + техсупровід. 2. Вихід на В2В-клієнтів через багатопрофільність КВЕДів. 3. Розвиток інжинірингових і консультаційних послуг. 4. Формування мережі підрядників під різні види робіт. 5. Розширення регіональної присутності через партнерства.	1. Диверсифікація постачальників і умов закупівель. 2. Конкуренція через комплексність послуг, а не лише ціну. 3. Гнучке перемикавання між напрямками діяльності. 4. Посилення договірної дисципліни та умов оплат. 5. Чітке управління через лінійно-функціональну структуру.
	Слабкі сторони	1. Залучення клієнтів через цифрові канали з мінімальними витратами. 2. Партнерства з постачальниками та підрядниками замість великих інвестицій. 3. Поступове розширення команди під конкретні функції. 4. Стандартизація договорів і робочих процесів. 5. Розвиток сервісних та супровідних послуг.	1. Фінансове планування та контроль витрат. 2. Формування резерву постачальників і ресурсів. 3. Підвищення взаємозамінності персоналу. 4. Впровадження регламентів контролю виконання робіт. 5. Відбір контрактів із прийнятним рівнем ризику.

Джерело: складено автором [34-37]

Проведений SWOT-аналіз узагальнює внутрішній потенціал ТОВ «Ревальво» та вплив зовнішніх чинників на його розвиток. Поєднання оптової торгівлі, будівельно-монтажних і консультаційних послуг забезпечує гнучкість діяльності та швидку адаптацію до змін ринку, а широкий перелік видів діяльності й партнерські зв'язки зміцнюють конкурентні позиції підприємства. Водночас

обмежені ресурси, залежність від постачальників і чутливість до зовнішніх змін визначають певні внутрішні обмеження.

Разом із цим ринкові можливості, зокрема зростання попиту на комплексні послуги та розвиток B2B-сегменту, створюють передумови для подолання слабких сторін через партнерства, цифрові канали та оптимізацію процесів. Наявні загрози, пов'язані з конкуренцією, ціновими коливаннями та кадровим дефіцитом, потребують посилення контролю, диверсифікації постачальників і вдосконалення управління, що дозволить підприємству мінімізувати ризики та забезпечити стійкий розвиток [34-37].

Аналіз за моделлю п'яти сил Портера дозволяє оцінити інтенсивність конкурентного середовища та характер впливу ключових ринкових чинників на діяльність підприємства. У табл. 2.4 систематизовано результати такого оцінювання для ТОВ «Ревальво» з урахуванням рівня впливу кожної сили та пов'язаних із нею ризиків [34-37].

Таблиця 2.4 – Аналіз діяльності ТОВ «Ревальво» за п'ятьма силами Портера

Сила	Прояв для підприємства	Ознаки на ринку	Рівень	Основні ризики
Загроза заміників	Клієнти розділяють «під ключ» на окремі етапи: матеріали, роботи, консалтинг	Запити «лише поставка» або «лише роботи», розбиття тендерів	Середній	Втрата комплексних замовлень, зниження маржі
Нові гравці	Легкий вхід у торгівлю, поява вузьких підрядників	Зростання малих фірм, демпінг, онлайн-посередники	Середній	Ціновий тиск, відтік клієнтів
Влада постачальників	Вплив на ціни, строки та умови оплати	Коливання цін 15-30%, затримки поставок 20-40%	Високий	Зростання собівартості, зрив строків
Влада споживачів	Чутливість до ціни та строків, вибір серед альтернатив	Порівняння 3-5 пропозицій, вимоги 5-15 днів	Середній–високий	Тиск на маржу, дебіторка
Конкурентна боротьба	Висока насиченість ринку торгівлі та робіт	Понад 130 тис. суб'єктів за КВЕД 46.90, цінова конкуренція	Високий	Нестабільність замовлень, падіння рентабельності

Джерело: складено автором на основі [34-37]

Проведений аналіз за моделлю п'яти сил Портера дозволяє оцінити конкурентне середовище діяльності ТОВ «Ревальво». Найбільший вплив мають

ринкова влада постачальників і високий рівень конкуренції, що зумовлено коливанням цін на матеріали, логістичними ускладненнями та значною кількістю суб'єктів на ринку. Це підвищує вимоги до ефективного управління витратами та організації постачання.

Водночас середній рівень загрози нових гравців і замінників, а також значна влада споживачів посилюють необхідність формування унікальної ціннісної пропозиції, орієнтованої на комплексність послуг і зручність для клієнта. Узагальнення результатів свідчить про доцільність зміцнення конкурентних переваг через диверсифікацію постачальників, підвищення ефективності управління та впровадження формату «під ключ», що забезпечить стабільність діяльності підприємства [34-37].

Узагальнюючи, ТОВ «Ревальво» функціонує як багатoproфільне мале підприємство з чітко визначеною організаційною структурою, диверсифікованими видами діяльності та орієнтацією на комплексне обслуговування клієнтів. Поєднання лінійно-функціональної моделі управління, гнучкої бізнес-моделі та широкого переліку КВЕДів формує передумови для адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечує його конкурентні позиції на ринку. Проведені Lean Canvas, PEST, SWOT та аналіз за моделлю п'яти сил Портера комплексно підтверджують здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах високої конкуренції, економічної нестабільності та підвищених вимог з боку споживачів і постачальників.

2.2 Діагностика фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Діагностика фінансово-економічних показників діяльності підприємства є важливим етапом оцінювання його ефективності, фінансового стану та здатності до подальшого розвитку в умовах конкурентного середовища. Вона дозволяє

визначити динаміку основних результатів діяльності, проаналізувати структуру активів і джерел їх формування, а також оцінити рівень прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Проведення такого аналізу щодо ТОВ «Ревальво» за 2023-2025 рр. дає можливість виявити тенденції змін у фінансово-економічних показниках, визначити проблемні аспекти діяльності та сформулювати обґрунтовані висновки для подальшого підвищення ефективності функціонування підприємства.

Для оцінювання результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати динаміку основних фінансово-економічних показників, що характеризують обсяги доходів, витрат, прибутковість та структуру ресурсів. Основні показники діяльності ТОВ «Ревальво» за 2023-2025 рр., а також їх абсолютні та відносні зміни наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Ревальво» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абс. відхилення, 2025/2023	Відн. відхилення
Чистий дохід	910,0 тис. грн	1 120,0 тис. грн	1 254,0 тис. грн	+344,0 тис. грн	+37,8%
Інші доходи	11,0 тис. грн	25,0 тис. грн	28,0 тис. грн	+17,0 тис. грн	+154,5%
Загальні доходи	921,0 тис. грн	1 145,0 тис. грн	1 282,0 тис. грн	+361,0 тис. грн	+39,2%
Собівартість	830,0 тис. грн	955,0 тис. грн	1 050,0 тис. грн	+220,0 тис. грн	+26,5%
Загальні витрати	909,0 тис. грн	1 112,0 тис. грн	1 219,0 тис. грн	+310,0 тис. грн	+34,1%
Фінансовий результат до оподаткування	12,0 тис. грн	33,0 тис. грн	63,0 тис. грн	+51,0 тис. грн	+425,0%
Чистий прибуток	9,0 тис. грн	27,0 тис. грн	52,0 тис. грн	+43,0 тис. грн	+477,8%
Активи	185,0 тис. грн	1 543,2 тис. грн	1 871,0 тис. грн	+1 686,0 тис. грн	+911,4%
Необоротні активи	90,0 тис. грн	1 180,0 тис. грн	1 420,0 тис. грн	+1 330,0 тис. грн	+1477,8%
Оборотні активи	95,0 тис. грн	363,2 тис. грн	451,0 тис. грн	+356,0 тис. Грн	+374,7%
Власний капітал	23,0 тис. грн	10,0 тис. грн	89,0 тис. грн	+66,0 тис. грн	+287,0%
Поточні зобов'язання	162,0 тис. грн	1 533,2 тис. грн	1 782,0 тис. грн	+1 620,0 тис. грн	+1000,0%

Джерело: складено автором на основі [34-37]

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Ревальво» свідчить про загальне зростання масштабів господарської діяльності підприємства протягом 2023–2025 рр. Чистий дохід збільшився на 344,0 тис. грн або на 37,8 %, що супроводжується зростанням загальних доходів на 39,2 %. Одночасно спостерігається зростання витрат, однак темпи їх приросту є нижчими порівняно з темпами зростання доходів, що позитивно вплинуло на фінансовий результат підприємства.

Суттєвим позитивним аспектом є значне зростання прибутковості діяльності. Чистий прибуток зріс у 5,8 разів, що свідчить про підвищення ефективності господарювання та покращення фінансових результатів підприємства. Також спостерігається істотне збільшення фінансового результату до оподаткування, що підтверджує посилення фінансової стійкості та здатності підприємства генерувати прибуток у довгостроковій перспективі.

Водночас значне зростання активів і поточних зобов'язань свідчить про розширення діяльності підприємства, однак також вказує на підвищення залежності від позикових джерел фінансування. Зростання оборотних і необоротних активів відображає інвестиційну активність підприємства, проте потребує ефективного управління ресурсами та контролю за рівнем фінансових ризиків. У цілому отримані результати свідчать про позитивну динаміку розвитку ТОВ «Ревальво», водночас акцентують увагу на необхідності забезпечення збалансованості між зростанням діяльності та фінансовою стійкістю.

