МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Формування механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємства малого бізнесу (на прикладі ФОП Коломоєць С.В.)

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Formation of Mechanisms for Increasing the Competitiveness of Small Businesses (using the Example of S.V. Kolomoyets, an Individual Entrepreneur)

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,
групи 7.D7.25
спеціальності D7 Торгівля
освітньої програми Торгівля та комерційна логістика
М. В. Учаєв
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. Ю.І. Полусмяк
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.н.держ.упр. О.А. Онищенко

Запоріжжя
2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність D7 Торгівля, освітня програма Торгівля та комерційна логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____Т.С. Павлюк
«____» _____2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Учаєву Миколі Володимировичу

1. Тема роботи Формування механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємства малого бізнесу (на прикладі ФОП Коломоєць С.В.)
керівник роботи Полусмяк Ю.І., к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «23»березня 2026 року № 492–с
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми формування механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи формування конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу у сфері будівництва та послуг – складається з трьох підрозділів: 1.1. Сутність, складові та фактори забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва; 1.2. Теоретико-методологічні підходи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу; 1.3. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів середовища на забезпечення конкурентоспроможності підприємства. 2 Розділ – Аналіз конкурентного середовища та діючого механізму забезпечення конкурентоспроможності ФОП Коломоєць С.В. – складається з трьох підрозділів: 2.1. Поточний стан та ключові проблеми функціонування малого бізнесу в Україні в умовах війни; 2.2 Загальна організаційно-економічна характеристика ФОП Коломоєць С.В та оцінка

конкурентних переваг підприємства; 2.3. Дослідження діючого механізму забезпечення конкурентоспроможності ФОП Коломоєць С.В. та оцінка його ефективності. 3 Розділ – Шляхи удосконалення механізму підвищення конкурентоспроможності ФОП Коломоєць С.В. – складається з двох підрозділів: 3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій ФОП Коломоєць С.В. на ринку будівельних послуг; 3.2. Розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення якості послуг та цифрового маркетингу.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.09.2026 р.	10.09.2026 р.
2	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2026 р.	02.10.2026 р.
3	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.11.2026 р.	12.11.2026 р.

6. Дата видачі завдання 10.09.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	листопад	виконано

Здобувач вищої освіти _____ М. В. Учаєв
(підпис)

Керівник роботи _____ Ю.І. Полусмяк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 67 сторінок, 13 таблиць, 5 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 31 найменування.

Об’єкт дослідження – процес функціонування, формування та підвищення конкурентоспроможності ФОП Коломоєць С.В. на регіональному ринку будівельно-оздоблювальних та столярних послуг.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади, прикладні інструменти та організаційно-економічні механізми забезпечення та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта малого бізнесу у сфері послуг.

Мета дослідження – обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму підвищення конкурентоспроможності ФОП Коломоєць С.В. на основі оцінки його конкурентних переваг і комплексного аналізу регіонального ринку послуг.

Теоретичною та методологічною основою дослідження слугували фундаментальні праці вітчизняних і зарубіжних науковців у галузі менеджменту, підприємництва, економіки будівельно-оздоблювальної сфери та стратегічного управління, закони України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти, що регламентують діяльність суб'єктів малого бізнесу та сферу надання послуг, а також первинні обліково-фінансові та управлінські дані ФОП Коломоєць С.В.

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах високої динамічності регіонального ринку будівельних та оздоблювальних послуг, жорсткої конкуренції з боку інших підрядників і будівельних бригад, а також макроекономічної мінливості суттєво підвищуються вимоги до адаптивності та гнучкості суб'єктів малого бізнесу. Традиційні підходи до залучення клієнтів та організації сервісних процесів втрачають дієвість, що вимагає пошуку нових інструментів посилення ринкових позицій.

За таких умов розробка та впровадження сучасного механізму підвищення конкурентоспроможності (оптимізація виробничо-сервісних процесів, впровадження цифрового маркетингу, розширення спектра послуг та підвищення їх якості) стає ключовим чинником зміцнення конкурентних переваг, зростання ефективності господарської діяльності та забезпечення сталого розвитку ФОП Коломоєць С.В. в умовах сьогодення.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, МАЛИЙ БІЗНЕС, СФЕРА ПОСЛУГ, БУДІВЕЛЬНО-ОЗДОБЛЮВАЛЬНІ РОБОТИ, СТОЛЯРНІ ВИРОБИ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ.

ABSTRACT

Qualification work: 67 pages, 13 tables, 5 figures. The list of references includes 31 items.

The object of the study is the process of functioning, formation, and enhancement of the competitiveness of Sole Proprietorship (FOP) Kolomoyets S.V. in the regional market of construction, finishing, and joinery services.

The subject of the study is the theoretical and methodological foundations, applied tools, and organizational and economic mechanisms for ensuring and enhancing the competitiveness of a small business entity in the service sector.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for improving the mechanism of enhancing the competitiveness of FOP Kolomoyets S.V. based on the assessment of its competitive advantages and a comprehensive analysis of the regional service market.

The theoretical and methodological basis of the study consists of fundamental works by domestic and foreign scholars in the fields of management, entrepreneurship, economics of the construction and finishing sector, and strategic management, laws of Ukraine, resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine, regulatory legal acts governing small business activities and the service sector, as well as primary accounting, financial, and managerial data of FOP Kolomoyets S.V.

The relevance of the topic is driven by the fact that under the high dynamics of the regional market for construction and finishing services, tough competition from other contractors and construction teams, and macroeconomic volatility, the requirements for adaptability and flexibility of small business entities increase significantly. Traditional approaches to customer acquisition and service process organization lose their effectiveness, necessitating the search for new tools to strengthen market positions.

Under such conditions, the development and implementation of a modern mechanism for increasing competitiveness (optimization of production and service processes, implementation of digital marketing, expansion of the range of services, and improvement of their quality) becomes a key factor in strengthening competitive advantages, increasing operational efficiency, and ensuring the sustainable development of FOP Kolomoyets S.V. today.

COMPETITIVENESS, SMALL BUSINESS, SERVICE SECTOR, CONSTRUCTION AND FINISHING WORKS, JOINERY PRODUCTS, COMPETITIVE ADVANTAGES, DIGITAL MARKETING.

ЗМІСТ

ВСТУП……9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ У СФЕРІ БУДІВНИЦТВА ТА ПОСЛУГ ……..…… 12
1.1. Сутність, складові та фактори забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва ……..…… 12
1.2. Теоретико-методологічні підходи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу…… …… 18
1.3. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів середовища на забезпечення конкурентоспроможності підприємства…….…… 23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ДІЮЧОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП КОЛОМОЄЦЬ С.В. ……...28
2.1. Поточний стан та ключові проблеми функціонування малого бізнесу в Україні в умовах війни……..…… 28
2.2. Загальна організаційно-економічна характеристика ФОП Коломоєць С.В та оцінка конкурентних переваг підприємства……..34
2.3. Дослідження діючого механізму забезпечення конкурентоспроможності ФОП Коломоєць С.В. та оцінка його ефективності……..47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП КОЛОМОЄЦЬ С.В. …… 51
3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій ФОП Коломоєць С.В. на ринку будівельних послуг……51
3.2. Розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення якості послуг та цифрового маркетингу ……56
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ…… ……...…..61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..……65

ВСТУП

Діяльність малого бізнесу у будівельно-оздоблювальному секторі та сфері надання послуг відбувається в умовах нестабільного економічного середовища, високого рівня міжфірмової конкуренції та вимушеної трансформації ринкового попиту. Для м. Запоріжжя та регіону загалом ці чинники підсилюються зміною логістичних ланцюгів, коливанням цін на матеріали та зниженням купівельної спроможності населення. У цих обставинах суб'єкти малого підприємництва стикаються з ризиками втрати замовників, зниження маржинальності робіт і зростання тиску з боку як мережевих підрядників, так і демпінгуючих неформальних бригад.

Управління конкурентоспроможністю малого підприємства вимагає відмови від суто оперативної реакції на поточні замовлення та переходу до системного формування конкурентних переваг. Йдеться про оптимізацію витрат, впровадження сучасних технологій виконання столярних і оздоблювальних робіт, перегляд цінової політики, підвищення якості обслуговування клієнтів та використання цифрових каналів просування. Усі ці елементи утворюють єдиний організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності. Прикладний характер зазначеної проблематики, її важливість для забезпечення життєздатності суб'єктів малого бізнесу у регіональному вимірі зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи.

Об’єкт дослідження – процес функціонування, формування та підвищення конкурентоспроможності ФОП Коломоєць С.В. на регіональному ринку будівельно-оздоблювальних та столярних послуг.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади, прикладні інструменти та організаційно-економічні механізми забезпечення та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта малого бізнесу у сфері послуг.

Мета дослідження – обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму

підвищення конкурентоспроможності ФОП Коломоєць С.В. на основі оцінки його конкурентних переваг і комплексного аналізу регіонального ринку послуг.

Для досягнення поставленої мети сформовано такі завдання:

- розкрити сутність, складові та фактори забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва у сфері будівництва та послуг;

- систематизувати теоретико-методологічні підходи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу;

- проаналізувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів середовища на забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

- надати загальну організаційно-економічну характеристику ФОП Коломоєць С.В. та провести аналіз його послуг;

- здійснити комплексний аналіз регіонального ринку будівельно-оздоблювальних та столярних послуг м. Запоріжжя й оцінити конкурентні переваги підприємства;

- дослідити діючий механізм забезпечення конкурентоспроможності ФОП Коломоєць С.В. та оцінити його ефективності;

- обґрунтувати пріоритетні напрями посилення конкурентних позицій ФОП Коломоєць С.В. на ринку будівельних та оздоблювальних послуг;

- розробити практичні рекомендації щодо оптимізації виробничо-сервісних процесів, підвищення якості послуг і впровадження цифрового маркетингу.

Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять наукові праці українських і закордонних учених у галузі економіки підприємства, менеджменту, малого бізнесу та маркетингу послуг. Нормативно-правову базу формують Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-технічні документи у сфері будівництва й підрядних робіт, а також законодавчі акти, що регулюють діяльність фізичних осіб-підприємців.

У процесі виконання роботи використано такі методи дослідження:

- теоретичне узагальнення та порівняння – для уточнено-категоріального аналізу понять «конкурентоспроможність» та «механізм забезпечення конкурентоспроможності»;

- системний та структурно-функціональний аналіз – для дослідження внутрішнього середовища ФОП Коломоєць С.В. та оцінки його ресурсного потенціалу;

- статистичний та економіко-математичний аналіз – для оцінки фінансово-економічних показників діяльності підприємця;

- SWOT-аналіз та метод експертних оцінок – для визначення сильних і слабких сторін, загрози та можливостей на ринку Запоріжжя;

- графічний та табличний методи – для наочного подання результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є офіційні дані Державної служби статистики України, аналітичні матеріали щодо розвитку малого підприємництва, первинна управлінська та кошторисна документація ФОП Коломоєць С.В., а також публікації у фахових періодичних виданнях.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що сформовані пропозиції мають прикладний характер і можуть бути впроваджені в практичну діяльність ФОП Коломоєць С.В. та інших суб'єктів малого бізнесу аналогічного профілю.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ У СФЕРІ БУДІВНИЦТВА ТА ПОСЛУГ

1.1 Сутність, складові та фактори забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва

Конкурентоспроможність є вирішальною передумовою ринкової виживаності та комерційного успіху підприємства. Зміст цієї категорії полягає у здатності суб’єкта господарювання цілеспрямовано впливати на стан ринкового середовища через формування власних переваг та підтримання стабільного попиту на товари чи послуги [1]. Управління конкурентоспроможністю охоплює не лише цінові параметри боротьби, а й систематичне впровадження інноваційних рішень, реалізацію стратегічного планування та оптимізацію операційних процесів задля забезпечення довгострокового розвитку [2].

Ефективне функціонування передбачає раціональне використання виробничих потужностей, фінансових ресурсів та кадрового потенціалу, що супроводжується постійним моніторингом зовнішнього оточення. Сучасні суб'єкти господарювання функціонують в умовах підвищеної нестабільності, загострення міжфірмової боротьби, стрімких технологічних змін і динамічного перерозподілу споживчих переваг [3]. Це вимагає від бізнесу постійної адаптації цілей, функцій і методів управління до поточних трансформацій ринку [2].

У науковій думці сформувалися різні підходи до трактування сутності даного поняття. М. Портер розглядає конкурентоспроможність у контексті відкритої економіки, де успіх на глобальному чи національному рівні виступає результатом перемоги в конкурентній боротьбі на локальному ринку. Згідно з його концепцією, галузева конкуренція формується під дією п’яти основних

сил: тиску поточних конкурентів, ринкової сили покупців і постачальників, загрози появи нових гравців та ризику заміщення товарів чи послуг [1, с. 248].

Дослідники Дж. Л. Гібсон, Д. М. Іванцевич та Д. Х. Доннеллі акцентують увагу на ринковій результативності, визначаючи конкурентоспроможність як здатність підприємства утримувати завойовані позиції [4, с. 135–267]. Проте такий підхід дещо звужує сутність явища, оскільки позиція на ринку може бути зумовлена тимчасовою монополією чи дефіцитом продукції, а не реальними перевагами.

С. Б. Алексеєв розглядає конкурентоспроможність як економічну категорію, що відображає спроможність підприємства привертати увагу споживачів до власної пропозиції завдяки її високій корисності та вигідності, забезпечуючи тим самим виживаність бізнесу та отримання запланованого доходу [5, с. 67].

Є. М. Карпенко визначає конкурентоспроможність як відносну характеристику, яка виявляється в ефективності використання виробничих ресурсів для створення якісного продукту та залежить від загального стану галузі [2; 4].

Узагальнення теоретичних поглядів свідчить, що дане поняття охоплює сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників. В теорії менеджменту виділяють три базові підходи до управління даним процесом.

1. Системний підхід: розглядає підприємство як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, орієнтованих на досягнення спільних цілей.

2. Процесний підхід: базується на реалізації управлінського циклу «ціль – завдання» задля здобуття, збереження та нарощування конкурентних переваг [3].

3. Ситуаційний підхід: передбачає вибір методів управління залежно від конкретних умов, що склалися у внутрішньому чи зовнішньому середовищі в певний момент часу.

Становлення економічної категорії «конкуренція» безпосередньо пов’язане з еволюцією товарно-грошових відносин та поглибленням

суспільного поділу праці. Прагнення суб'єктів господарювання привабити більшу кількість покупців зумовило формування ринкового механізму, за якого перевага надається пропозиціям із вищою якісною та споживчою цінністю. Саме ринкове суперництво виступає каталізатором технологічного прогресу: воно стимулює розробку сучасних цифрових пристроїв, ефективних фармацевтичних препаратів, новітнього обладнання та енергоефективних екологічних рішень [1]. У сучасній економічній науці конкуренція вже не сприймається як пасивна атрибутивна властивість ринку, а розглядається як фундаментальна рушійна сила його саморегуляції.

У цій системі особливе місце належить малому підприємництву. Воно виконує не лише економічну функцію, прискорюючи генерацію та трансфер інновацій, а й виступає базисом соціальної стабільності через створення нових робочих місць та первинну адаптацію трудових ресурсів. Малі підприємства мають високу адаптивність до мінливих кон’юнктурних умов, що дає їм змогу оперативно опановувати нові ринкові ніші. Проте обмеженість ресурсної бази та вища чутливість до зовнішніх дестабілізуючих факторів створюють суттєві перешкоди для тривалого утримання конкурентних позицій.

Кризові явища, зумовлені воєнними діями та наслідками пандемічних обмежень, сформували для вітчизняного малого бізнесу додаткове бар'єрне середовище. Йдеться про розрив логістичних ланцюгів, звуження внутрішніх ринків збуту, коливання купівельної спроможності та зростання макроекономічної неопределеності [2]. Водночас екстремальні умови функціонування змушують суб'єктів господарювання шукати нестандартні інструменти організації бізнес-процесів, що нерідко стає джерелом їхніх нових конкурентних переваг.

З точки зору прикладного менеджменту, конкуренція в підприємницькій діяльності являє собою економічне суперництво між суб'єктами ринку за доступ до обмежених ресурсів, залучення споживачів та завоювання стійкої ринкової частки. Конкурентоспроможність бізнесу, у свою чергу, відображає здатність підприємства формувати пропозицію товарів чи послуг із

оптимальним співвідношенням цінових та якісних параметрів. Це забезпечує вищий рівень прибутковості й формування стійких лояльних відносин із споживачами порівняно з аналогічними суб'єктами ринку [3].

Збереження конкурентоспроможності є засадою тривалої виживаності та стійкості суб’єкта господарювання на ринку [4]. Рівень цієї здатності залежить від технологічної оснащеності, ефективності внутрішніх операційних процесів, кваліфікаційного рівня персоналу та здатності до швидкої імплементації інновацій. Що вищою є сукупна конкурентоспроможність, то ефективніше підприємство протистоїть зовнішнім шокам та кризовим явищам.

Оцінка конкурентного потенціалу здійснюється переважно через систему кількісних та якісних економічних показників, серед яких ключовими є динаміка прибутку, обсяги реалізованої продукції (наданих послуг) та контрольована частка ринку. Формування конкурентоспроможності вимагає забезпечення високої технологічної ефективності виробництва, використання сучасної матеріальної бази, постійного підвищення компетенцій працівників і застосування системного маркетингового інструментарію [5].

Систематизація наукових підходів дає змогу виділити три ключові умови забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів малого бізнесу:

1. Застосування методології стратегічного управління на основі чіткого аналізу ринкових загрози та можливостей.

2. Забезпечення збалансованого розвитку технологічної, організаційної та кадрової складових підприємства.

3. Використання сучасних аналітичних методів прийняття управлінських рішень та програмно-цільового планування.

Головним драйвером забезпечення конкурентоспроможності виступає інноваційна діяльність. Впровадження інновацій у технологічні процедури та сервісні процеси дозволяє суб'єктам малого бізнесу формувати унікальну споживчу цінність і досягати вищої рентабельності капіталу [6]. Завдяки володінню оригінальними технологіями чи специфічними компетенціями

підприємство отримує змогу ефективніше задовольняти потреби клієнтів, що прискорює загальний розвиток суб'єкта господарювання.

Економічна категорія «фактор» визначається як рушійна сила або причинний чинник, який визначає характер перебігу процесу чи явища. У контексті досліджуваної проблематики фактори конкурентоспроможності виступають тими детермінантами, які обумовлюють здатність бізнесу утримувати та зміцнювати свої ринкові позиції.

Внутрішня структура факторів забезпечення конкурентоспроможності охоплює низку взаємопов'язаних складових (рис. 1.1).

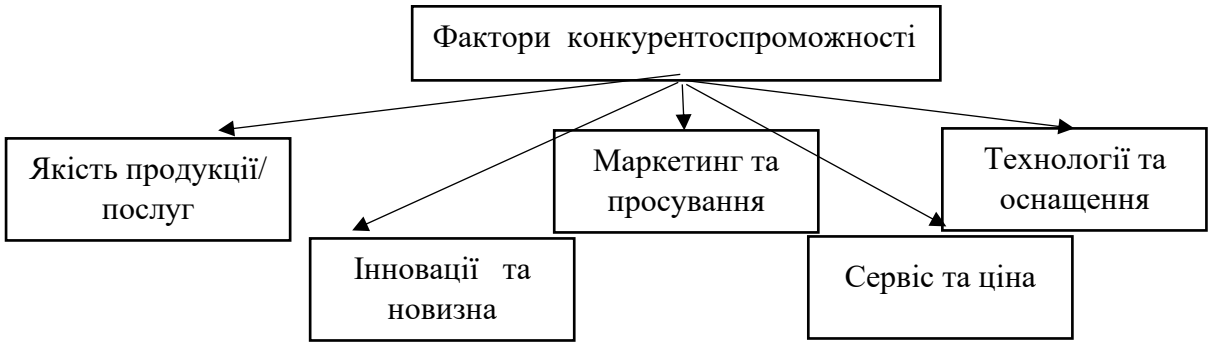

Рис. 1.1 Основні фактори забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта малого бізнесу

Джерело: узагальнено автором на основі [5–7].

Якість товарів та послуг виступає фундаментальним орієнтиром для споживача та формує репутаційний капітал підприємства. Інноваційна активність забезпечує адаптацію асортименту та сервісних процесів до запитів ринку. Маркетингова діяльність орієнтована на дослідження споживчої поведінки, побудову каналів збуту та просування пропозиції. Технологічна оснащеність визначає рівень продуктивності праці, собівартість та якісні параметри виконання робіт. Рівень обслуговування та цінова політика базуються на гнучкості, індивідуалізації сервісу та дотриманні обґрунтованого балансу «ціна – якість».Аналіз наукових джерел дозволяє систематизувати

фактори впливу на конкурентоспроможність малого підприємства за вектором їх походження, розділивши їх на внутрішні та зовнішні [7; 8].

До внутрішніх факторів (які підлягають управлінню з боку суб'єкта господарювання) відносять:

- управлінську компетентність, тобто якість прийняття рішень керівництвом в умовах високого рівня визначеності;
- фінансову стійкість, яка передбачає наявність власного та залученого капіталу для покриття операційних витрат та інвестування в розвиток;
- кадровий потенціал, тобто професійна підготовка майстрів і співробітників, їхня здатність опановувати нові суміжні спеціальності;
- технологічну гнучкість, тобто швидкість оптимізації виробничо-сервісних процесів відповідно до специфічних вимог замовника.

До зовнішніх факторів (некеровані або обмежено керовані) слід віднести загальноекономічну ситуацію (рівень інфляції, доступність кредитування, податковий тиск та зміна реальних доходів населення), структуру конкурентного середовища (насиченість ринку, рівень консолідації гравців та наявність бар'єрів входу), державну регуляторну політику та правове середовище (наявність програм підтримки малого підприємництва, умови оподаткування та адміністративні вимоги).

Таким чином, конкурентоспроможність суб'єкта малого бізнесу є комплексною характеристикою, яка відображає його здатність ефективно мобілізувати внутрішній ресурсний потенціал для нейтралізації зовнішніх загрози та використання ринкових можливостей.

Узагальнюючи теоретичні засади формування конкурентоспроможності суб'єктів малого бізнесу, слід підкреслити, що в сучасних мінливих умовах господарювання вона перестає бути статичним показником або одноразовим досягненням підприємства. Конкурентоспроможність виступає як динамічна системна характеристика, яка вимагає безперервного моніторингу ринкового середовища, гнучкого адаптування сервісних та виробничих процесів, а також

цілеспрямованого розширення ресурсного та технологічного потенціалу. Саме системний підхід до врахування взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх факторів дає змогу малому підприємству не лише мінімізувати негативний вплив макроекономічних шоків, а й вибудувати стійкі конкурентні переваги на локальному ринку послуг.

1.2. Теоретико-методологічні підходи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним аналітичним процесом, який передбачає інтерпретацію та систематизацію економічних показників, що відображають різні аспекти його функціонування. Проведення об'єктивної оцінки дозволяє керівництву обґрунтувати управлінські рішення, визначити пріоритетні напрями розвитку та вибудувати дієві стратегії збереження і посилення конкурентних переваг [9].

Методологія дослідження конкурентоспроможності базується на поєднанні двох фундаментальних підходів:

1. Структурний підхід, який зосереджений на аналізі ринкової позиції суб'єкта господарювання, структури галузевого середовища та зовнішніх факторів, що визначають потенціал його розвитку.
2. Функціональний підхід, що передбачає оцінку ефективності операційно-виробничої діяльності, фінансового стану, збутової політики та раціональності використання внутрішніх ресурсів.

Оскільки жоден із цих підходів окремо не забезпечує вичерпного охоплення всіх вимірів конкурентоспроможності, у практичній діяльності застосовують комбінацію різноманітних показників та інструментів залежно від специфіки бізнесу і цілей аналізу [10].

Оцінювання конкурентоспроможності виступає агрегованим показником ресурсних можливостей підприємства та його здатності

оперативно адаптуватися до чинників мінливого зовнішнього середовища. Як зазначає Д. В. Погребняк, дана категорія є комплексною порівняльною характеристикою, що відображає ступінь переваги сукупності критеріальних показників діяльності підприємства над аналогічними показниками конкурентів за визначений період [9, с. 157].