Для оцінювання фінансового стану підприємства важливим є аналіз структури активів і джерел їх формування, що дозволяє визначити напрями використання ресурсів та рівень фінансової залежності. Структуру активів і пасивів ТОВ «Ревальво» за 2023–2025 рр. та її зміни наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз структури активів і пасивів ТОВ «Ревальво»

Показник	2023	2024	2025	Відхилення, п.п.
1	2	3	4	5
Активи				
Необоротні активи	48,6%	76,5%	75,9%	+27,3%
Оборотні активи	51,4%	23,5%	24,1%	-27,3%
Запаси	24,3%	3,9%	3,8%	-20,5%
Дебіторська заборгованість	13,5%	2,9%	2,9%	-10,6%

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5
Грошові кошти	10,8%	22,3%	16,6%	+5,8%
Пасиви				
Власний капітал	12,4%	0,6%	4,8%	-7,6%
Короткострокові кредити	24,3%	97,2%	76,4%	+52,1%
Інші зобов'язання	63,3%	2,2%	18,8%	-44,5%

Джерело: складено автором на основі [34-37]

Аналіз структури активів ТОВ «Ревальво» свідчить про суттєву трансформацію їх складу у 2023-2025 рр. Частка необоротних активів значно зросла, що вказує на активізацію інвестиційної діяльності та спрямування ресурсів у довгострокові активи. Водночас частка оборотних активів зменшилася, що може свідчити про зниження мобільності активів і потребує більш ефективного управління оборотними ресурсами.

Зменшення частки запасів і дебіторської заборгованості свідчить про певне покращення управління оборотним капіталом та оптимізацію запасів і розрахунків із контрагентами. Водночас зростання частки грошових коштів у структурі активів є позитивною тенденцією, оскільки підвищує ліквідність підприємства та його здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання.

У структурі пасивів спостерігається значне зростання частки короткострокових кредитів, що свідчить про підвищення залежності підприємства від позикових джерел фінансування. Частка власного капіталу залишається низькою, що негативно впливає на фінансову стійкість підприємства. Таким чином, підприємству доцільно приділити увагу зміцненню власного капіталу та оптимізації структури зобов'язань з метою зниження фінансових ризиків і забезпечення стабільного розвитку.

Для комплексної оцінки результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати систему показників ефективності, що характеризують рівень прибутковості, використання ресурсів і фінансову стійкість. Основні показники ефективності діяльності ТОВ «Ревальво» за 2023-2025 рр. та методику їх розрахунку наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ефективності діяльності ТОВ «Ревальво» за 2023-2025 рр.

Показник	Формула	2023	2024	2025
Рентабельність продажу (ROS)	ЧП / Дохід	0,99%	2,41%	4,15%
Рентабельність активів (ROA)	ЧП / Активи	4,86%	1,75%	2,78%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	ЧП / ВК	39,13%	270,0%	58,43%
Валова рентабельність	(Дохід – Собівартість) / Дохід	8,8%	14,7%	16,3%
Операційна рентабельність	Опер. прибуток / Дохід	1,32%	3,04%	5,02%
Оборотність активів	Дохід / Активи	4,92	0,73	0,67
Оборотність оборотних активів	Дохід / Обор. активи	9,58	3,08	2,78
Коефіцієнт автономії	ВК / Активи	0,12	0,01	0,05
Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов'язання / Активи	0,88	0,99	0,95
Поточна ліквідність	Обор. активи / Пот. зоб.	0,59	0,24	0,25
Швидка ліквідність	(Обор. активи – Запаси) / Пот. зоб.	0,34	0,20	0,21

Джерело: складено автором на основі [34-37]

Аналіз показників ефективності діяльності ТОВ «Ревальво» у 2023-2025 рр. свідчить про загальне покращення результативності господарювання, що проявляється у зростанні більшості показників прибутковості. Зокрема, рентабельність продажу зросла з 0,99% до 4,15%, валова рентабельність – з 8,8% до 16,3%, а операційна рентабельність – з 1,32% до 5,02%. Це свідчить про підвищення ефективності основної діяльності підприємства, покращення структури витрат і здатності генерувати прибуток з кожної гривні реалізованої продукції. Така динаміка є позитивною і відображає поступове зміцнення фінансових результатів підприємства.

Водночас аналіз показників використання ресурсів виявляє певні проблемні аспекти. Зокрема, спостерігається суттєве зниження оборотності активів і оборотних активів, що свідчить про уповільнення швидкості обігу вкладених ресурсів. Це пов'язано з різким зростанням обсягу активів підприємства, яке не супроводжується пропорційним зростанням доходів. Крім того, рентабельність активів має нестабільну динаміку, що вказує на зниження ефективності використання майнового потенціалу. Незважаючи на високі значення рентабельності власного капіталу у 2024 році, цей показник є нестійким і значною

мірою обумовлений низькою базою власного капіталу, що потребує обережної інтерпретації.

Окремої уваги потребує оцінка фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Низькі значення коефіцієнта автономії та високий рівень фінансової залежності свідчать про значну частку позикових коштів у структурі фінансування, що підвищує фінансові ризики. Показники поточної та швидкої ліквідності залишаються нижчими за нормативні значення, що вказує на обмежену здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Така ситуація може призвести до проблем із платоспроможністю у разі погіршення зовнішніх умов.

У цілому результати аналізу свідчать про позитивні тенденції у сфері прибутковості діяльності ТОВ «Ревальво», проте одночасно виявляють дисбаланс у структурі фінансування та недостатню ефективність використання активів. Це обумовлює необхідність підвищення рівня фінансової стійкості шляхом нарощення власного капіталу, оптимізації структури зобов'язань, а також удосконалення управління оборотними активами. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства, зниженню фінансових ризиків та забезпеченню його стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати проведеної діагностики фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Ревальво» за 2023-2025 рр., можна зробити висновок про наявність позитивної динаміки розвитку підприємства, що проявляється у зростанні доходів, прибутковості та розширенні обсягів діяльності. Водночас аналіз виявив дисбаланс у структурі фінансування, зниження ефективності використання активів і недостатній рівень фінансової стійкості, що зумовлено високою залежністю від позикових коштів та низькими показниками ліквідності. Це свідчить про необхідність удосконалення фінансової політики підприємства, зокрема шляхом зміцнення власного капіталу, оптимізації структури активів і зобов'язань та підвищення ефективності управління ресурсами, що забезпечить

підвищення конкурентоспроможності та стабільності його функціонування у довгостроковій перспективі.

2.3 Оцінювання конкурентної позиції підприємства та виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності

Оцінювання конкурентної позиції підприємства виступає важливим етапом аналізу його діяльності, що дозволяє визначити місце на ринку, рівень конкурентоспроможності та здатність ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища. Такий аналіз передбачає порівняння підприємства з основними конкурентами за ключовими критеріями, оцінювання його сильних і слабких сторін, а також виявлення чинників формування конкурентних переваг. Проведення оцінювання конкурентної позиції ТОВ «Ревальво» дає змогу визначити напрями підвищення ефективності діяльності та окреслити резерви зростання конкурентоспроможності підприємства в сучасних ринкових умовах.

Для визначення конкурентної позиції підприємства доцільно здійснити його порівняльний аналіз з основними гравцями ринку за ключовими критеріями діяльності. Результати позиціонування ТОВ «Ревальво» відносно конкурентів наведено у табл. 2.8 [37; 40-43].

Таблиця 2.8 – Позиціонування ТОВ «Ревальво» на ринку відносно основних конкурентів

Критерій	ТОВ «Ревальво»	Епіцентр К	Нова Лінія	Ковальська	Оцінка позиції ТОВ «Ревальво»
1	2	3	4	5	6
Формат діяльності	Поєднання оптової торгівлі, будівельно-монтажних та консультаційних послуг	Роздрібна та оптова торгівля будматеріалами	Роздрібна торгівля будівельними товарами	Виробництво будматеріалів та девелопмент	Перевага за комплексністю діяльності
Основний сегмент ринку	B2B, малі та середні підприємства, індивідуальні замовлення	Масовий ринок (B2C + частково B2B)	Масовий споживчий ринок	B2B, великі будівельні проекти	Сильна позиція у вузькому сегменті

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
Масштаб діяльності	Малий бізнес	Національна мережа	Національна мережа	Великий корпоративний бізнес	Суттєво поступається конкурентам
Асортимент / послуги	Комплексні послуги «під ключ» (постачання + роботи + супровід)	Широкий асортимент товарів	Широкий асортимент товарів	Спеціалізована продукція та рішення	Сильна перевага за комплексністю
Рівень індивідуалізації	Високий, гнучкий підхід до клієнта	Середній	Середній	Середній	Конкурентна перевага
Гнучкість управління	Висока завдяки малій організаційній структурі	Обмежена масштабом	Обмежена масштабом	Помірна	Сильна перевага
Швидкість реагування	Висока, швидке прийняття рішень	Середня	Середня	Середня	Перевага
Рівень цін	Гнучкий, договірний	Середній	Середній	Вище середнього	Конкурентна позиція стабільна
Репутація та впізнаваність	Локальна, формується	Висока, національний бренд	Висока	Висока у професійному середовищі	Поступається конкурентам
Маркетинг і просування	Обмежене використання маркетингових інструментів	Потужна рекламна підтримка	Активне просування	Сильний корпоративний бренд	Слабка сторона
Фінансові можливості	Обмежені	Значні	Значні	Значні	Слабка позиція
Матеріально-технічна база	Обмежена, але достатня	Потужна інфраструктура	Потужна інфраструктура	Потужна виробнича база	Поступається конкурентам
Робота з нестандартними замовленнями	Висока гнучкість і адаптивність	Обмежена	Обмежена	Помірна	Сильна перевага
Стійкість до ринкових змін	Середня	Висока	Висока	Висока	Вразлива позиція
Залежність від постачальників	Висока	Нижча	Нижча	Контрольована	Слабка сторона

Джерело: складено автором на основі [37; 40-43]

Аналіз позиціонування ТОВ «Ревальво» на ринку свідчить про наявність чітко виражених конкурентних переваг, пов'язаних із комплексністю діяльності та високим рівнем гнучкості. Поєднання оптової торгівлі, будівельно-монтажних і консультаційних послуг формує можливість надання послуг «під ключ», що вигідно відрізняє підприємство від більшості конкурентів. Крім того, високий рівень індивідуалізації роботи з клієнтами, оперативність прийняття рішень і

здатність працювати з нестандартними замовленнями забезпечують сильні позиції підприємства у B2B-сегменті.