Узагальнюючи існуючі наукові підходи до систематизації аналітичного інструментарію, можна представити класифікацію всієї сукупності методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства за основними ознаками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Методи оцінки конкурентоспроможності
За способом розрахунку та оцінки	Якісні, кількісні
За формою подання результату	Матричні, графічні, індексні, аналітичні
За ступенем охоплення аспектів	Спеціальні (функціональні), комплексні
За можливістю прийняття рішень	Поточні (тактичні), стратегічні
За напрямом формування бази	Критеріальні, експертні
За об'єктом оцінювання	Оцінка персоналу, оцінка продукції/послуг, оцінка організації загалом
За конкретизованою метою	Позиціонування у групі, визначення динаміки позицій, виявлення конкурентних переваг

Джерело: систематизовано та розроблено автором на основі [9; 10; 11].

Якісні методи аналізу здебільшого характеризуються низьким рівнем формалізації та суб'єктивністю, що ускладнює їх використання для визначення чітких стратегічних орієнтирів. Натомість кількісні методи дають змогу розрахувати об'єктивні числові параметри, оцінити реальні шанси підприємства у боротьбі за привабливі ринкові сегменти та обґрунтувати тактичні й стратегічні управлінські рішення [12].

У науковій літературі сформовано широку класифікацію методів оцінки рівня конкурентоспроможності, які можна об'єднати у кілька ключових груп.

Перша група – це методи, що базуються на теорії порівняльних переваг: оцінюють можливість досягнення нижчого рівня витрат порівняно з конкурентами за рахунок сортування елементів собівартості, аналізу обсягу реалізації, частки ринку та норми прибутку. Перевагою є простота розрахунків, а недоліком – статичність та обмежена інформативність у динамічних кон’юнктурних умовах [11].

Другою групою є методи, що ґрунтуються на теорії рівноваги підприємства та галузі: визначають оптимальне співвідношення факторів виробництва, за якого у суб'єкта господарювання відсутні стимули до зміни форми діяльності. Вона дозволяє якісно порівняти умови бізнес-середовища, однак обмежена припущеннями ідеальної конкуренції [11].

Третя група – методи, що спираються на теорію ефективної конкуренції. Вони передбачають порівняння співвідношення внутрішніх показників фірми з відповідними орієнтирами галузевих конкурентів. Забезпечують глибокий аналіз господарського стану, але вимагають великих обсягів інформації [12].

Оцінка на основі якості продукції (послуг) базується на порівнянні якісних і споживчих характеристик товару чи сервісу з еталонним зразком. Головний недолік – ігнорування ефективності збутової та фінансової діяльності підприємства [12].

Методи теорії мультиплікатора вивчають ланцюгові ефекти між управлінськими стимулами та отриманими результатами. Дозволяють урахувати якісні зміни, але об'єктивні лише в короткостроковому періоді [12].

Аналіз стратегічного потенціалу орієнтований на дослідження внутрішніх ресурсів, сильних та слабких сторін підприємства для виявлення резервів зростання. Недоліком є складнощі оцінки слабко типізованих внутрішніх чинників [10].

Експертні оцінки застосовуються за умов дефіциту первинної публічної інформації про конкурентів. Забезпечують прийнятну точність в обмежених часових межах, але несуть ризик суб'єктивності [10].

Матричні методи (SWOT, BCG, McKinsey тощо) дають змогу дослідити стан конкуренції у динаміці шляхом наочного зіставлення параметрів товарів чи бізнес-одиниць. Здебільшого мають описовий характер і не завжди детально враховують фінансовий стан [10].

Комплексні (інтегральні) методи передбачають розрахунок зведеного інтегрального індексу конкурентоспроможності. Їм притаманна простота та однозначність інтерпретації, проте вони часто згладжують локальні відхилення і не виявляють прихованих резервів [10].

Поряд із зазначеним поділом, у працях провідних науковців представлено власні варіанти групування. Зокрема, Л. А. Костюк [13] пропонує виокремлювати 5 базових груп методів: за часткою ринку, матричні, на основі теорії ефективної конкуренції, за якістю товару та інтегральні. О. Є. Сомова [15] диференціює їх залежно від специфіки вихідної інформації на ті, що описують конкурентну боротьбу; експертні; оцінки продукції та фірми; розраховані за фінансовими коефіцієнтами, а також оцінені за показниками грошових потоків і рентабельності.

Л. М. Закревська [16] розширює цю класифікацію підходами на основі теорії рівноваги А. Маршалла, теорії ефективної конкуренції Дж. М. Кларка, функціональними та структурними методами.

Аналіз практичного застосування ключових груп методів дозволяє виділити їхні сильні та слабкі сторони:

1. Матричні методи: забезпечують наочність, дозволяють оцінити позицію бізнесу та визначити напрями розвитку. Їхніми вадами є оцінювання лише за двома параметрами, суб'єктивність інтерпретації та відсутність причинно-наслідкового аналізу факторів [10].

2. Графічні методи (багатокутник профілів, радари): дають змогу візуально порівняти характеристики кількох підприємств і виявити їхні сильні й слабкі сторони. Проте вони не встановлюють єдиного підсумкового числового показника та не забезпечують точного прогнозування майбутніх змін [9].

3. Комплексні (інтегральні) методи: є найбільш обґрунтованими у вітчизняній науковій практиці, оскільки орієнтовані на аналіз розширеного переліку фінансових, операційних і техніко-економічних параметрів, виявляючи «вузькі місця» підприємства [10; 12].

У практиці аналізу впливу зовнішніх ринкових чинників на діяльність суб'єктів господарювання поширення набула методика експертної оцінки п'яти конкурентних сил М. Портера [1]. Коефіцієнт сукупного впливу конкурентного середовища Квплив обчислюється за формулою:

$$Квплив = 0{,}2 * Інк + 0{,}2 * Ітз + 0{,}2 * Іпок + 0{,}2 * Іпост + 0{,}2 * Ік \quad (1.1)$$

де Інк – сила впливу потенційних нових конкурентів;

Ітз– сила впливу товарів-замінників або альтернативних послуг;

Іпок – сила тиску з боку покупців (замовників);

Іпост – сила тиску з боку постачальників матеріалів та комплектуючих;

Ік – інтенсивність конкуренції між існуючими учасниками ринку.

Ваговий коефіцієнт 0,2 відображає рівнозначний внесок кожного з п'яти факторів у підсумкову оцінку [13].

Таким чином, достовірність результатів оцінювання конкурентоспроможності безпосередньо залежить від систематичності моніторингу ринку та повноти інформаційного забезпечення. Впровадження регулярного аналізу оперативного середовища дозволяє вчасно виявляти приховані загрози та акумулювати релевантні дані для прийняття виважених управлінських рішень. Враховуючи переваги та обмеження окремих методів, найбільш обґрунтованим підходом для суб'єктів малого бізнесу є використання комплексного аналітичного інструментарію, що поєднує кількісні показники ефективності з якісними експертними оцінками внутрішнього потенціалу підприємства.

1.3. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів середовища на забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Функціонування та забезпечення конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу визначається їхньою спроможністю раціонально використовувати власний ресурсний потенціал у зіставленні з суперниками на ринку. Стійкість ринкових позицій суб'єкта господарювання досягається за рахунок використання сучасного обладнання, прогресивних технологічних процедур, належної кваліфікації робітників та адаптивної системи управління. Формування конкурентних переваг вимагає комплексного узгодження технологічних, економічних та організаційно-управлінських аспектів діяльності на основі сучасних інструментів стратегічного менеджменту [17].

Оцінка та управління конкурентоспроможністю передбачають дослідження двох взаємопов’язаних груп чинників: зовнішніх (некерованих чи обмежено керованих) та внутрішніх (керованих безпосередньо суб’єктом господарювання). Зовнішні фактори охоплюють макроекономічні, регуляторно-правові, соціально-деграфічні та технологічні умови, тоді як внутрішні відображають організаційну структуру, ресурсний потенціал, систему обліку, логістику та корпоративну культуру підприємства [18].

Оцінюючи системний вплив зовнішнього оточення, слід підкреслити його домінуючу роль у визначенні стратегічних меж діяльності суб'єкта малого бізнесу. На відміну від внутрішніх ресурсів, зовнішні чинники є переважно некерованими з боку підприємця, що вимагає від управління високої гнучкості, адаптивності та здатності до постійного моніторингу ринкового середовища. Синергетичний ефект макроекономічної нестабільності, податкового тиску та геополітичних шоків здатний суттєво деформувати традиційні канали постачання та звузити локальний попит, змушуючи підприємство оперативно коригувати цінову політику, шукати альтернативні джерела сировини й адаптувати асортимент послуг під нові реалії споживчого ринку.

Аналіз факторів зовнішнього оточення дозволяє завчасно ідентифікувати загрози та розробити стратегічні заходи щодо використання ринкових можливостей. Систематизацію впливу основних зовнішніх факторів на діяльність суб'єктів господарювання наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика позитивного та негативного впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства

Зовнішній фактор	Позитивні аспекти	Негативні аспекти (виклики)
Державна політика та правове середовище	Стабільність економічного курсу; гармонійність законодавчої бази; наявність програм підтримки малого бізнесу.	Двозначність правових норм; високий рівень бюрократизації; частота нормативних змін.
Загальноекономічні умови	Інвестиційна привабливість галузі; розширення попиту; доступність пільгового кредитування.	Високі податкові ставки; інфляційні коливання; зростання витрат на сировину й енергоносії.
Конкурентне середовище та монополізація	Стимулювання інновацій; зростання якості послуг через міжфірмове суперництво.	Наявність монопольних утворень; демпінг з боку неформальних або великих гравців.
Ресурсний потенціал і товарні ринки	Стабільність постачання; висока ємність ринкового сегмента; наявність якісних матеріалів.	Обмеженість доступу до сировини; наявність високих бар'єрів для виходу на нові ринки.
Ринкова інфраструктура	Розвинена мережа транспортно-логістичних та інформаційних комунікацій.	Недостатня якість інфраструктури, що ускладнює та здорожує сервісно-виробничі процеси.
Соціально-демографічні умови	Висока кваліфікація кадрів; сприятливий культурний рівень споживачів.	Дефіцит кваліфікованих робітників; коливання купівельної спроможності.

Джерело: узагальнено та розроблено автором на основі [17; 18].

До основних зовнішніх чинників належать [17; 18]:

1. Державна політика, включаючи пріоритети економічних реформ, рівень загальнодержавної стабільності та залученість до міжнародних інтеграційних процесів.

2. Правове середовище, а саме гармонійність законодавчої бази, прозорість норм оподаткування та ефективність нормативно-правового регулювання підприємництва.

3. Загальноекономічні умови, зокрема рівень інфляції, купівельна спроможність населення, рівень оплати праці, податкове навантаження та доступність інвестиційних ресурсів.

4. Стан монополізації та міжфірмової конкуренції, включаючи насиченість ринку, наявність бар'єрів входу та дієвість антимонопольного регулювання.

5. Ресурсне забезпечення та товарні ринки, зокрема ємність ринкового сегмента, потреби споживачів, наявність і захищеність сировинно-матеріальних ресурсів, вимоги до стандартизації та сертифікації.

6. Ринкова та транспортно-логістична інфраструктура, а саме розвиток фінансово-кредитних установ, інформаційних комунікацій та транспортних мереж.

7. Соціально-демографічні чинники, зокрема рівень безробіття, якість підготовки та вартість робочої сили, культурні й ціннісні орієнтири суспільства.

Внутрішнє середовище визначає спроможність підприємства адаптуватися до зовнішніх шоків за рахунок ефективної мобілізації внутрішніх ресурсів. Серед ключових елементів внутрішнього середовища виділяють [18]:

- ресурсний та технологічний потенціал: стан основних засобів, ступінь зносу обладнання, якість сировини та ефективність технологій;
- маркетингова та збутова діяльність: вивчення споживчих потреб, налагодженість каналів розподілу, рівень витрат на збут і просування;
- фінансовий стан: співвідношення власних і позичених коштів, показники ліквідності й рентабельності;
- кадровий потенціал та організаційна структура: кваліфікація майстрів, гнучкість системи управління, оперативність прийняття й виконання рішень;
- логістика та система постачання: надійність контрагентів, дотримання термінів поставки, адаптивність логістичних ланцюгів.

В умовах воєнного стану та тривалої макроекономічної нестабільності суб'єкти малого бізнесу в Україні стикаються з критичним посиленням негативного впливу зовнішнього середовища. Серед найбільш гострих безпекових, економічних та соціальних викликів слід виділити [19]:

1. Політико-правові та безпекові чинники, зокрема руйнування або пошкодження матеріально-технічної бази; вимушена релокація бізнесу; регулярні зміни у податковому адмініструванні; обмеження експортно-імпортних операцій.

2. Економічні чинники, в тому числі різке скорочення купівельної спроможності населення та падіння попиту на непершочергові товари і послуги; здорожчання залученого капіталу (зростання процентних ставок); ускладнення логістичних ланцюгів через зупинку чи релокацію постачальників.

3. Соціальні чинники, а саме масова зовнішня та внутрішня міграція населення, що спричиняє дефіцит кваліфікованих кадрів; високий рівень психологічного стресу працівників, який позначається на продуктивності праці.

Аналіз емпіричних даних свідчить, що ключовим деструктивним чинником для більшості українських підприємців залишається суттєве скорочення операційних доходів, спричинене падінням реальних статків населення та вимушеною зміною споживчих пріоритетів на користь товарів першої необхідності. Додатковим дестабілізуючим фактором виступає обмеженість доступу до пільгового фінансування та кредитних ресурсів, що ускладнює відновлення обігових коштів. Водночас логістичні перебої та дефіцит кваліфікованих кадрів, зумовлений міграційними процесами, створюють системні бар'єри для оперативної адаптації бізнес-моделей, вимагаючи від керівництва впровадження гнучких інструментів утримання персоналу та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

Узагальнені аналітичні дані щодо викликів, які постають перед українським малим бізнесом у кризовий період, наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні виклики та бар'єри функціонування малого бізнесу в Україні в умовах кризового стану

Показник виклику / бар'єра	Частка підприємств, %	Специфіка впливу на діяльність підприємства
Падіння доходів та зниження попиту	75%	Звуження ринку збуту, зростання собівартості на тлі зниження купівельної спроможності.
Політична та нормативна нестабільність	70%	Невизначеність регуляторного середовища, високі ризики для інвесторів і партнерів.
Ускладнення фінансування та кредитування	65%	Висока вартість банківських ресурсів, жорсткі вимоги до застави.
Психоемоційне навантаження персонала	60%	Зниження мотивації та продуктивності праці, зростання плинності кадрів.
Зовнішньоторговельні та логістичні бар'єри	55%	Здорожчання імпортних комплектуючих, ускладнення процедур перетину кордону.
Порушення логістичних ланцюгів	50%	Перебої з постачанням сировини та матеріалів, втрата традиційних контрагентів.
Дефіцит кваліфікованих кадрів	40%	Міграція фахівців, складність підбору робітників необхідного профілю.

Джерело: узагальнено автором на основі [19].

Таким чином, для збереження конкурентоспроможності в умовах кризового середовища суб'єкти малого бізнесу вимушені переходити до гнучких адаптивних моделей управління. Це передбачає ревізію та оптимізацію операційних витрат, використання грантових програм підтримки, диверсифікацію асортименту відповідно до базових потреб споживачів, використання цифрових інструментів залучення клієнтів, а також запровадження заходів із підтримання й мотивації кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ДІЮЧОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП КОЛОМОЄЦЬ С.В.

2.1. Поточний стан та ключові проблеми функціонування малого бізнесу в Україні в умовах війни

Формування та ефективне функціонування ринкової системи господарювання в Україні є неможливим без динамічного розвитку малого підприємництва, яке виступає ключовим елементом забезпечення економічної адаптивності та соціальної стабільності суспільства. Малі підприємства формують базисний сектор економіки, який визначає конфігурацію ринкового середовища, створює конкурентні умови, забезпечує гнучкість асортиментної політики та сприяє оптимізації структури валового внутрішнього продукту [24].

Головною метою діяльності суб’єктів малого бізнесу є отримання прибутку шляхом задоволення актуальних потреб споживачів. Утім, у період воєнного стану малий бізнес перебрав на себе додаткову стратегічну функцію – збереження робочих місць, підтримку локальних бюджетів та оперативне заповнення товарних ніш, що виникають унаслідок деструкції великих виробничих ланцюгів. Завдяки високому рівню мобільності та децентралізованій управлінській структурі, суб’єкти малого підприємництва значно швидше за великі корпоративні структури модернізують технологічну базу та адаптують асортиментну лінійку під змінені запити ринку [25].

Для поглибленого оцінювання системних трансформацій у малій підприємницькій сфері доцільно проаналізувати аналітичні дослідження, оприлюднені на національному порталі «Дія.Бізнес» за результатами функціонування вітчизняного бізнесу за 8 місяців 2026 року [26].

Опитування суб’єктів господарювання засвідчило наявність різноспрямованих тенденцій у динаміці ділової активності (рис. 2.1).

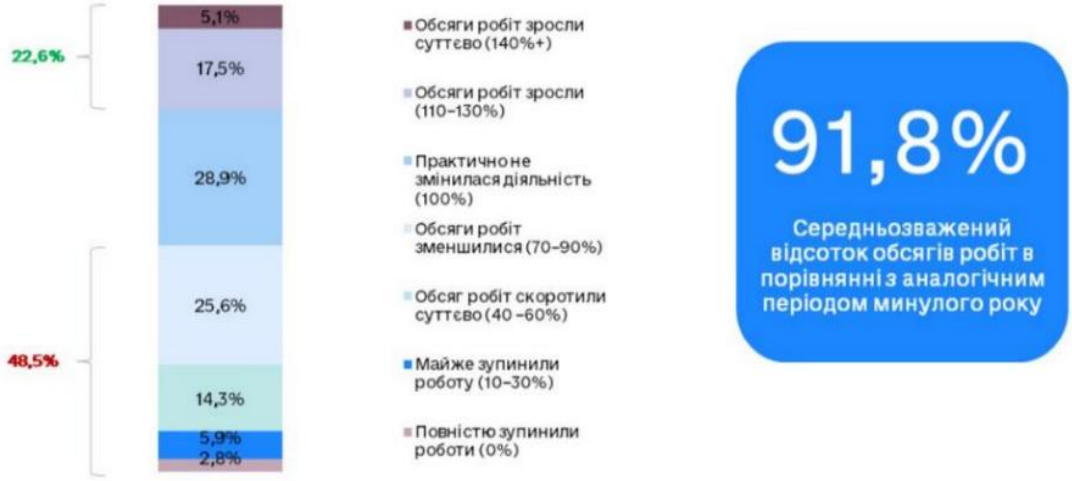

Рис. 2.1. Розподіл суб’єктів бізнесу за результатами діяльності у 2025 році [26].

Аналіз даних рисунка 2.1 свідчить про те, що лише 22,6% респондентів змогли наростити обсяги операційної діяльності (із них суттєве розширення зафіксували лише 5,1% суб'єктів). Водночас майже половина підприємств (48,5%) були змушені оптимізувати чисельність персоналу, а 2,8% компаній повністю призупинили функціонування. Зіставлення зі співставним довоєнним періодом вказує на суттєве падіння середньогалузевих операційних показників, що підкреслює критичний рівень безпекових та фінансових ризиків ведення бізнесу під час війни [26].

Комплексна оцінка поточного стану малого бізнесу вимагає зіставлення суб'єктивної самооцінки фінансового стану підприємств із їхніми прогнозними очікуваннями на наступні періоди (рис. 2.2 та рис. 2.3).

Розподіл відповідей підтверджує, що більшість респондентів характеризують поточний фінансово-економічний стан своїх підприємств як задовільний або посередній. Це свідчить про збереження базової операційної

життєздатності, але водночас вказує на відсутність довгострокового запасу міцності та фінансової стійкості [26].

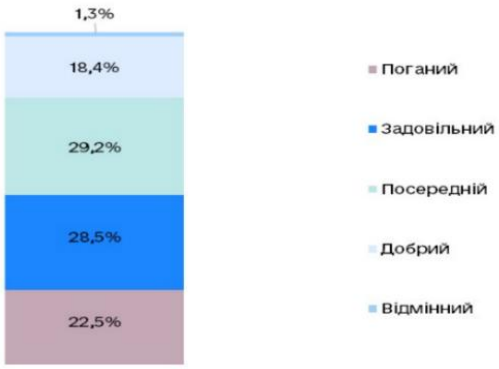

Рис. 2.2. Самооцінка поточного фінансово-економічного стану підприємств [26]

Прогнозні очікування щодо зміни стану у 2027 році подано на рис. 2.3.

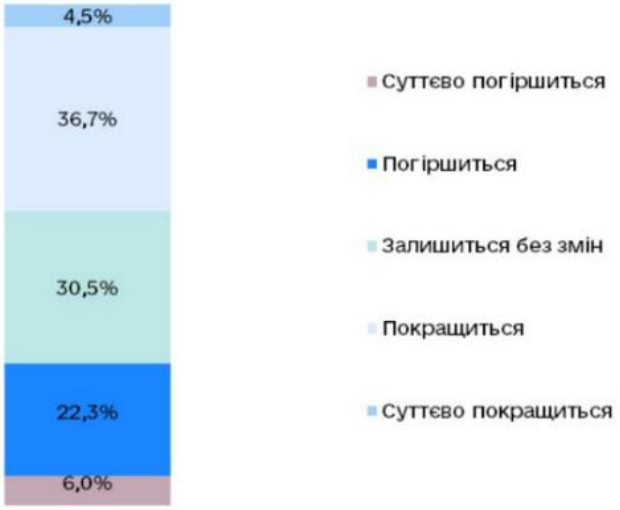

Рис. 2.3. Структура очікувань суб'єктів господарювання щодо зміни фінансового стану у 2025 році [26].

У структурі очікувань на 2027 рік переважають стримано-песимістичні оцінки. Значна частка керівників передбачає подальше ускладнення умов діяльності та погіршення фінансових індикаторів через інфляційні процеси,

зростання собівартості сировини, кадровий дефіцит та невизначеність на внутрішньому ринку. Лише обмежена кількість підприємств прогнозує позитивну динаміку, що пояснюється адаптацією до специфічних потреб воєнного часу або залученням до державних і міжнародних програм відбудови [26].

Таким чином, результати дослідження аналітиків «Дія.Бізнес» вказують на глибоку трансформацію пріоритетів та потреб українського малого підприємництва. Для збереження стійкості суб'єкти господарювання потребують комплексної зовнішньої підтримки, яка має включати пряме грантове фінансування, податкові преференції, забезпечення доступу до кредитування, а також консультативно-правовий супровід. У цьому контексті ключовими драйверами адаптованості бізнесу стають прискорена цифровізація бізнес-процесів, гнучкість маркетингових інструментів та здатність підприємств переорієнтовувати свої операційні моделі під вимоги безпеки [24; 26].

Сучасна економічна реальність змушує суб’єктів малого підприємництва функціонувати в умовах високого рівня невизначеності та безпекової турбулентності. Відсутність стабільних орієнтирів суттєво ускладнює стратегічне бізнес-планування та робить процес розробки довгострокових прогнозів розвитку бізнесу надзвичайно складним.

Для ідентифікації ключових деструктивних факторів, які стримують відновлення та масштабування ділової активності, доцільно розглянути структуровані результати опитування порталу «Дія.Бізнес» щодо 7 основних ринкових перепон (рис. 2.4).

Найвагомішим деструктивним викликом для суб’єктів господарювання виступає відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку, зафіксована більшістю респондентів. Суттєве падіння реальних доходів населення, вимушені міграційні процеси та зміна пріоритетів споживання зумовили різке стискання платоспроможного попиту, що позбавляє підприємства операційного прибутку та обігових коштів.

Другим за ступенем негативного впливу чинником є загальна непрогнозованість розвитку макроекономічної та безпекової ситуації в Україні та безпосередньо на внутрішньому ринку. Висока динаміка безпекових ризиків унеможливлює здійснення довгострокового стратегічного планування, змушуючи суб'єктів бізнесу відмовлятися від інвестиційних проєктів та переходити до короткострокових моделей оперативного виживання.



Рис. 2.4. Структура ключових бар'єрів та проблем функціонування малого бізнесу в умовах війни [26].