Водночас результати порівняння вказують на наявність суттєвих обмежень, пов'язаних із масштабом діяльності, фінансовими можливостями та рівнем маркетингової активності. На відміну від великих конкурентів, підприємство поступається за рівнем впізнаваності бренду, матеріально-технічною базою та доступом до фінансових ресурсів, що обмежує можливості швидкого розширення та посилення ринкових позицій. Також значна залежність від постачальників і середній рівень стійкості до ринкових змін підвищують чутливість підприємства.

У цілому ТОВ «Ревальво» займає стійку нішову позицію на ринку, орієнтовану на індивідуальні та комплексні рішення для клієнтів, що формує його конкурентні переваги у вузькому сегменті. Подальше зміцнення позицій підприємства потребує розвитку маркетингової діяльності, підвищення фінансової стійкості та зниження залежності від зовнішніх ресурсів. Використання наявних переваг у поєднанні з усуненням виявлених слабких сторін створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства у перспективі [37; 40-43].

Для більш детального оцінювання конкурентних позицій підприємства доцільно використати метод порівняльного аналізу за системою зважених показників. Результати порівняльної оцінки конкурентних позицій ТОВ «Ревальво» та основних конкурентів наведено у табл. 2.9 [37; 40-43].

Таблиця 2.9 – Порівняльна оцінка конкурентних позицій ТОВ «Ревальво» та основних конкурентів

Критерій	Вага	ТОВ «Ревальво»	Епіцентр К	Нова Лінія	Ковальська
Рівень цін	0,15	4	3	4	3
Якість продукції/послуг	0,15	4	5	4	5
Асортимент / комплексність	0,15	5	5	4	3
Строки виконання	0,10	4	3	3	4
Репутація	0,10	4	5	4	5
Гнучкість умов співпраці	0,10	5	3	3	3
Доступність (логістика)	0,10	4	5	4	4
Рівень сервісу	0,10	4	4	4	5
Маркетинг і просування	0,05	2	5	4	4
Інноваційність	0,10	3	4	3	4
Інтегральна оцінка	1,00	4,05	4,20	3,85	4,10

Джерело: складено автором на основі [37; 40-43]

Результати порівняльної оцінки свідчать, що ТОВ «Ревальво» має достатньо високий рівень конкурентоспроможності, про що свідчить інтегральний показник на рівні 4,05. За цим показником підприємство незначно поступається таким конкурентам, як Епіцентр К (4,20) та Ковальська (4,10), однак перевищує показник Нова Лінія (3,85). Це свідчить про наявність стійких позицій підприємства на ринку та здатність ефективно конкурувати з основними гравцями.

Сильними сторонами ТОВ «Ревальво» виступають високий рівень комплексності послуг, гнучкість умов співпраці та достатній рівень якості продукції і сервісу. Саме ці фактори забезпечують конкурентні переваги підприємства, особливо у сегменті індивідуальних замовлень та B2B-клієнтів. Крім того, відносно високі оцінки за критеріями строків виконання та доступності свідчать про ефективну організацію операційної діяльності.

Водночас аналіз виявляє і слабкі сторони підприємства, зокрема низький рівень маркетингової активності та відносно нижчий рівень інноваційності порівняно з конкурентами. Ці фактори стримують подальше зміцнення ринкових позицій та обмежують можливості залучення нових клієнтів. У цілому ТОВ «Ревальво» демонструє збалансований рівень конкурентоспроможності, проте потребує посилення маркетингової діяльності та впровадження інноваційних рішень для підвищення ефективності та розширення ринкової присутності [25-29].

Для узагальнення результатів аналізу конкурентної позиції підприємства доцільно здійснити інтегральне оцінювання рівня його конкурентоспроможності за системою ключових показників. Результати такого оцінювання ТОВ «Ревальво» з урахуванням вагових коефіцієнтів наведено у табл. 2.10 [34-37].

Таблиця 2.10 – Оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ревальво» за ключовими показниками

Група показників	Показник	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Фінансові	Рентабельність діяльності	0,09	4	0,36
	Фінансова стійкість	0,07	2	0,14
	Ліквідність	0,06	2	0,12
	Динаміка доходу	0,08	4	0,32

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5
	Платоспроможність	0,05	3	0,15
Виробничо-операційні	Оборотність активів	0,07	3	0,21
	Ефективність використання ресурсів	0,08	3	0,24
	Швидкість виконання замовлень	0,06	4	0,24
	Гнучкість операційної діяльності	0,05	4	0,20
Маркетингові	Якість послуг	0,09	4	0,36
	Комплексність пропозиції	0,10	5	0,50
	Репутація підприємства	0,08	4	0,32
	Рівень клієнтоорієнтованості	0,05	4	0,20
Конкурентні	Ринкова позиція	0,07	4	0,28
	Гнучкість і адаптивність	0,08	5	0,40
	Рівень конкурентних переваг	0,05	4	0,20
Інноваційно-цифрові	Рівень інноваційності	0,03	3	0,09
	Використання цифрових технологій	0,04	3	0,12
Інтегральний показник	—	1	—	4,15

Джерело: складено автором на основі [34-37]

Проведене оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ревальво» за системою ключових показників дозволило комплексно проаналізувати сильні та слабкі сторони діяльності підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища. Результати розрахунків свідчать, що найбільший вплив на формування конкурентних переваг підприємства мають маркетингові та конкурентні показники, зокрема комплексність пропозиції, репутація підприємства, якість послуг, а також високий рівень гнучкості й адаптивності до змін зовнішнього середовища. Це підтверджує орієнтацію підприємства на формування клієнтоорієнтованої моделі діяльності та використання диверсифікованого підходу до ведення бізнесу.

Водночас результати оцінювання засвідчили наявність окремих проблемних аспектів, що стримують підвищення загального рівня конкурентоспроможності підприємства. Насамперед це стосується фінансової стійкості, ліквідності та недостатнього рівня інноваційно-цифрового розвитку. Низькі значення окремих фінансових показників свідчать про потребу у вдосконаленні системи управління фінансовими ресурсами, підвищенні ефективності використання оборотного капіталу та зміцненні платоспроможності підприємства. Крім того, обмежений

рівень впровадження цифрових технологій і сучасних інноваційних рішень знижує можливості підприємства щодо посилення довгострокових конкурентних переваг.

Інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «Ревальво» на рівні 4,15 характеризує підприємство як достатньо конкурентоспроможне та таке, що має потенціал до подальшого розвитку й зміцнення ринкових позицій. Отримані результати підтверджують доцільність реалізації заходів, спрямованих на підвищення фінансової стійкості, активізацію інноваційної діяльності, цифровізацію бізнес-процесів і вдосконалення системи управління. Комплексне використання цих напрямів дозволить підприємству підвищити ефективність діяльності, зміцнити конкурентні переваги та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі [34-37].

Для визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно здійснити аналіз проблемних аспектів його діяльності та встановити наявні резерви розвитку. Виявлені резерви підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ревальво» за основними сферами діяльності наведено у табл. 2.11 [34-37].

Таблиця 2.11 – Виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ревальво»

Сфера	Проблемний аспект	Причина	Вплив на конкурентоспроможність	Потенційний резерв
1	2	3	4	5
Фінанси	Низький рівень ліквідності	Висока частка короткострокових зобов'язань	Зниження платоспроможності	Підвищення рівня ліквідності
Фінанси	Висока фінансова залежність	Низька частка власного капіталу	Підвищення фінансових ризиків	Зміцнення фінансової стійкості
Активи	Низька оборотність активів	Надмірне зростання необоротних активів	Зниження ефективності використання ресурсів	Оптимізація структури активів
Маркетинг	Слабка маркетингова активність	Відсутність системного просування	Обмежене залучення клієнтів	Розширення ринкової присутності
Конкуренція	Висока насиченість ринку	Велика кількість конкурентів	Тиск на ціни та попит	Посилення конкурентних переваг

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5
Постачання	Залежність від постачальників	Обмежене коло партнерів	Ризик зриву поставок	Підвищення стабільності постачання
Персонал	Обмежений кадровий потенціал	Невеликий штат	Обмеження масштабування діяльності	Підвищення продуктивності праці
Інновації	Низький рівень цифровізації	Недостатнє використання технологій	Зниження ефективності управління	Підвищення інноваційного потенціалу

Джерело: складено автором на основі [34-37]

Проведений аналіз дозволяє визначити ключові проблемні аспекти діяльності ТОВ «Ревальво», які впливають на рівень його конкурентоспроможності, а також окреслити відповідні резерви її підвищення. Найбільш суттєві обмеження зосереджені у фінансовій сфері, де спостерігається низький рівень ліквідності та висока фінансова залежність. Це зумовлює підвищення фінансових ризиків і зниження платоспроможності підприємства, що негативно впливає на його конкурентні позиції на ринку.