Гострою фінансовою проблемою для малого підприємництва залишається відсутність достатнього капіталу та недоступність банківських кредитних ресурсів, зокрема й пільгових державних програм під 0% або «5-7-9%». Результати опитування чітко підкреслюють, що потреба бізнесу в доступі до зовнішнього фінансового ресурсу постійно зростає, однак суворі вимоги банківських установ до заставного майна та високі ризики прифронтових регіонів роблять позичковий капітал фактично недосяжним для більшості суб'єктів. Додатковий фінансовий тиск чинять непередбачувані дії державних

органів, що можуть погіршити стан бізнесу, високі податкові ставки та затримки з боку клієнтів і роздрібних мереж, які не розраховуються за поставлену продукцію чи надані послуги.

Системні ускладнення спостерігаються і у виробничо-логістичному блоці діяльності підприємств. Зруйнованість звичних ланцюгів постачання, дефіцит необхідної сировини, матеріалів та обладнання у поєднанні з тривалою і дорогою логістикою суттєво підвищують собівартість кінцевої продукції. Водночас кадровий дефіцит, зумовлений вимушеною міграцією та мобілізаційними процесами, доповнюється фактором психофізичного вигорання і втоми власників та керівного персоналу в умовах тривалого існування під дією стресових чинників.

Окрім зазначеного, малий бізнес стикається з посиленням недобросовісної конкуренції та ціновим демпінгом з боку теневого сектору, що суттєво знижує загальну прибутковість ринку. Чутливим фактором є також відволікання значної частини операційних ресурсів та уваги підприємців на волонтерську діяльність і допомогу Силам оборони України. Відсутність дієвих механізмів підтримки на муніципальному рівні та брак експертизи для виходу на зовнішні ринки збуту посилюють вразливість малого бізнесу.

Таким чином, узагальнення результатів аналітичного дослідження свідчить, що мале підприємництво функціонує в умовах критичної адаптаційної напруги. Поєднання звуженого попиту, фінансового дефіциту, регуляторної нестабільності та логістичних бар'єрів безпосередньо знижує конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, підтверджуючи необхідність розробки дієвих державних та регіональних програм підтримки бізнес-середовища.

2.2. Загальна організаційно-економічна характеристика ФОП Коломоєць С.В та оцінка конкурентних переваг підприємства

Специфіка функціонування малого бізнесу у будівельно-монтажному секторі м. Запоріжжя визначається безпосередньою близькістю до лінії бойових дій та високою інтенсивністю повітряних атак. У таких умовах структура попиту на послуги суттєво трансформувалася: замість планових капітальних ремонтів та новобудов основним драйвером ринку стало оперативне відновлення пошкодженого житлового фонду та об'єктів інфраструктури.

Об'єктом дослідження виступає фізична особа-підприємець Коломоєць Сергій Валерійович (м. Запоріжжя), який здійснює діяльність у сфері будівельно-монтажних та оздоблювальних робіт (основними видами діяльності за КВЕД є 43.32 «Установлення столярних виробів», 43.34 «Малярні роботи та скління», 43.29 «Інші будівельно-монтажні роботи»).

Діяльність ФОП Коломоєць С.В. в умовах прифронтової зони має такі ключові особливості, а саме:

1. Висока піковість попиту: термінові обсяги робіт виникають безпосередньо після ракетних ударів та атак БПЛА по житлових масивах Запоріжжя (Космічний, Шевченківський, Дніпровський, Олександрівський райони).

2. Аварійно-відновлювальний характер послуг: потреба в закритті світлових прорізів у найкоротші терміни (від монтажу OSB-плит і тимчасового зашиття вікон на першому етапі до демонтажу деформованих рам, монтажу двокамерних металопластикових віконних блоків та виконання скління на другому етапі).

3. Робота з державними та міжнародними компенсаційними програмами: обслуговування замовників, які отримують фінансування через програму «єВідновлення», а також співпраця з ОСББ і благодійними фондами.

4. Ускладнена логістика: перебої у постачанні віконного профілю,

фурнітури та склопакетів із заводів інших регіонів через транспортування під час повітряних тривог і аварійні відключення електроенергії.

5. Дефіцит кваліфікованих майстрів: брак досвідчених замірників і монтажників через мобілізаційні процеси та вимушену міграцію робітників.

Операційний процес ФОП Коломоєць С.В. побудований за чітко сформованою схемою екстреного реагування, яка враховує специфіку аварійно-відновлювальних робіт у прифронтовому регіоні. Початковий етап передбачає первинний прийом та опрацювання заявки, що надходить безпосередньо від мешканців постраждалого житлового будинку або голови об'єднання співвласників багатоквартирного будинку (ОСББ). У межах диспетчеризації здійснюється фіксація характеру пошкоджень, попереднє узгодження обсягів робіт і визначення ступеня терміновості виїзду.

Наступною ланкою є операційний виїзд майстра-замірника на об'єкт, який відбувається протягом двох–шести годин після виникнення надзвичайної ситуації. Фахівець проводить детальні обміри віконних та балконних прорізів, оцінює ступінь деформації несучих будівельних конструкцій, бетонних перемичок і цегляної кладки, після чого складає специфікацію для виготовлення нових металопластикових блоків.

Одразу після формування технічного завдання здійснюється замовлення конструкцій на автоматизованих лініях партнерських заводів-виробників. Залежно від стабільності постачання електроенергії замовлення розміщують на виробничих потужностях у Дніпрі чи Кропивницькому або в місцевих спеціалізованих цехах, забезпечених потужними автономними генераторами для безперебійного виконання технологічного циклу.

У разі значного руйнування скління або несприятливих погодних умов виконується тимчасове консервування приміщень. Цей етап передбачає оперативне закриття світлових прорізів щільною зашивною плівкою або орієнтовано-стружковими плитами (OSB-плитами) задля збереження тепла та захисту внутрішнього простору будівлі до моменту готовності основних замовлень.

Після завершення виробничого етапу логістична служба забезпечує доставку готових металопластикових конструкцій безпосередньо до об'єкта. Монтажна бригада виконує демонтаж деформованих або згрупованих залишків старих рам, підготовку проймів та встановлення нових металопластикових вікон із застосуванням підсилених вузлів кріплення. Процес завершується монтажем підвіконь, зовнішніх відливів і фінішним регулюванням віконної фурнітури.

Заключним етапом операційного циклу є документальний супровід виконаного замовлення. Клієнту надається повний пакет розрахунково-платіжних документів, включаючи товарні чеки, акти виконаних робіт і розраховані кошториси, що є необхідною умовою для подальшого отримання грошової компенсації через державну програму «єВідновлення» або через кошти міжнародних благодійних фондів.

ФОП Коломоєць С.В. використовує лінійно-функціональну структуру управління з елементами залучення аутсорсингу. Загальна чисельність працюючих становить 10 осіб (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Організаційно-штатна структура ФОП Коломоєць С.В.

Посада / Роль	Чисельність, осіб	Основні функції та зона відповідальності
Керівник	1	Загальне стратегічне управління, закупівля матеріалів, робота з ключовими замовниками (ОСББ, фонди).
Менеджер з продажів та кошторисник	1	Прийом замовлень, розрахунок кошторисів, допомога клієнтам в оформленні документів за програмою «єВідновлення».
Майстер-замірник (Технічний фахівець)	2	Виїзд на об'єкти, точний замір, оцінка стану проймів, складання специфікацій для заводу-виробника.
Монтажні бригади (майстер + помічник)	4 (2 бригади)	Демонтаж, скління, встановлення столярних та металопластикових виробів, підвіконь і відливів.
Водій-логіст (вантажне авто)	1	Доставка віконних конструкцій, склопакетів та витратних матеріалів до об'єктів у межах м. Запоріжжя.
Бухгалтер (аутсорсинг)	1	Податковий та фінансовий облік, розрахунки з постачальниками й замовниками.

Обрана модель організаційної побудови обумовлена необхідністю поєднання чіткого єдиновладдя та високої оперативності виконання робіт із

мінімізацією постійних накладних витрат. У цій системі фізична особа-підприємець здійснює безпосереднє загальне керівництво, концентруючись на стратегічних питаннях, закупівлі матеріальних ресурсів та взаємодії з ключовими контрагентами (керуючими ОСББ, представниками місцевих органів влади та благодійних фондів). Водночас залучення внутрішніх фахівців (кошторисників, замірників, монтажних бригад та водія-логіста) забезпечує оперативність реагування на надзвичайні ситуації в місті.

Передача непрофільних функцій, зокрема бухгалтерського та податкового обліку, на аутсорсинг дозволяє підприємцю суттєво знизити адміністративне навантаження та оптимізувати фонд оплати праці. Гнучкість цієї штатної структури проявляється також у можливості швидкого залучення тимчасових підрядних бригад у періоди пікового зростання попиту на аварійно-відновлювальні роботи після масованих обстрілів, що забезпечує адаптивність бізнесу до умов прифронтового регіону.

Для оцінки стійкості та ефективності наведено основні фінансово-економічні показники діяльності ФОП Коломоєць С.В. за 2024–2025 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ФОП Коломоєць С.В. за 2024–2025 рр.

Показник	2024 рік	2025 рік	Відхилення (+/-)	Темп росту, %
Обсяг виконаних робіт (встановлено вікон/скління), кв. м	1 950	2 600	+650	133,3
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	7 800	11 700	+3 900	150,0
Собівартість наданих послуг, тис. грн	5 460	8 320	+2 860	152,4
у тому числі закупівля віконних конструкцій та матеріалів	4 095	6 240	+2 145	152,4
витрати на оплату праці робітників	975	1 500	+525	153,8
паливо-мастильні та логістичні витрати	390	580	+190	148,7
Валовий прибуток, тис. грн	2 340	3 380	+1 040	144,4
Адміністративні та інші операційні витрати, тис. грн	780	1 180	+400	151,3
Чистий прибуток, тис. грн	1 560	2 200	+640	141,0
Рентабельність послуг (за чистим прибутком), %	28,6%	26,4%	-2,2%	–
Середня вартість монтажу 1 кв. м вікна з матеріалом, грн	4 000	4 500	+500	112,5

Формування представлених показників відбувалося під впливом специфічних умов прифронтового ринку м. Запоріжжя, де ключовим чинником зростання виручки стало суттєве збільшення обсягів робіт з оперативного скління та заміни деформованих віконних блоків. Динаміка фінансово-економічних результатів відображає високу адаптивність суб'єкта малого бізнесу до кризових умов, проте водночас демонструє випереджальне зростання витратної частини. Оцінювання ключових техніко-економічних індикаторів дає змогу проаналізувати зміну собівартості, виявити резерви підвищення ефективності використання матеріальних і трудових ресурсів, а також визначити рівень рентабельності надаваних послуг у динаміці. зростання обсягів у 2025 році пояснюється збільшенням замовлень на аварійне скління та заміну вікон за програмою «єВідновлення».

Функціонування суб'єкта малого підприємництва в умовах прифронтового міста супроводжується постійним впливом факторів підвищеної невизначеності, які напряму дестабілізують виробничі й логістичні процеси. На відміну від класичних ринкових ризиків, операційні загрози в м. Запоріжжя мають комбінований характер: вони поєднують безпекові загрози на об'єктах, критичні збої в енергопостачанні, кадровий дефіцит через мобілізаційні та міграційні процеси, а також фінансові затримки при розрахунках за державними компенсаційними програмами.

Стійкість ФОП Коломоєць С.В. у такому середовищі забезпечується не лише швидкістю прийняття рішень, а й наявністю опрацьованих практичних механізмів адаптації до кожного з деструктивних чинників. Систематизацію основних специфічних ризиків, характерних для локального ринку будівельно-монтажних послуг, та відповідних антикризових заходів підприємства узагальнено в табл. 2.3.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика ФОП Коломоєць С.В. відображає високий рівень гнучкості та адаптивності суб'єкта малого бізнесу до складних умов прифронтового м. Запоріжжя. Побудована лінійно-функціональна структура управління із залученням аутсорсингу дає

змогу підприємцю утримувати мінімальний рівень постійних накладних витрат, зберігаючи при цьому здатність до негайного масштабування операційної діяльності під час спалахів попиту. Орієнтація на аварійно-відновлювальне скління, заміну пошкоджених світлопрозорих конструкцій та активну участь у програмі «єВідновлення» дозволила суб'єкту господарювання не лише зберегти ринкові позиції, а й наростити фізичні та грошові обсяги наданих послуг.