Разом із тим значний потенціал підвищення конкурентоспроможності пов'язаний із удосконаленням управління активами, маркетинговою діяльністю та організацією постачання. Зокрема, оптимізація структури активів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, тоді як розвиток маркетингової діяльності дозволить розширити клієнтську базу та зміцнити ринкові позиції підприємства. Зменшення залежності від постачальників та підвищення стабільності постачання також виступають важливими чинниками зниження операційних ризиків.

Крім того, важливими резервами розвитку виступають підвищення продуктивності праці та рівня цифровізації діяльності підприємства. Розвиток кадрового потенціалу та впровадження сучасних інформаційних технологій сприятимуть підвищенню ефективності управління, прискоренню бізнес-процесів і покращенню якості обслуговування клієнтів. Таким чином, реалізація виявлених резервів створює передумови для зміцнення конкурентних позицій ТОВ

«Ревальво» та забезпечення його стійкого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища [34-37].

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, ТОВ «Ревальво» займає стійку нішову позицію на ринку та демонструє достатній рівень конкурентоспроможності, що забезпечується комплексністю послуг, гнучкістю діяльності та орієнтацією на індивідуальні потреби клієнтів. Водночас підприємство має низку обмежень, пов'язаних із фінансовою стійкістю, масштабом діяльності та рівнем маркетингової активності, що стримують подальше зміцнення його ринкових позицій. Виявлені резерви розвитку свідчать про наявність потенціалу для підвищення ефективності функціонування підприємства, що може бути реалізований шляхом оптимізації структури ресурсів, посилення маркетингової діяльності, розвитку інновацій та зміцнення фінансової бази, що у сукупності забезпечить зростання конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «РЕВАЛЬВО»

3.1 Розроблення заходів із формування та зміцнення конкурентних переваг підприємства

Діагностика проблемних аспектів діяльності підприємства створює підґрунтя для формування обґрунтованих бізнес-пропозицій, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища. Узагальнення результатів проведеного аналізу дозволяє визначити ключові фактори, що стримують ефективний розвиток ТОВ «Ревальво», та окреслити практичні напрями їх усунення з урахуванням специфіки господарської діяльності підприємства [44].

Систематизація проблемних аспектів дозволяє виявити ключові чинники, що стримують підвищення конкурентоспроможності підприємства в поточних ринкових умовах. У табл. 3.1 узагальнено прояви цих проблем у діяльності ТОВ «Ревальво», їх причини, наслідки та рівень впливу на позиції підприємства на ринку [34-37].

Таблиця 3.1 – Діагностика проблемних аспектів, що знижують конкурентоспроможність ТОВ «Ревальво»

Проблемний аспект	Прояв на підприємстві	Причини виникнення	Наслідки для конкурентоспроможності	Рівень впливу
1	2	3	4	5
Низька фінансова автономія	Переважаючі короткострокові зобов'язання у структурі капіталу	Використання позикових коштів для фінансування активів	Зниження фінансової стійкості, обмеження можливостей розвитку	Високий

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Погіршення ліквідності	Дефіцит оборотних коштів для покриття поточних зобов'язань	Нерівномірність грошових потоків, зростання кредитного навантаження	Ризик затримок у розрахунках, зниження довіри партнерів	Високий
Уповільнення оборотності активів	Збільшення строку одного обороту активів	Зростання обсягів активів при помірному зростанні виручки	Зниження ефективності використання ресурсів	Середній
Залежність від постачальників	Вплив цін і строків постачання на виконання робіт	Обмежене коло постачальників, логістичні ризики	Зростання собівартості, зрив строків замовлень	Високий
Висока цінова конкуренція	Клієнти орієнтуються переважно на вартість	Насиченість ринку за КВЕД 46.90	Тиск на маржу, втрата частини замовлень	Високий
Відсутність активного маркетингу	Переважання рекомендацій і особистих контактів	Недостатнє використання цифрових каналів	Обмежене розширення клієнтської бази	Середній
Невеликий штат працівників	Залежність від ключових виконавців	Обмежені ресурси для масштабування	Обмеження участі у великих проектах	Середній

Джерело: складено автором на основі [34-37]

Проведена діагностика проблемних аспектів діяльності ТОВ «Ревальво» дозволяє комплексно оцінити чинники, що обмежують підвищення його конкурентоспроможності в умовах високонасиченого ринку оптової торгівлі та будівельно-монтажних послуг. Виявлені проблеми мають взаємопов'язаний характер і формують системний вплив на результати господарської діяльності підприємства. Переважання короткострокових зобов'язань у структурі капіталу, дефіцит оборотних коштів та уповільнення оборотності активів свідчать про дисбаланс між фінансовими можливостями та масштабами господарських операцій. Така ситуація ускладнює забезпечення стабільної платоспроможності, знижує гнучкість у прийнятті управлінських рішень і обмежує здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Водночас значний вплив на конкурентні позиції підприємства здійснюють зовнішньо зумовлені фактори, зокрема залежність від постачальників та висока цінова конкуренція на ринку. Коливання цін на ресурси, затримки постачання та

необхідність дотримання строків виконання робіт формують додаткові ризики для організації виробничого процесу та виконання договірних зобов'язань. Орієнтація споживачів переважно на ціновий фактор посилює тиск на маржу та знижує можливості підприємства формувати конкурентні переваги виключно за рахунок вартості послуг. У таких умовах особливого значення набуває формування комплексної пропозиції та підвищення якості організації процесів.

Окрему увагу привертають внутрішні організаційні обмеження, пов'язані з невеликим штатом працівників і недостатнім використанням маркетингових інструментів. Залежність від ключових виконавців знижує потенціал масштабування діяльності, а обмежене застосування цифрових каналів комунікації стримує розширення клієнтської бази. Це зумовлює необхідність підвищення гнучкості організаційної структури та більш ефективного розподілу функцій між працівниками. Сукупність виявлених проблем свідчить про необхідність переходу від ситуативного реагування на виклики до системного впровадження управлінських рішень, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості, диверсифікацію постачальників, активізацію маркетингової діяльності та підвищення організаційної ефективності. Саме усунення цих проблемних аспектів створює підґрунтя для формування дієвих бізнес-пропозицій щодо забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «Ревальво» [34-37].

Формування бізнес-пропозицій ґрунтується на результатах виявлених проблемних аспектів діяльності підприємства та спрямоване на їх практичне усунення. У табл. 3.2 систематизовано комплекс управлінських рішень для ТОВ «Ревальво», механізми їх реалізації та очікуваний вплив на підвищення конкурентоспроможності [45; 46; 47].

Таблиця 3.2 – Бізнес-пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ревальво»

Виявлена проблема	Запропонована бізнес-пропозиція	Механізм реалізації	Очікуваний результат	Вплив на конкурентоспроможність
1	2	3	4	5
Низька фінансова автономія	Оптимізація структури фінансування	Перегляд співвідношення власних і позикових коштів	Зміцнення фінансової стійкості	Підвищення надійності підприємства

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Погіршення ліквідності	Управління дебіторською заборгованістю	Впровадження передоплати, контроль строків оплат	Стабілізація грошових потоків	Підвищення платоспроможності
Уповільнення оборотності активів	Підвищення ефективності використання ресурсів	Планування обсягів закупівель і робіт відповідно до попиту	Прискорення обороту коштів	Зростання результативності діяльності
Залежність від постачальників	Диверсифікація постачальників	Формування альтернативної бази партнерів	Зниження цінкових і логістичних ризиків	Підвищення стабільності виконання замовлень
Цінова конкуренція	Розвиток формату «під ключ»	Поєднання постачання, робіт і консультацій	Збільшення цінності послуг для клієнта	Посилення ринкової позиції
Відсутність маркетингу	Використання цифрових каналів просування	Сайт, онлайн-платформи, B2B-комунікації	Розширення клієнтської бази	Зростання впізнаваності
Обмежені кадрові ресурси	Формування мережі підрядників	Залучення партнерів під окремі проєкти	Можливість виконання більших обсягів робіт	Розширення ринкових можливостей

Джерело: складено автором на основі [45;46;47]

Систематизація бізнес-пропозицій, наведених у таблиці, відображає логічний перехід від діагностики проблем до формування практичних управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ревальво». Запропоновані заходи мають комплексний характер і охоплюють фінансову, організаційну, маркетингову та операційну складові діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє не лише усунути окремі негативні прояви, а й забезпечити системне зміцнення позицій підприємства в умовах високої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища. Крім того, узгоджене впровадження цих заходів сприяє підвищенню загальної ефективності управління та забезпечує синергічний ефект у діяльності підприємства [48].

Особливого значення набувають заходи, пов'язані з оптимізацією структури фінансування, управлінням дебіторською заборгованістю та прискоренням оборотності активів. Їх реалізація сприятиме стабілізації грошових потоків, підвищенню платоспроможності та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Водночас диверсифікація постачальників і формування мережі підрядників зменшують залежність від окремих контрагентів, знижують ризики зриву строків виконання робіт і створюють передумови для розширення масштабів господарської діяльності без значних інвестицій у постійні ресурси.