Таблиця 2.3 – Специфічні чинники ризику діяльності ФОП Коломоєць С.В. та заходи з їх нейтралізації

Чинник ризику	Прояв ризику на ринку Запоріжжя	Механізм адаптації підприємства
Відключення електроенергії	Затримки у виготовленні склопакетів та профілю на локальних цехах.	Переорієнтація на великих заводських постачальників із генераторами; закупівля акумуляторного інструменту для монтажу.
Безпекові загрози на об'єкті	Ризик повторних ударів під час проведення замірів чи демонтажних робіт.	Забезпечення бригад засобами індивідуального захисту (бронежилети, аптечки); гнучкий графік робіт у безпечні години.
Затримки грошових розрахунків	Затримка виплат за програмою «єВідновлення» або через казначейські рахунки ОСББ.	Впровадження комбінованого розрахунку: часткова передоплата за матеріали, постоплата послуг після нарахування компенсацій.
Дефіцит робочої сили	Некомплект монтажних бригад через мобілізаційні заходи та виїзд майстрів.	Залучення випускників профтехучилищ, розширення суміщення посадових обов'язків, відрядна система оплати праці.

Водночас проведений аналіз виявив низку вразливих місць у діяльності підприємця. Випереджальне зростання собівартості через здорожчання сировини та логістики, поступове зниження маржинальності робіт, залежність від енергопостачання та гострий кадровий дефіцит вимагають від керівництва розробки системних управлінських рішень. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ФОП Коломоєць С.В. виникає потреба в глибшому дослідженні його ринкового оточення, оцінці сильних і слабких сторін порівняно з основними конкурентами Запорізького регіону, що становить предмет дослідження наступного підрозділу.

Функціонування ФОП Коломоєць С.В. відбувається за умов постійних ризиків, які виникають у зовнішньому середовищі, відчутної зміни пріоритетів споживачів й жорсткої боротьби за частку ринку в Запоріжжі. З метою визначення стратегічних позицій підприємства та оцінки його стійкості використано методологічні підходи аналізу галузевої конкуренції А. Томпсона та Дж. Стрікленда, а також концептуальну модель п'яти сил конкуренції М. Портера.

Розвиток локального ринку будівельно-оздоблювальних та столярних послуг у м. Запоріжжя в умовах воєнного стану набув специфічних рис, обумовлених географічною близькістю до зони активних бойових дій та системним руйнуванням житлового й комунального фонду. На відміну від довоєнного періоду, коли основними драйверами галузі виступали первинне житлове будівництво, планові капітальні ремонти та реконструкція комерційної нерухомості, сучасний локальний ринок значною мірою переорієнтувався на оперативні аварійно-відновлювальні роботи.

Найбільшу частку в структурі попиту займає сегмент монтажу, скління та відновлення світлопрозорих конструкцій (металопластикових вікон, балконних блоків, дверних систем), оскільки саме ці елементи будівель найчастіше зазнають деструктивного впливу вибухових хвиль під час обстрілів.

Проведемо аналіз п'яти рушійних сил конкуренції за М. Портером на ринку світлопрозорих конструкцій та столярних послуг м. Запоріжжя.

1. Економічна нестабільність та зміна структури попиту. Унаслідок безпекових ризиків, депопуляції та зниження реальних доходів населення загальний попит на планове пласткове скління в Україні та Запоріжжі скоротився, проте суттєво виріс сегмент термінового аварійного відновлення та заміну пошкоджених вікон. Падіння купівельної спроможності змушує ФОП Коломоєць С.В. адаптувати свою цінову й розстрокову політику, працювати за програмою «єВідновлення», адже споживачі стають більш чутливими до вартості та швидких термінів виконання.

2. Загроза з боку нових гравців та цифрових каналів. Стрімкий розвиток онлайн-агрегаторів послуг, оголошень (OLX, Prom) та прямого залучення підрядників створює тиск за рахунок низьких цінових пропозицій від дрібних бригад, які не мають витрат на утримання офіційної фінансово-правової інфраструктури та штатного персоналу.

3. Ринкова влада покупців. В умовах високої насиченості ринку замовники (мешканці пошкоджених будинків, голови ОСББ, міжнародні фонди) мають високу можливість порівняння пропозицій. Для ФОП Коломоєць С.В. це означає необхідність утримання клієнтів за рахунок високої швидкості виїзду замірника, надання гарантій та повного супроводу під час підготовки документів на державні компенсації.

4. Інтенсивність внутрішньогалузевої конкуренції. Ключовими конкурентами ФОП Коломоєць С.В. на ринку Запоріжжя є такі суб'єкти: «Перше Віконне Бюро» – авторизований представник WDS, дилер Veka та Rehau, що робить ставку на комплексну інженерну підтримку, бренд-маркетинг та розгалужену сервісну службу; «Віконда-Запоріжжя» – офіційна мережа великого національного виробника з широким асортиментом профільно-фурнітурних рішень і потужною логістикою; «Enfield Windows» («Енфілд Віндовс») – спеціалізована сервісна компанія, що фокусується на терміновому ремонті, регулюванні, заміні ущільнювачів та склопакетів у регіоні; неформальний сегмент (приватні майстри з OLX) – дрібні виконавці, які конкурують за рахунок дешевого монтажу та готівкового розрахунку без фіскалізації.

5. Сила постачальників. Виробники профілів (WDS, Rehau, Steko) та склопакетів мають помірний тиск на ринок, проте для ФОП Коломоєць С.В. ризик критичної залежності від постачальників нівелюється диверсифікацією замовлень між декількома заводами у Дніпрі, Кропивницькому та місцевими цехами з генераторами.

Оцінка внутрішньогалузевої конкуренції за моделлю М. Портера деталізує умови діяльності ФОП Коломоєць С.В. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Оцінка п'яти сил конкуренції М. Портера на ринку металопластикових та столярних послуг м. Запоріжжя

Конкурентна сила	Рівень	Характеристика впливу
Внутрішньогалузева конкуренція	Високий	Наявність потужних місцевих дилерів («Перше Віконне Бюро», «Віконда») та мережевих сервісів із розгалуженим маркетингом.
Загроза нових гравців	Низький / Середній	Низькі бар'єри входу для приватних майстрів, але високі бар'єри для входження в системну роботу з ОСББ та «єВідновлення».
Загроза товарів-замінників	Низький	Відсутність прямої технологічної альтернативи металопластиковим та столярним віконним блокам при капітальному відновленні.
Сила покупців	Високий	Висока чутливість замовників до термінів реагування, вартості монтажу та наявності офіційних кошторисних документів.
Сила постачальників	Середній	Залежність від термінів виготовлення та логістики склопакетів із заводів в умовах перебоїв з електроенергією.

Залежно від цінового сегмента, оперативності та офіційного статусу на ринку роздрібних та аварійних віконних послуг Запоріжжя виділено основні стратегічні групи (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Порівняльна характеристика ключових конкурентів ФОП Коломоєць С.В. на ринку Запоріжжя

Конкурент / Суб'єкт ринку	Рівень «Ціна / Якість»	Асортиментна політика та сервіс	Масштаб продажів / Позиціонування
ФОП Коломоєць С.В.	Середня ціна / Висока якість	Комплексна: замір, термінове консервування, монтаж ПВХ, підтримка «єВідновлення»	Гнучкий / Локальний аварійно-відновлювальний сервіс
«Перше Віконне Бюро»	Вище середнього / Висока	Дуже широкий (вікна WDS/Rehau, балкони під ключ, гарантійний сервіс)	Високий / Авторизований системний інженерно-сервісний центр
«Віконда-Запоріжжя»	Середній, Преміум / Висока	Широкий (заводські системи, захисні та енергозберігаючі рішення)	Високий / Мережевий дилер національного заводу
«Enfield Windows»	Середній / Висока	Спеціалізований (ремонт, заміна склопакетів, регулювання, ущільнювачі)	Середній / Спеціалізований вузькопрофільний сервіс
Приватні майстри (OLX)	Низька ціна / Низька, середня	Обмежений (простий монтаж, регулювання без офіційних гарантій)	Високий обсяг у дрібному приватній сегменті (неформальний ринок)

Джерело: розроблено автором на основі [20-23].

Оцінюючи широту представленого асортименту та комплексність послуг серед учасників ринку, можна відзначити, що найбільшу номенклатуру пропонують системні дилери «Перше Віконне Бюро» та «Віконда-Запоріжжя», закриваючи потреби замовників від бюджетного профілю до складних архітектурних розсувних систем. ФОП Коломоєць С.В. разом із компанією «Enfield Windows» утримують середньо-широкий рівень асортиментної пропозиції, якісно сфокусований на швидкому монтажі, заміні склопакетів та аварійному відновленні. Найнижчий рівень сервісного асортименту спостерігається у неформальному секторі приватних майстрів з OLX, які виконують лише поодинокі операції без надання комплексного документального супроводу.

У розрізі позиціонування «ціна/якість» спостерігається суттєвий розрив між суб'єктами господарювання. Приватні майстри орієнтовані на низьку цінову категорію, де якість монтажу та надійність матеріалів не мають гарантійного підтвердження. «Перше Віконне Бюро» та «Віконда» займають вищий ціновий сегмент, що обумовлено високою впізнаваністю брендів і накладними витратами на утримання салонних офісів. Натомість ФОП Коломоєць С.В. впевнено посідає оптимум у середній ціновій ніші, забезпечуючи високу якість монтажних робіт за ДСТУ за рахунок прямих договорів із заводами-виробниками та відсутності надмірних адміністративних витрат.

Аналіз обсягів реалізації свідчить, що найбільші фізичні обсяги у системному бізнесі забирають компанії «Перше Віконне Бюро» та «Віконда». Водночас ФОП Коломоєць С.В. досягає високого рівня завантаження за рахунок точкової масової роботи на пошкоджених об'єктах ОСББ, випереджаючи дрібні поодинокі бригади завдяки високій мобільності та наявності автономного інструментарію.

Таким чином, конкуренція в будівельно-столярній галузі Запоріжжя розгортається у трьох основних напрямах: бренд-ритейл із високим чеком, гнучкий сервісно-аварійний малий бізнес (де працює ФОП Коломоєць С.В.) та

дешевий неформальний масмаркет. Для ФОП Коломоєць С.В. це підтверджує недоцільність прямого цінового демпінгу з неформалами, змушуючи фокусуватися на швидкості, офіційній легальності для «єВідновлення» та автономності бригад.

Аналіз стратегічних дій основних суперників дозволяє ФОП Коломоєць С.В. визначити вектор кадрово-управлінських і операційних дій у відповідь (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз стратегічних дій конкурентів та реакція ФОП Коломоєць С.В.

Конкурент	Стратегічна мета та характер дій	Загроза для ФОП Коломоєць С.В.	Дії у відповідь
«Перше Віконне Бюро»	Домінування за рахунок брендингу, інженерного сервісу та масованої реклами.	Втрата клієнтів із середньо-високим чеком та планових ремонтів.	Акцент на швидкості реагування (виїзд за 2–6 годин), роботі з ОСББ та персональному контакті майстра-замірника.
«Віконда-Запоріжжя»	Масштабування за рахунок впізнаваності бренду та асортименту.	Перехоплення великих системних замовлень у приватному секторі.	Утримання конкурентної ціни за рахунок низьких накладних витрат та гнучких умов оплати (без 100% передоплати).
«Enfield Windows»	Захоплення ринку точкового сервісу (регулювання, заміна ущільнювача/склопакетів).	Відтік клієнтів на дрібні ремонтні роботи.	Розширення спектра послуг ФОП: поєднання капітального монтажу з послугами з обслуговування фурнітури та відновлення.
Приватні майстри (OLX)	Демпінг, мінімізація ціни за рахунок відсутності податків і чеків.	Відтік ціночутливих покупців при простих замінах.	Пояснення переваг офіційного договору, фіскальних чеків для компенсації через «єВідновлення» та гарантії 3–5 років.

Джерело: розроблено автором.

Урахування стратегічних орієнтирів конкуруючих суб'єктів дає змогу підприємцю не просто пасивно реагувати на ринкові виклики, а завчасно

адаптувати власну операційну модель та мобілізувати наявні ресурси. Оскільки конкуренти мають суттєві розбіжності у цінових сегментах, асортиментній політиці та маркетингових бюджетах, сформована система протидій спирається на нейтралізацію їхніх переваг за рахунок власних гнучких інструментів. Ключовий акцент робиться на підвищенні кваліфікації монтажних бригад, збереженні кадрів, оптимізації комунікації з головами ОСББ та наданні повного документального супроводу для державних компенсаційних програм, що мінімізує загрози з боку як великих дилерських мереж, так і неформального сектору.

Проаналізуємо ключові фактори успіху ФОП Коломоєць С.В. та роль системи управління операціями й персоналом. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємство спирається на два ключові фактори успіху:

1. Висока швидкість виконання та повний технологічний цикл аварійного відновлення. На відміну від класичних салонів, ФОП здійснює тимчасове консервування проймів OSB-плитами чи плівкою в день звернення з подальшим виготовленням і монтажем металопластикових вікон.

2. Офіційний юридично-кошторисний супровід та автономність робіт. Надання фіскальних чеків і розрахунків під «єВідновлення» в поєднанні з наявністю акумуляторного інструменту для роботи під час блек-аутів робить послугу ціннісною для мешканців прифронтового міста.

Систематизація накопичених даних щодо функціонування ФОП Коломоєць С.В. вимагає застосування комплексного інструменту стратегічного аналізу, який дає змогу зіставити внутрішній потенціал суб'єкта господарювання із динамікою зовнішнього прифронтового середовища. Комплексна оцінка передбачає не лише ідентифікацію наявних сильних і слабких сторін підприємця, а й визначення того, як саме наявні операційні переваги можуть бути використані для реалізації ринкових можливостей та нейтралізації критичних безпекових і фінансових загроз.

Специфіка застосування даного методологічного підходу для малого бізнесу в м. Запоріжжя полягає у необхідності врахування високої невизначеності: сильні сторони підприємства (зокрема, мобільність та автономність) мають безпосередньо компенсувати слабкі місця (обмеженість обігового капіталу та відсутність масштабного маркетингу). Водночас зовнішні можливості, пов'язані з розширенням державних та міжнародних програм відбудови житла, створюють передумови для стабілізації завантаження виробничих потужностей навіть за умов загального падіння платоспроможності населення.

Для підсумування внутрішніх і зовнішніх параметрів підприємства проведено розширений SWOT-аналіз діяльності ФОП Коломоєць С.В., у якому структуровано ключові фактори впливу та визначено стратегічний вектор розвитку на ринку аварійно-відновлювальних послуг (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз діяльності ФОП Коломоєць С.В. у прифронтовому регіоні

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Висока оперативність виїзду (2–6 годин) та адаптованість до аварійних замірів. 2. Опрацьований механізм оформлення документів під програму «єВідновлення». 3. Наявність автономного акумуляторного обладнання для робіт під час відключень світла. 4. Низький рівень постійних накладних витрат завдяки залученню аутсорсингу.	1. Залежність від термінів виготовлення на сторонніх заводах склопакетів. 2. Обмеженість власних обігових коштів для закупівлі великих партій профілю. 3. Слабка присутність у цифрових каналах та відсутність системного таргетингу. 4. Вузька спеціалізація без надання комплексно-оздоблювальних робіт «під ключ».
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
1. Збільшення обсягів державних та міжнародних грантових програм відновлення житла. 2. Розширення партнерства з місцевими ОСББ та благодійними фондами Запоріжжя. 3. Диверсифікація послуг за рахунок монтажу захисних ролет та протиуламкових плівок. 4. Залучення пільгових мікрокредитів або грантів для малого бізнесу («Власна справа»).	1. Ескалація бойових дій та посилення безпекових ризиків у місті. 2. Зростання закупівельних цін на віконний профіль, скло та паливо-мастильні матеріали. 3. Загострення дефіциту кваліфікованих монтажників через мобілізацію та міграцію. 4. Затримки казначейських виплат компенсацій клієнтам за програмою «єВідновлення».

Джерело: розроблено автором.

Оцінка конкурентного середовища показала, що ФОП Коломоєць С.В. функціонує в умовах інтенсивної конкуренції як з боку потужних місцевих дилерів («Перше Віконне Бюро», «Віконда»), спеціалізованих сервісів («Enfield Windows»), так і з боку неформальних майстрів з OLX. Головною стратегічною перевагою ФОП є поєднання швидкості аварійного реагування, офіційного оформлення документів під компенсації та автономності робіт.

Оскільки цінова боротьба з неформальними майстрами чи маркетингове протистояння з великими дилерськими мережами є недоцільними, основними важелями зміцнення конкурентних позицій ФОП Коломоєць С.В. стають: розвиток адаптивної системи управління кадрами, підвищення кваліфікації та збереження монтажних бригад, розширення цифрової присутності (локальне SEO та соцмережі) та оптимізація логістично-закупівельних ланцюгів для зниження собівартості.

2.3. Дослідження діючого механізму забезпечення конкурентоспроможності ФОП Коломоєць С.В. та оцінка його ефективності

Функціонування суб’єкта малого підприємництва в умовах вищезазначених безпекових та економічних ризиків м. Запоріжжя вимагає наявності чітко структурованого механізму забезпечення конкурентоспроможності. У практичній діяльності ФОП Коломоєць С.В. цей механізм являє собою сукупність взаємопов’язаних елементів організаційного, операційного, фінансового та кадрового характеру, спрямованих на збереження ринкових позицій та забезпечення безперебійного надання послуг з аварійного й планового скління.

Для детальної характеристики діючої системи забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання узагальнимо її складові у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Структура діючого механізму забезпечення конкурентоспроможності ФОП Коломоєць С.В.

Підсистема (блок)	Ключові елементи та інструменти реалізації	Практична спрямованість
Операційно-технологічна	Модульний акумуляторний інструментарій, первинне консервування проймів, диверсифікація замовлень між трьома заводами-виробниками ПВХ.	Скорочення термінів виконання робіт та забезпечення технологічної автономності при відключеннях електроенергії.
Організаційна	Диспетчеризація звернень від ОСББ, аутсорсинг облікових функцій, залучення додаткових бригад за договорами ЦПХ.	Оптимізація постійних витрат, збереження керованості та масштабованість під час спалахів попиту.
Маркетингово-збутова	Пряма комунікація з головами ОСББ, локальне таргування в месенджерах, супровід процедур «єВідновлення».	Формування лояльної бази замовників без витрат на оренду дорогих салонних офісів.
Фінансово-економічна	Гнучка авансова політика, надання розстрочення, прозорий кошторисний розрахунок за ДСТУ.	Підвищення доступності послуг для ціночутливих верств населення та приватного сектору.

Джерело: розроблено автором.

Діючий механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємця спирається на чотири основні блоки.

1. Операційно-технологічний блок базується на алгоритмі швидкого реагування (виїзд замірника протягом 2–6 годин), наявності автономного акумуляторного обладнання та застосуванні матеріалів для тимчасового консервування проймів (OSB-плит, щільної плівки) до моменту готовності основного замовлення.

2. Організаційно-управлінський блок спирається на лінійно-функціональну структуру із залученням аутсорсингу (бухгалтерія, юридичний супровід), що мінімізує постійні накладні витрати й забезпечує гнучкість залучення підрядних бригад під час пікового зростання попиту.

3. Фінансово-розрахунковий блок, орієнтований на повну легалізацію розрахунків із наданням фіскальних чеків, кошторисів та актів виконаних робіт, що дає змогу замовникам безперешкодно отримувати цільові компенсації за програмою «єВідновлення» та за кошти міжнародних

благодійних організацій.

4. Кадрово-мотиваційний блок полягає у збереженні кваліфікованих майстрів-монтажників шляхом застосування відрядно-преміальної системи оплати праці та забезпечення засобами індивідуального захисту при роботі на ризикових об’єктах.

Оцінка ефективності функціонування даного механізму здійснюється через систему якісних та кількісних індикаторів. До якісних параметрів належать високий рівень повторних звернень від голів ОСББ, відсутність рекламацій щодо строків встановлення тимчасового зашиття та 100% відповідність наданого пакета документів вимогам комісій з розкладу компенсацій. Для кількісного оцінювання ефективності використано показники швидкості обороту обігових коштів, продуктивності праці монтажних бригад та динаміку питомих витрат на виконання одного умовного замовлення (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінка ефективності елементів механізму конкурентоспроможності ФОП Коломоєць С.В. у 2024–2025 рр.

Показник	2024 рік	2025 рік	Відхилення (+, -)	Характеристика ефективності
Середній час реагування на аванійну заявку, год.	4,5	3,2	-1,3	Оптимізація виїзду замірника за рахунок закріплення зон міста.
Частка замовлень із супроводом «єВідновлення», %	42,0	68,5	+26,5	Зростання затребуваності легального документального оформлення.
Виробіток на одного робітника монтажної бригади, тис. грн/особу	310,5	385,0	+74,5	Підвищення інтенсивності праці за рахунок автономного інструменту.
Питома вага накладних адміністративних витрат у выручці, %	8,2	6,5	-1,7	Ефективність аутсорсингу бухгалтерії та відсутності салонних приміщень.
Частка повторних замовлень від ОСББ та управителів, %	35,0	51,0	+16,0	Зміцнення партнерських зв'язків у локальних сегментах.

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої звітності.

Результати розрахунків свідчать про загальну операційну дієвість наявного механізму. Зменшення середнього часу реагування до 3,2 години та

зростання виробітку на одного монтажника до 385,0 тис. грн підтверджують раціональність обраного технологічного оснащення. Зниження частки накладних витрат з 8,2% до 6,5% вказує на коректну побудову організаційної структури.

Проте поглиблений аналіз виявляє суттєві диспропорції та дисфункції в діючому механізмі. Основними критичними вузлами, які знижують підсумкову ефективність, є наступні складові.

1. Вузька сировинна залежність: підприємство не має власних складських запасів скла та профілю, що призводить до затримок монтажу у разі збоїв у логістиці партнерських заводів Дніпра чи Кропивницького.

2. Відсутність автоматизованих систем обліку (CRM/ERP): облік заявок, рух матеріалів та комунікація з майстрами ведуться вручну або через стандартні месенджери, що підвищує ризик помилок при зростанні кількості одночасних замовлень.

3. Пасивна маркетингова позиція: залучення нових замовників відбувається переважно через «сарафанне радіо» та прямі обходи постраждалих будинків. Відсутність системного просування у пошукових мережах позбавляє ФОП частини платоспроможних клієнтів із приватного сектору.

4. Високе психофізичне навантаження на штат, яке проявляється у відсутності чіткої системи нематеріальної мотивації та профілактики вигорання в умовах постійного виконання робіт на пошкоджених об’єктах створює загрозу відтоку кваліфікованих кадрів.

Таким чином, діючий механізм забезпечення конкурентоспроможності ФОП Коломоєць С.В. є адаптованим до поточних умов і демонструє високу операційну гнучкість при локальних аварійних ситуаціях. Однак його ресурсний та інструментальний потенціал вичерпується під впливом інфляційних процесів, кадрового дефіциту та зростання вимог замовників до цифрового сервісу.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП КОЛОМОЄЦЬ С.В.

3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій ФОП Коломоєць С.В. на ринку будівельних послуг

Результати оцінки організаційно-економічного стану та конкурентного середовища ФОП Коломоєць С.В., проведені у другому розділі, засвідчили, що збереження ринкової частки підприємства в умовах прифронтового м. Запоріжжя досягається переважно за рахунок високої операційної гнучності та швидкого реагування на наслідки надзвичайних ситуацій.

Проте виявлені структурні обмеження (критична залежність від зовнішніх виробників склопакетів, пасивна маркетингова політика, високе навантаження на кадровий склад та відсутність автоматизованого обліку замовлень) суттєво стримують підвищення довгострокової ефективності бізнесу.

Забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта малого підприємництва в умовах високої невизначеності вимагає переходу від фрагментарних антикризових дій до системного стратегічного управління. Сформований комплекс заходів має спиратися на максимальне використання сильних сторін ФОП (мобільність, автономне інструментальне оснащення, опрацьована юридична база для роботи за програмою «єВідновлення») та нейтралізацію ключових загрози локального ринку.

На основі деталізації результатів SWOT-аналізу та оцінки п'яти сил конкуренції за М. Портером обґрунтовано три пріоритетні напрями посилення конкурентних позицій ФОП Коломоєць С.В.