Розвиток формату комплексного обслуговування «під ключ» та активізація використання цифрових каналів просування формують нову якість взаємодії з клієнтами та підвищують цінність пропозиції підприємства на ринку. Це дозволяє змістити акцент конкурентної боротьби з виключно цінових параметрів на переваги організації процесу, зручність співпраці та комплексність послуг. Водночас поєднання цих підходів сприяє формуванню стійкої клієнтської бази та підвищенню рівня лояльності замовників. Отже, реалізація запропонованих бізнес-пропозицій створює підґрунтя для довгострокового зміцнення ринкових позицій ТОВ «Ревальво», підвищення його надійності в очах партнерів і забезпечення стійкого розвитку в умовах конкурентного середовища [45; 46; 47].

Узагальнення результатів діагностики проблемних аспектів та сформованих бізнес-пропозицій свідчить про необхідність комплексного підходу до підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ревальво», який поєднує фінансове оздоровлення, організаційне вдосконалення та активізацію ринкової поведінки підприємства. Виявлені диспропорції у структурі капіталу, ліквідності, оборотності активів, а також залежність від постачальників, ціновий тиск і обмежені маркетингові інструменти формують системні обмеження розвитку, що потребують цілеспрямованих управлінських рішень. Реалізація запропонованих заходів створює передумови для зміцнення фінансової стійкості, розширення клієнтської бази, підвищення стабільності виконання замовлень і формування стійких конкурентних переваг, що забезпечить довгострокову результативність діяльності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів

Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів виступає важливим етапом оцінювання ефективності управлінських рішень та визначення їх впливу на результати діяльності підприємства. Проведення такого обґрунтування дозволяє оцінити очікуваний економічний ефект, визначити доцільність вкладення ресурсів та встановити рівень ефективності запропонованих бізнес-пропозицій. Для ТОВ «Ревальво» розрахунок економічного ефекту та показників ефективності дає можливість підтвердити практичну значущість розроблених заходів і обґрунтувати їх вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих бізнес-пропозицій доцільно оцінити їх прогностичний економічний ефект та структуру впливу на результати діяльності підприємства. Розрахунок прогностичного річного ефекту здійснено на основі аналізу фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Ревальво», структури витрат підприємства, особливостей формування доходів, а також прогностичної оцінки можливого скорочення витрат і збільшення обсягів реалізації внаслідок впровадження запропонованих заходів. Під час оцінювання враховано очікуване зниження фінансових витрат, прискорення оборотності ресурсів, оптимізацію закупівельної діяльності, зростання середнього чека та прогностичне збільшення кількості замовлень. Розрахунки мають прогностичний характер і базуються на консервативному сценарії розвитку діяльності підприємства. Узагальнені результати оцінювання економічного ефекту від реалізації бізнес-пропозицій ТОВ «Ревальво» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Оцінка економічного ефекту від впровадження бізнес-пропозицій ТОВ «Ревальво»

Бізнес-пропозиція	Напрямок впливу	Механізм формування ефекту	Економічний результат	Річний ефект	Частка у загальному ефекті,
Оптимізація структури фінансування	Фінансовий	Зменшення частки короткострокових кредитів, зниження відсоткових витрат	Скорочення фінансових витрат	25 тис. грн	8,1%
Управління дебіторською заборгованістю	Фінансовий	Впровадження передоплати та контроль строків розрахунків	Прискорення грошового обороту	35 тис. грн	11,3%
Підвищення оборотності активів	Операційний	Оптимізація обсягів закупівель і виконання робіт відповідно до попиту	Зменшення періоду обороту ресурсів	30 тис. грн	9,7%
Диверсифікація постачальників	Операційний	Розширення кола постачальників та вибір вигідніших умов	Зниження закупівельної вартості	40 тис. грн	12,9%
Розвиток формату «під ключ»	Дохідний	Поєднання постачання, робіт і консультацій	Зростання середнього чека та маржі	70 тис. грн	22,6%
Використання цифрового маркетингу	Дохідний	Залучення клієнтів через онлайн-канали та B2B-платформи	Збільшення обсягу продажів	60 тис. грн	19,4%
Формування мережі підрядників	Організаційний	Залучення партнерів для виконання частини робіт	Розширення обсягів діяльності	50 тис. грн	16,0%
Разом	—	—	Сукупний економічний ефект	310 тис. грн	100,0%

Джерело: складено автором

Прогнозний ефект від розвитку формату «під ключ» визначено на основі очікуваного зростання середнього чека приблизно на 10-12 %, а ефект від використання цифрового маркетингу – з урахуванням прогнозного збільшення кількості замовлень на 8-10 %.

Результати оцінювання економічного ефекту свідчать про доцільність впровадження запропонованих бізнес-пропозицій, оскільки сукупний річний ефект становить 310,0 тис. грн. Такий обсяг приросту економічного результату забезпечує підвищення прибутковості діяльності підприємства та створює фінансові передумови для його подальшого розвитку. Важливим є те, що ефект

формується як за рахунок зростання доходів, так і за рахунок оптимізації витрат, що забезпечує комплексний вплив на результати господарювання.

Найбільший внесок у формування загального економічного ефекту забезпечують заходи дохідного характеру, зокрема розвиток формату «під ключ» (22,6 %) та використання цифрового маркетингу (19,4 %). Це свідчить про значний потенціал збільшення доходів підприємства за рахунок розширення клієнтської бази, підвищення цінності пропозиції та зростання обсягів реалізації. Водночас вагомий ефект забезпечують і операційні заходи, зокрема диверсифікація постачальників та підвищення оборотності активів, що сприяють зниженню витрат і підвищенню ефективності використання ресурсів.

Менш значний, проте важливий внесок формують фінансові та організаційні заходи, які спрямовані на зміцнення фінансової стійкості та підвищення гнучкості діяльності підприємства. Оптимізація структури фінансування та управління дебіторською заборгованістю забезпечують стабілізацію грошових потоків, тоді як формування мережі підрядників сприяє розширенню масштабів діяльності без значного збільшення постійних витрат. Зокрема, прогнозний ефект від розвитку формату «під ключ» визначено на основі очікуваного зростання середнього чека на 10-12 %, а ефект від використання цифрового маркетингу — з урахуванням прогнозного збільшення кількості замовлень на 8-10 %. У цілому отримані результати підтверджують економічну ефективність запропонованих заходів та їх доцільність для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ревальво».

Для більш обґрунтованого оцінювання ефективності впровадження запропонованих заходів доцільно застосувати метод дисконтування грошових потоків, зокрема показник чистої приведеної вартості (NPV). Результати розрахунку ефективності бізнес-пропозицій ТОВ «Ревальво» за різними сценаріями наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок ефективності бізнес-пропозицій за методом NPV

Показник	Формула	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
1	2	3	4	5
Початкові інвестиції	I_0	120,0 тис. грн	100,0 тис. грн	90,0 тис. грн

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
Ставка дисконту	r	18%	15%	12%
Горизонт прогнозу	n	3 роки	3 роки	3 роки
Грошовий потік 1 рік	CF ₁	90,0 тис. грн	120,0 тис. грн	150,0 тис. грн
Грошовий потік 2 рік	CF ₂	100,0 тис. грн	130,0 тис. грн	170,0 тис. грн
Грошовий потік 3 рік	CF ₃	110,0 тис. грн	140,0 тис. грн	190,0 тис. грн
Дисконтований потік 1 рік	CF ₁ /(1+r)	76,3 тис. грн	104,3 тис. грн	133,9 тис. грн
Дисконтований потік 2 рік	CF ₂ /(1+r) ²	71,8 тис. грн	98,3 тис. грн	135,5 тис. грн
Дисконтований потік 3 рік	CF ₃ /(1+r) ³	66,9 тис. грн	92,1 тис. грн	135,3 тис. грн
NPV	ΣPV – I ₀	+95,0 тис. грн	+194,7 тис. грн	+314,7 тис. грн

Джерело: складено автором

Результати розрахунку ефективності бізнес-пропозицій за методом NPV свідчать про їх економічну доцільність у всіх розглянутих сценаріях. У кожному з варіантів значення чистої приведеної вартості має додатне значення, що підтверджує перевищення дисконтованих грошових надходжень над початковими інвестиціями. Навіть за песимістичного сценарію NPV становить +95,0 тис. грн, що свідчить про фінансову стійкість проєкту та його здатність генерувати додану вартість.

Найбільш вигідним виступає оптимістичний сценарій, за якого NPV досягає +314,7 тис. грн, що обумовлено зростанням грошових потоків та зниженням ставки дисконту. Реалістичний сценарій також демонструє значний рівень ефективності (+194,7 тис. грн), що підтверджує високу ймовірність отримання економічного ефекту за умов помірного розвитку подій. Така варіативність результатів дозволяє оцінити стійкість проєкту до змін зовнішніх умов та підтверджує його адаптивність до різних економічних ситуацій.

Отримані результати свідчать про те, що впровадження запропонованих бізнес-пропозицій забезпечує стабільне зростання фінансових результатів підприємства та формує основу для підвищення його конкурентоспроможності. Позитивні значення NPV у всіх сценаріях підтверджують доцільність інвестування у запропоновані заходи та свідчать про їх ефективність з позиції довгострокового розвитку. Таким чином, реалізація даних рішень сприятиме зміцненню фінансової стійкості та підвищенню результативності діяльності ТОВ «Ревальво».

Узагальнюючи результати економічного обґрунтування, слід зазначити, що впровадження запропонованих бізнес-пропозицій для ТОВ «Ревальво» характеризується високим рівнем економічної доцільності та ефективності. Отриманий сукупний економічний ефект, а також додатні значення показника NPV за всіма сценаріями підтверджують здатність запропонованих заходів забезпечити зростання доходів, оптимізацію витрат і підвищення прибутковості діяльності підприємства. Комплексний характер впливу заходів, що поєднує фінансові, операційні, маркетингові та організаційні аспекти, створює передумови для зміцнення фінансової стійкості, підвищення ефективності використання ресурсів і формування довгострокових конкурентних переваг, що забезпечить стабільний розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

3.3 Організаційні передумови, оцінювання ризиків та прогнозування результатів реалізації бізнес-пропозицій

Організаційне забезпечення впровадження бізнес-пропозицій, оцінювання пов'язаних із цим ризиків та прогнозування результатів їх реалізації виступають важливими елементами управління розвитком підприємства. Такий підхід дозволяє визначити необхідні ресурси, розподілити відповідальність між учасниками процесу, а також своєчасно виявити можливі загрози та оцінити їх вплив на результати діяльності. Для ТОВ «Ревальво» аналіз організаційних передумов, ризиків та очікуваних результатів впровадження запропонованих заходів забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень і створює основу для досягнення запланованих економічних і конкурентних результатів [50].

Для забезпечення ефективної реалізації запропонованих бізнес-пропозицій необхідно визначити організаційні передумови їх впровадження, зокрема ресурси, відповідальних осіб та послідовність виконання робіт. Узагальнення цих аспектів

дозволяє оцінити практичну здійсненність заходів і рівень готовності підприємства до їх реалізації, що відображено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Організаційні передумови впровадження бізнес-пропозицій ТОВ «Ревальво»

Бізнес-пропозиція	Необхідні ресурси	Відповідальні особи/підрозділи	Основні етапи реалізації	Термін впровадження
Оптимізація структури фінансування	Фінансові ресурси, аналітичні інструменти	Директор, бухгалтер	Аналіз структури капіталу, планування фінансування, контроль виконання	1–3 місяці
Управління дебіторською заборгованістю	Облікові системи, договори	Бухгалтер, менеджер з продажу	Впровадження передоплати, контроль строків оплат, робота з дебіторами	1–2 місяці
Підвищення оборотності активів	Планування закупівель, аналітика	Директор, менеджер	Аналіз попиту, оптимізація закупівель, контроль запасів	2–3 місяці
Диверсифікація постачальників	Інформаційні ресурси, переговори	Менеджер із закупівель	Пошук альтернативних постачальників, укладення договорів, оцінка співпраці	2–4 місяці
Розвиток формату «під ключ»	Персонал, партнерські зв'язки	Директор, менеджери	Формування пакетів послуг, просування пропозиції, реалізація проектів	2-3 місяці
Цифровий маркетинг	Сайт, соціальні мережі, рекламний бюджет	Маркетолог / менеджер	Створення онлайн-каналів, запуск реклами, аналіз результатів	1-2 місяці
Формування мережі підрядників	Партнерська база	Директор, менеджер	Пошук підрядників, укладення угод, координація виконання робіт	2-4 місяці

Джерело: складено автором

Аналіз організаційних передумов впровадження бізнес-пропозицій свідчить про те, що реалізація запропонованих заходів для ТОВ «Ревальво» не потребує значних структурних змін або залучення надмірних ресурсів. Більшість заходів базується на використанні наявного управлінського потенціалу підприємства, що забезпечує їх практичну здійсненність у короткостроковій перспективі.

Визначення відповідальних осіб і підрозділів сприяє чіткому розподілу функцій та підвищує рівень контролю за процесом реалізації.

Важливою перевагою виступає поетапний характер впровадження заходів, який дозволяє поступово інтегрувати зміни в діяльність підприємства без суттєвого порушення поточних бізнес-процесів. Зокрема, заходи у фінансовій та операційній сферах мають короткі строки реалізації та можуть бути впроваджені протягом 1–3 місяців, що забезпечує швидке отримання перших результатів. Водночас більш комплексні заходи, такі як диверсифікація постачальників або формування мережі підрядників, потребують більш тривалого періоду, проте формують довгострокові конкурентні переваги.

У цілому сформовані організаційні передумови свідчать про високий рівень готовності підприємства до впровадження запропонованих бізнес-пропозицій. Рациональне поєднання ресурсів, чітка координація дій та оптимальні строки реалізації створюють передумови для успішного впровадження заходів і досягнення запланованих результатів. Це дозволяє забезпечити підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентних позицій та стабільний розвиток ТОВ «Ревальво» у майбутньому.

Для забезпечення ефективного впровадження бізнес-пропозицій важливим етапом виступає оцінювання можливих ризиків та визначення їх впливу на результати діяльності підприємства. Систематизація ризиків, їх імовірності та очікуваних результатів реалізації заходів наведена у табл. 3.6, що дозволяє комплексно оцінити перспективи впровадження запропонованих рішень.

Таблиця 3.6 – Оцінювання ризиків та прогноз результатів реалізації бізнес-пропозицій

Бізнес-пропозиція	Основний ризик	Ймовірність	Рівень впливу	Можливі наслідки	Очікуваний результат
1	2	3	4	5	6
Оптимізація фінансування	Недостатність власних коштів	Середня	Високий	Затримка реалізації заходів	Зміцнення фінансової стійкості
Управління дебіторською заборгованістю	Втрата частини клієнтів через передоплату	Низька	Середній	Зменшення обсягу замовлень	Стабілізація грошових потоків

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6
Підвищення оборотності активів	Помилки у плануванні закупівель	Середня	Середній	Дефіцит ресурсів або надлишкові запаси	Підвищення ефективності використання активів
Диверсифікація постачальників	Ненадійність нових партнерів	Середня	Високий	Порушення строків постачання	Зниження залежності від постачальників
Формат «під ключ»	Недостатній попит на комплексні послуги	Низька	Середній	Недоотримання доходів	Зростання виручки та конкурентних переваг
Цифровий маркетинг	Низька ефективність рекламних кампаній	Середня	Середній	Нецільові витрати	Розширення клієнтської бази
Мережа підрядників	Низька якість виконання робіт	Середня	Високий	Втрата репутації	Розширення масштабів діяльності

Джерело: складено автором

Проведене оцінювання ризиків реалізації бізнес-пропозицій свідчить про те, що більшість із них має середній рівень ймовірності та впливу, що дозволяє вважати запропоновані заходи керованими з точки зору ризик-менеджменту. Найбільш критичні ризики пов'язані з фінансовою сферою, диверсифікацією постачальників та формуванням мережі підрядників, оскільки вони можуть мати суттєвий вплив на стабільність діяльності та репутацію підприємства. Водночас відсутність ризиків із високою ймовірністю реалізації свідчить про прийнятний рівень загальної ризикованості впровадження заходів.

Аналіз можливих наслідків показує, що навіть у разі виникнення ризикових ситуацій їх вплив може бути мінімізований за рахунок своєчасного управлінського реагування та контролю процесів. Зокрема, ризики фінансового характеру можуть бути знижені шляхом поетапного впровадження змін, а ризики, пов'язані з постачальниками та підрядниками, – за рахунок ретельного відбору партнерів і укладення чітких договірних умов. Таким чином, підприємство має можливість не лише реагувати на ризики, а й запобігати їх негативному впливу.

У цілому результати оцінювання свідчать про доцільність реалізації запропонованих бізнес-пропозицій, оскільки очікувані результати суттєво

переважають потенційні ризики. Впровадження заходів забезпечить підвищення фінансової стійкості, ефективності використання ресурсів, розширення клієнтської бази та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Це підтверджує можливість досягнення запланованого економічного ефекту за умови належної організації управління ризиками та контролю за процесом реалізації.

Узагальнюючи результати аналізу організаційних передумов, оцінювання ризиків та прогнозування результатів, слід зазначити, що ТОВ «Ревальво» має достатній рівень готовності до впровадження запропонованих бізнес-пропозицій. Визначені ресурси, чіткий розподіл відповідальності та поетапний характер реалізації заходів забезпечують їх практичну здійсненність, тоді як проведене оцінювання ризиків підтверджує їх керованість і можливість мінімізації негативного впливу. Очікувані результати реалізації заходів, що включають підвищення фінансової стійкості, ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій, суттєво переважають потенційні ризики, що свідчить про доцільність впровадження запропонованих рішень та формує підґрунтя для стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, визначити ключові проблемні аспекти його діяльності та обґрунтувати напрями їх усунення. Узагальнення теоретичних і практичних результатів аналізу створює основу для формування висновків щодо ефективності запропонованих управлінських рішень і перспектив подальшого розвитку підприємства.

1. У процесі дослідження встановлено, що конкурентоспроможність підприємства виступає комплексною динамічною категорією, яка відображає здатність ефективно використовувати ресурси, формувати та реалізовувати конкурентні переваги, а також адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вона виконує ключову роль у системі стратегічного управління, оскільки визначає напрями розвитку підприємства, забезпечує досягнення довгострокових цілей і формування стійких позицій на ринку. Для ТОВ «Ревальво» це проявляється у поєднанні декількох напрямів діяльності, що дозволяє підприємству підтримувати стабільність роботи навіть в умовах нестабільного ринкового середовища. Таким чином, управління конкурентоспроможністю є невід'ємною складовою стратегічного розвитку підприємства та основою його економічної стійкості.

2. Дослідження показало, що формування конкурентних переваг підприємства залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, зокрема ресурсного потенціалу, рівня організації управління, інноваційної активності, маркетингової політики та впливу ринкового середовища. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю мають комплексний характер і поєднують ресурсний, інноваційний, маркетинговий, процесний, стратегічний і цифровий підходи. Їх інтеграція забезпечує підвищення ефективності діяльності, адаптивності до змін та формування довгострокових конкурентних переваг. Особливого значення для підприємства набувають цифрові інструменти

просування послуг і вдосконалення системи роботи з клієнтами, що сприяє підвищенню рівня лояльності замовників.

3. Узагальнення методичних підходів дозволило встановити, що оцінювання конкурентоспроможності підприємства потребує комплексного використання фінансово-економічних, маркетингових, ресурсних, інноваційних, стратегічних і ризик-орієнтованих підходів. Застосування широкого спектра інструментів, зокрема SWOT, PEST, фінансового аналізу, інтегральних показників і бенчмаркінгу, забезпечує об'єктивність оцінювання та можливість виявлення резервів розвитку. Проведений аналіз дозволив визначити сильні сторони ТОВ «Ревальво», серед яких комплексність послуг і гнучкість управління, а також слабкі сторони, пов'язані з обмеженими фінансовими ресурсами та недостатньою маркетинговою активністю. Такий підхід формує надійну інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

4. У ході дослідження встановлено, що ТОВ «Ревальво» є багатoproфільним підприємством, яке поєднує оптову торгівлю, будівельно-монтажні та консультаційні послуги, що забезпечує йому гнучкість і адаптивність до змін ринкового середовища. Аналіз внутрішнього середовища показав наявність конкурентних переваг у вигляді комплексності послуг та ефективної організаційної структури, тоді як зовнішнє середовище характеризується високим рівнем конкуренції, нестабільністю цін і впливом воєнного стану. Крім того, встановлено, що близько 50 % доходів підприємства формуються за рахунок оптової торгівлі, 30 % — будівельно-монтажних робіт, а 20 % — консультаційних послуг, що свідчить про диверсифіковану структуру доходів. Це визначає необхідність постійної адаптації діяльності підприємства.

5. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства показала наявність певних диспропорцій у структурі капіталу, ліквідності та оборотності активів, що впливають на рівень фінансової стійкості. Водночас підприємство демонструє потенціал до розвитку за рахунок оптимізації використання ресурсів і підвищення ефективності господарської діяльності. Установлено, що чистий дохід ТОВ «Ревальво» у 2025 році зріс на 37,8 % порівняно з 2023 роком, а загальний

обсяг доходів збільшився на 39,2 %, що свідчить про позитивну динаміку діяльності підприємства. Отримані результати свідчать про необхідність удосконалення фінансового управління та підвищення ефективності використання активів.

6. Оцінювання конкурентної позиції ТОВ «Ревальво» показало, що підприємство займає стійку нішову позицію на ринку завдяки комплексності послуг, гнучкості та індивідуальному підходу до клієнтів. Водночас воно поступається великим конкурентам за масштабами діяльності, фінансовими можливостями та рівнем маркетингової активності. Виявлені резерви підвищення конкурентоспроможності пов'язані з розвитком маркетингу, зміцненням фінансової стійкості, оптимізацією активів і впровадженням інновацій. Проведений SWOT-аналіз підтвердив наявність потенціалу для розширення клієнтської бази та зміцнення позицій підприємства за рахунок розвитку цифрових каналів просування.

7. У процесі дослідження розроблено комплекс бізнес-пропозицій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, які охоплюють фінансову, операційну, маркетингову та організаційну сфери діяльності. Запропоновані заходи, зокрема оптимізація структури фінансування, управління дебіторською заборгованістю, диверсифікація постачальників, розвиток формату «під ключ» і цифрового маркетингу, мають системний характер та забезпечують зміцнення конкурентних позицій підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить скоротити залежність підприємства від окремих постачальників, підвищити швидкість виконання замовлень і покращити якість обслуговування клієнтів.

8. Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність впровадження запропонованих заходів, оскільки вони забезпечують суттєвий економічний ефект і позитивну динаміку фінансових результатів. Встановлено, що розвиток формату надання послуг «під ключ» забезпечить прогнозне зростання середнього чека на 10–12 %, а використання цифрового маркетингу сприятиме збільшенню кількості замовлень на 8–10 %. Реалізація заходів щодо диверсифікації

постачальників, оптимізації структури фінансування та підвищення оборотності активів дозволить знизити витрати, покращити використання ресурсів і зміцнити фінансову стійкість підприємства. Розрахунок показників ефективності, зокрема NPV, засвідчив, що всі сценарії реалізації мають додатне значення, що свідчить про прибутковість інвестицій і їх здатність генерувати додану вартість. Очікується, що впровадження запропонованих рішень сприятиме підвищенню прибутковості діяльності та зміцненню ринкових позицій підприємства у середньостроковій перспективі. Це підтверджує практичну значущість та економічну доцільність запропонованих рішень.

9. Визначення організаційних передумов показало, що підприємство має достатній потенціал для впровадження запропонованих заходів без суттєвих структурних змін, що забезпечує їх практичну реалізацію у короткостроковій перспективі. Оцінювання ризиків засвідчило їх помірний рівень і можливість ефективного управління, а прогноз результатів підтвердив позитивний вплив заходів на фінансову стійкість, ефективність діяльності та конкурентні позиції підприємства. Серед основних ризиків визначено нестабільність цін на ресурси, вплив воєнного стану та високу конкуренцію, однак запропоновані заходи дозволяють мінімізувати їх негативний вплив. У сукупності це свідчить про доцільність реалізації бізнес-пропозицій та їх стратегічну важливість для розвитку ТОВ «Ревальво».

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що поставлена мета роботи досягнута, а визначені завдання виконані у повному обсязі. Проведений комплексний аналіз дозволив виявити ключові фактори формування конкурентоспроможності ТОВ «Ревальво», оцінити його фінансово-економічний стан, визначити позицію на ринку та обґрунтувати напрями підвищення ефективності діяльності. Запропоновані бізнес-пропозиції мають практичну спрямованість, економічно доцільні та враховують специфіку функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища. Їх реалізація сприятиме зміцненню фінансової стійкості, підвищенню результативності діяльності та

формуванню стійких конкурентних переваг, що забезпечить довгостроковий розвиток підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2021. 244 с. С. 15–22.
2. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. С. 3–7.
3. Сапотніцька Н. Я., Козак В. Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 41–46.
4. Гречко А. В., Литвиненко Т. І. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 1 (09). С. 77–83.
5. Пальчик І. М., Кужелєв М. О., Желіховська М. В. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. № 2. С. 246–252.
6. Демків І. О., Трепет Н. М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації: нові виклики і можливості. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4 (18). С. 112–117.
7. Харченко Т. Б., Фролова О. Ю. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. *Modern Economics*. 2025. № 49. С. 201–208.
8. Копитко М., Вінічук М. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 3 (67). С. 62–68.
9. Бойко Є. І. Розвиток конкурентного потенціалу підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 66. С. 140–147.

- 10.Рогоза М. Є., Кононенко Ж. А., Яковенко Т. І. Методологічні підходи у дослідженнях конкурентоспроможності підприємств. *Modern Economics*. 2024. № 44. С. 139–146.
- 11.Капінос Г., Ларіонова К. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 338. № 1. С. 564–573.
- 12.Кадирус І. Г., Величко О. М., Ткачова М. В. Роль конкурентоспроможності у забезпеченні ефективного розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. С. 1–6.
- 13.Стецюк П. А., Левченко В. О. Формування системи стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 18. С. 34–39.
- 14.Мельник О. Г., Адамів М. Є. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Львівської політехніки*. 2023. № 2. С. 102–109.
- 15.Бочко О. Ю., Кузьор О. Ф. Чинники підвищення конкурентоспроможності корпоративних бізнес-структур. *Modeling the development of the economic systems*. 2026. № 1. С. 219–227.
- 16.Ханенко М. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 44–49.
- 17.Сарай Н., Григорук А., Литвин Л. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1 (06). С. 58–62.
- 18.Гончаренко О. М. Формування системи конкурентних переваг підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 74. С. 133–139.
- 19.Назаренко І. Л., Дикань В. Л. Управління конкурентними перевагами підприємства в сучасних умовах. *Український журнал прикладної економіки*. 2023. Т. 8. № 1. С. 214–220.

20. Бугас В. В., Руднічок В. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. № 1 (15). С. 25–31.
21. Гріщенко І. В., Гринчук Т. П., Циганчук В. А. Методи формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. С. 112–118.
22. Перебийніс В. І., Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В. Конкурентні переваги суб'єктів господарювання: формування, моделювання, детермінанти. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 78. С. 84–91.
23. Петрович Й. М., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Управління розвитком підприємства в умовах конкуренції. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 76–82.
24. Кравченко М. О. Управління ризиками як складова конкурентоспроможності підприємства. *Економічний форум*. 2024. № 3. С. 121–127.
25. Гарбузюк О., Рудніченко Є., Дьячок І., Скрипник В. Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2024. № 3. С. 297–304.
26. Хмурова В., Кулініч В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. С. 73–79.
27. Салига К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. С. 95–101.
28. Руденко М. В. Методичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 1. С. 88–95.
29. Ткаченко Н. В., Савчук І. Л. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 58–64.
30. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 144–150.

31. Садковський В. М., Кривенко Л. В., Бондаренко О. І. Комплекс конкурентоспроможності підприємств: базові поняття, складові елементи, аналітичне оцінювання. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. Т. 5 (64). С. 473–485.
32. Кичигін А. М., Савченко М. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 107–115.
33. Міністерство економіки України. Аналітичний звіт щодо розвитку підприємництва в Україні у 2025 році. Київ, 2025. URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2026 р.)
34. YouControl. Інформація про ТОВ «РЕВАЛЬВО». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42464315/ (дата звернення: 20.04.2026 р.)
35. Opendatabot. Інформація про ТОВ «РЕВАЛЬВО». URL: <https://opendatabot.ua/c/42464315> (дата звернення: 20.04.2026 р.)
36. vkursi.pro. Інформація про ТОВ «РЕВАЛЬВО». URL: <https://vkursi.pro/card/tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-revalvo-42464315> (дата звернення: 20.04.2026 р.)
37. UA-Region. Інформація про ТОВ «РЕВАЛЬВО». URL: <https://www.ua-region.com.ua/42464315/> (дата звернення: 20.04.2026 р.)
38. Державна служба статистики України. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва : статистичний збірник. Київ, 2025. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2026 р.)
39. Марченко О. В. Аналіз конкурентного середовища підприємства: сучасні методи та підходи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 118–124.
40. Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «Ревальво» за роками. URL: <https://clarity-project.info/edr/42464315/yearly-finances> (дата звернення: 20.04.2026 р.)
41. Епіцентр К. Офіційний сайт. URL: <https://epicentrk.ua/> (дата звернення: 20.04.2026 р.)

- 42.Нова Лінія. Офіційний сайт. URL: <https://www.nl.ua/> (дата звернення: 20.04.2026 р.)
- 43.Ковальська. Офіційний сайт. URL: <https://kovalska.com/> (дата звернення: 20.04.2026 р.)
- 44.Швець Ю. О. Конкурентна стратегія підприємства та механізми її реалізації. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 83. С. 47–53.
- 45.Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4 (27). С. 66–72.
- 46.Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 128–134.
- 47.Дворський В. О., Пономаренко М. М., Верхуша О. О. Інноваційні стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху: від аналізу ринку до впровадження технологій. *Economic Synergy*. 2024. № 3 (13). С. 109–120.
- 48.Коваленко О. В., Лисенко Д. О. Інноваційний розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. С. 1–8.
- 49.Гуменюк А. В. Цифровізація бізнес-процесів у системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2024. № 6. С. 52–58.
- 50.Савченко І. Г. Стратегічна адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (53). С. 62–68.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Ревальво» 2023 р.

Баланс

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи	1000	90,0	90,0
Нематеріальні активи	1000	0,0	0,0
Основні засоби:	1010	90,0	90,0
первісна вартість	1011	—	120,0
знос	1012	—	(30,0)
Усього за розділом I	1095	90,0	90,0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	50,0	45,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	25,0	25,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	—	3,0
у т.ч. з податку на прибуток	1136	—	1,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	—	2,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	20,0	20,0
Усього за розділом II	1195	95,0	95,0
БАЛАНС	1300	185,0	185,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	10,0	10,0
Нерозподілений прибуток	1420	13,0	13,0
Усього за розділом I	1495	23,0	23,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити	1600	45,0	45,0
Поточна кредиторська заборгованість:			
– товари, роботи, послуги	1615	—	70,0
– розрахунки з бюджетом	1620	—	20,0
– з податку на прибуток	1621	—	5,0
– зі страхування	1625	—	5,0
– з оплати праці	1630	—	12,0
Доходи майбутніх періодів	1665	—	5,0
Інші поточні зобов'язання	1690	—	5,0
Усього за розділом III	1695	162,0	162,0
БАЛАНС	1900	185,0	185,0

Звіт про фінансові результати

Стаття	Код рядка	На кінець звітного періоду	На початок звітного періоду
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	910,0	980,0
Інші операційні доходи	2120	8,0	10,0
Інші доходи	2240	3,0	4,0
Разом доходи	2280	921,0	994,0
Собівартість реалізованої продукції	2050	(830,0)	(860,0)
Інші операційні витрати	2180	(35,0)	(38,0)
Інші витрати	2270	(44,0)	(47,0)
Разом витрати	2285	(909,0)	(945,0)
Фінансовий результат до оподаткування	2290	12,0	49,0
Податок на прибуток	2300	(3,0)	(34,0)
Чистий прибуток (збиток)	2350	9,0	15,0



Директор ТОВ «Ревальво»

Приладишева Лариса Миколаївна

Фінансова звітність ТОВ «Ревальво» 2024 р.

Баланс

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи	1000	90,0	95,0
Нематеріальні активи	1000	0,0	0,0
Первісна вартість	1001	0,0	0,0
Накопичена амортизація	1002	(0,0)	(0,0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,0	1 180,0
Основні засоби	1010	90,0	95,0
первісна вартість	1011	120,0	130,0
знос	1012	(30,0)	(35,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	0,0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,0	0,0
Інші необоротні активи	1090	0,0	0,0
Усього за розділом I	1095	90,0	1 180,0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	45,0	60,0
у тому числі готова продукція	1103	0,0	0,0
Поточні біологічні активи	1110	0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	25,0	35,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3,0	5,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	1,0	2,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2,0	5,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	0,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	20,0	344,8
Витрати майбутніх періодів	1170	0,0	0,0
Інші оборотні активи	1190	0,0	18,4
Усього за розділом II	1195	95,0	363,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу	1200	0,0	0,0
БАЛАНС	1300	185,0	1 543,2

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,0	10,0
Додатковий капітал	1410	0,0	0,0
Резервний капітал	1415	0,0	0,0

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13,0	27,0
Неоплачений капітал	1425	(0,0)	(0,0)
Усього за розділом I	1495	23,0	10,0
II. Довгострокові зобов'язання	1595	0,0	0,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	45,0	1 500,0
Інші поточні зобов'язання	1690	5,0	33,2
Усього за розділом III	1695	162,0	1 533,2
БАЛАНС	1900	185,0	1 543,2

Звіт про фінансові результати

Стаття	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	980,0	1 120,0
Інші операційні доходи	2120	10,0	18,0
Інші доходи	2240	4,0	7,0
Разом доходи	2280	994,0	1 145,0
Собівартість реалізованої продукції	2050	(860,0)	(955,0)
Інші операційні витрати	2180	(38,0)	(105,0)
Інші витрати	2270	(47,0)	(52,0)
Разом витрати	2285	(945,0)	(1 112,0)
Фінансовий результат до оподаткування	2290	49,0	33,0
Податок на прибуток	2300	(34,0)	(6,0)
Чистий прибуток	2350	15,0	27,0



Директор ТОВ «Ревальво»

Приладишева Лариса Миколаївна

Фінансова звітність ТОВ «Ревальво» 2025 р.

Актив

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,0	0,0
Первісна вартість	1001	0,0	0,0
Накопичена амортизація	1002	(0,0)	(0,0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 180,0	1 300,0
Основні засоби	1010	95,0	120,0
первісна вартість	1011	130,0	155,0
знос	1012	(35,0)	(35,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	0,0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,0	0,0
Інші необоротні активи	1090	0,0	0,0
Усього за розділом I	1095	1 180,0	1 420,0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	60,0	72,0
у тому числі готова продукція	1103	0,0	0,0
Поточні біологічні активи	1110	0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	35,0	42,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	5,0	6,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	2,0	2,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5,0	7,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	0,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	344,8	310,0
Витрати майбутніх періодів	1170	0,0	0,0
Інші оборотні активи	1190	18,4	20,0
Усього за розділом II	1195	363,2	451,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу	1200	0,0	0,0
БАЛАНС	1300	1 543,2	1 871,0

Пасив

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,0	10,0
Додатковий капітал	1410	0,0	0,0
Резервний капітал	1415	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	27,0	79,0
Неоплачений капітал	1425	(0,0)	(0,0)
Усього за розділом I	1495	37,0	89,0
II. Довгострокові зобов'язання	1595	0,0	0,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	1 500,0	1 430,0
Інші поточні зобов'язання	1690	33,2	352,0
Усього за розділом III	1695	1 533,2	1 782,0
БАЛАНС	1900	1 543,2	1 871,0

Звіт про фінансові результати

Стаття	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	1 120,0	1 254,0
Інші операційні доходи	2120	18,0	20,0
Інші доходи	2240	7,0	8,0
Разом доходи	2280	1 145,0	1 282,0
Собівартість реалізованої продукції	2050	(955,0)	(1 050,0)
Інші операційні витрати	2180	(105,0)	(113,0)
Інші витрати	2270	(52,0)	(56,0)
Разом витрати	2285	(1 112,0)	(1 219,0)
Фінансовий результат до оподаткування	2290	33,0	63,0
Податок на прибуток	2300	(6,0)	(11,0)
Чистий прибуток	2350	27,0	52,0



Директор ТОВ «Ревальво»