1. Цифровізація операційних процесів та впровадження локального цільового маркетингу. Перехід від стихійного залучення клієнтів через «сарафанне радіо» до впровадження хмарної CRM-системи для обліку заяв від

замірників та ОСББ. Супутнє впровадження геотаргетованого просування (локальне SEO, геоконтекстна реклама у мікрорайонах міста після фіксації пошкоджень та систематизовані локальні групи в месенджерах) дозволить перехоплювати платоспроможний попит у приватній та комерційній нерухомості.

2. Диверсифікація асортименту та створення страхового запасу матеріалів. Розширення лінійки сервісів за рахунок супутніх протиаварійних рішень – встановлення захисних антивандальних та протиуламкових плівок, захисних ролет, а також капітального обслуговування фурнітури для запобігання деформаціям. Для мінімізації логістичних збоїв передбачається формування локального резервного фонду витратних матеріалів (OSB-плит, піни, монтажних анкерів, стандартного профілю) безпосередньо на базі запорізьких складів.

3. Оптимізація кадрово-мотиваційної системи та розвиток безпекового менеджменту. Впровадження прозорої гнучкої системи бонусування для монтажних бригад залежно від швидкості та безпомилковості встановлення конструкцій, забезпечення персоналу покращеними засобами індивідуального захисту та страхування від нещасних випадків під час роботи на потенційно небезпечних об'єктах.

Зіставлення обґрунтованих напрямів із виявленими у підрозділі 2.3 узловими проблемами функціонування підприємця узагальнено в табл. 3.1.

Впровадження запропонованих напрямів вимагає структурованого підходу до розподілу ресурсів і поетапної реалізації.

Оскільки ФОП Коломоєць С.В. належить до суб'єктів малого бізнесу з обмеженим обсягом власного капіталу, капіталомісткі проєкти (наприклад, придбання власного автоматизованого цеху з збирання склопакетів) на даному етапі є недоцільними.

Основний акцент робиться на маловитратних, проте високоефективних організаційно-управлінських та цифрових рішеннях.

Таблиця 3.1 – Матриця відповідності пріоритетних напрямів розвитку усуненню слабких сторін ФОП Коломоєць С.В.

Виявлена проблема / Слабке місце	Обґрунтований напрям вдосконалення	Очікуваний операційний ефект
Пасивний маркетинг та відсутність просування в мережі Інтернет	Розробка локального веб-ресурсу, налаштування геоконтекстної реклами та просування через Google Maps і месенджери.	Приплив первинних замовлень із приватного сектору, зростання середнього чеку замовлення.
Ручний облік заяв та ризики втрати комунікації з замовниками	Впровадження спеціалізованої хмарної CRM-системи для обробки звернень.	Скорочення часу від моменту виклику до заміру на 25–30%, відсутність втрачених лідів.
Залежність від термінів виготовлення та логістики сторонніх заводів	Формування мінімального страхового запасу видаткових матеріалів та угоди з резервними цехами Запоріжжя.	Скорочення простоїв бригад при відключеннях світла та логістичних затримках на 40%.
Психофізичне вигорання та ризик втрати кваліфікованих монтажників	Модернізація системи преміювання, страхування ризиків та гнучкий графік ротацій.	Зниження плинності кадрів до нульового рівня, підвищення продуктивності праці.

Джерело: розроблено автором.

Етапність впровадження пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності передбачає три послідовні кроки протягом 2026–2027 років.

Перший етап (організаційно-цифровий) полягає у виборі та налаштуванні хмарної CRM-системи, розробки цільових сторінок під послуги аварійного скління та «єВідновлення», проведення навчання для майстрів-замірників щодо роботи з первинними цифровими заявками.

Другий етап (виробничо-логістичний) передбачає укладання розширених угод із постачальниками на постачання протиуламкових плівок та ролетних систем, формування орендованого страхового складського осередку в м. Запоріжжя для критичних матеріалів.

Третій етап (соціально-кадровий) передбачає запровадження нової системи KPI для робітників, впровадження програми медичного страхування бригад та оцінка первинних економічних результатів запроваджених змін.

Для практичного втілення обґрунтованих напрямів посилення

конкурентоспроможності ФОП Коломоєць С.В. виникає потреба у поглибленій деталізації кожного з етапів із визначенням конкретного інструментарію, функціональних завдань та механізмів контролю.

Перший етап виступає фундаментом для модернізації всієї системи управління клієнтським досвідом і передбачає послідовний перехід від аналогового обліку до автоматизованої сервісної моделі. Базовим інструментом цифровізації в умовах суб'єкта малого бізнесу з мобільними бригадами обрано хмарну CRM-систему KeepinCRM або SalesDrive, яка володіє готовими інтеграціями з українськими сервісами програмних реєстраторів розрахункових операцій, месенджерами та IP-телефонією. Впровадження цієї системи забезпечує автоматичне формування картки об'єкта при первинному зверненні замовника. У цій картці фіксуються точна адреса та географічний район міста Запоріжжя, рівень терміновості робіт, фотофіксація руйнувань, завантажена майстром безпосередньо з об'єкта, а також поточний статус документального супроводу для участі клієнта в програмі «єВідновлення».

З метою охоплення різних сегментів цільової аудиторії в межах першого етапу передбачено розробку двох сфокусованих цільових посадкових сторінок. Перший веб-лендінг орієнтований на аварійне реагування для мешканців та голів ОСББ, які потребують негайного закриття пошкоджених проймів після обстрілів. Основними акцентами цієї сторінки є гарантований виїзд замірника протягом кількох годин, наявність плитно-плівкових матеріалів для тимчасового зашиття та використання автономних джерел живлення для інструменту. Другий лендінг розрахований на власників пошкодженого житла, які отримують державні грошові компенсації. Він містить покрокову інструкцію, зразки кошторисів за ДСТУ, гарантії надання повного пакета фіскальних документів для засідань міських комісій та онлайн-калькулятор орієнтовної вартості заміни металопластикових блоків. Операційна ефективність цифровізації завершується адаптацією майстрів-замірників, що передбачає засвоєння ними мобільного інтерфейсу системи,

алгоритму фотофіксації та стандартів комунікації із замовниками.

Другий етап спрямований на подолання залежності від зовнішніх постачальників та розширення асортиментної пропозиції в умовах ризиків прифронтової логістики. Для усунення простоїв монтажних бригад через затримки поставок із великих заводів Дніпра та Кропивницького передбачається орендувати невелике складське приміщення у відносно захищеному районі міста Запоріжжя. На базі цього складу формується непорушний страховий запас матеріалів першої необхідності, що включає листові OSB-плити, армовану поліетиленову плівку, професійну всесезонну монтажну піну, анкерні пластини та ходові типи металопластикового профілю. Наявність такого резерву гарантує виконання робіт із тимчасового закриття проймів у день звернення навіть за умов ускладнення міжрегіонального транспортного сполучення. Паралельно передбачається підписання додаткових угод із виробниками захисних ролетних систем та постачальниками сертифікованої протиуламкової плівки товщиною від 100 до 300 мікрон, що створює додаткову конкурентну перевагу у сфері безпеки цивільного населення.

Третій етап вирішує завдання збереження кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці та контролю за впровадженням змін. Замість традиційної фіксованої або простої відрядної системи впроваджується двокомпонентна модель оплати праці, що поєднує базову ставку та змінну преміальну частину, яка розраховується на основі трьох ключових показників ефективності. До цих показників належать дотримання узгодженого з клієнтом часу прибуття на замір, якість здачі об'єкта з першого разу без зауважень за будівельними нормами, а також вчасне завантаження фотозвітів та підписаних актів у CRM-систему.

Ураховуючи роботу в умовах прифронтового міста та виїзди на об'єкти з підвищеним ризиком повторних обстрілів, ФОП Коломоєць С.В. впроваджує розширений пакет безпекового менеджменту. Враховується забезпечення бригад сертифікованими засобами індивідуального захисту, касками,

тактичними рукавицями, аптечками першої допомоги за стандартом IFAK, а також укладання договору групового страхування робітників від нещасних випадків під час виконання професійних обов'язків. Підсумковий моніторинг та оцінка результатів здійснюються на щомісячній основі шляхом порівняння фактичних операційних показників, швидкості обробки заявок, конверсії з відвідувача сайту в замовлення та валової маржі з базовими показниками минулих періодів.

Системна реалізація визначених векторів дозволить ФОП Коломоєць С.В. трансформувати оперативну адаптивність у довгострокову конкурентну перевагу, зміцнити позиції у взаємодії з ОСББ та підвищити фінансову стійкість підприємства в умовах прифронтового ринку. Практичний алгоритм цифрової модернізації та розрахунок економічного ефекту від реалізації пропонованих заходів деталізуються у наступних підрозділах даного розділу.

3.2. Розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення якості послуг та цифрового маркетингу

Практична реалізація обґрунтованих стратегічних напрямів удосконалення діяльності ФОП Коломоєць С.В. вимагає розробки комплексу прикладних рекомендацій, спрямованих на глибоку трансформацію внутрішніх операцій, підвищення сервісних стандартів та побудову керованої системи цифрового маркетингу.

Специфіка функціонування суб'єкта малого бізнесу у прифронтовому м. Запоріжжя вимагає перегляду класичних підходів до організації виробничої логістики та управління матеріальними ресурсами.

У сучасних умовах будь-яка концентрація коштовних матеріалів, металопластикового профілю чи склопакетів у єдиному стаціонарному складському приміщенні створює неприпустимо високі ризики їхнього

миттєвого та безповоротного знищення у разі ворожого ракетного або бомбового удару.

З огляду на зазначені безпекові фактори, розроблена рекомендація щодо оптимізації виробничо-сервісних процесів спирається на концепцію децентралізованого мобільного зберігання матеріалів. Замість оренди стаціонарного баз-складу пропонується переформатувати логістику підприємця за схемою пересувних оперативних осередків на базі власних малотоннажних вантажопасажирських автомобілів.

Комплектація кожного з двох автотранспортних засобів передбачає створення мобільного комплексу аварійного реагування. До його складу входить заздалегідь розкріплений мінімальний страховий комплект: 15–20 sheets (аркушів) вологостійкої OSB-плити товщиною 10 мм, 5 рулонів армованої плівки підвищеної щільності, 24 балони всесезонної монтажної піни з підвищеним коефіцієнтом розширення, анкерні пластини та асортимент кріплення.

Операційна суть даної системи полягає у тому, що основні обсяги готових металопластикових конструкцій та склопакетів постачаються за принципом «just-in-time» (точно в строк) безпосередньо з регіональних виробничих майданчиків міст Дніпро та Кропивницький. Постачання організовується у день монтажу за чітко розробленими маршрутними картами, що мінімізує перебування матеріальних цінностей на тимчасових майданчиках у Запоріжжі.

У разі масованого обстрілу та потреби у негайному консервуванні десятків проймів, мобільна бригада виїжджає безпосередньо з наявним на борту комплектом для зашиття, що скорочує час від отримання сигналу до початку робіт до 1,5–2 годин. Це дозволяє повністю нівелювати ризик втрати обігових коштів від влучань по нерухомості, ліквідувати постійні витрати на оренду та охорону стаціонарного складу й забезпечити високу швидкість надання послуг.

Підвищення якості послуг ФОП Коломоєць С.В. базується на

запровадженні регламентованого стандарту технологічних операцій та суцільного супроводу державних компенсаційних програм. У прифронтовому регіоні більшість об'єктів мають деформації несучих стін та віконних прорізів унаслідок вибухових хвиль, що робить стандартний монтаж металопластикових блоків недопустимим.

Для забезпечення довговічності встановлених конструкцій рекомендується впровадити обов'язковий технологічний протокол відновлення геометрії пройми перед проведенням монтажу. Цей протокол передбачає обов'язкове посилення периметра металевими кутниками, застосування трохшарового закладення монтажного шва за вимогами ДСТУ (із використанням пароізоляційних та гідроізоляційних стрічок) та застосування посилених анкерних пластин товщиною не менше 1,5 мм. Для контролю якості запроваджується обов'язковий етап внутрішньої фото- та відеофіксації прихованих робіт замірником-бригадиром із внесенням відповідних матеріалів до цифрового архіву замовлення.

Сервісна складова якості суттєво розширюється за рахунок формування для кожного замовника повноцінного документального кейсу під програму «єВідновлення». З огляду на те, що значна частина клієнтів не володіє юридичними тонкощами оформлення державних компенсацій, ФОП Коломоєць С.В. перебирає на себе функцію підготовки кошторисної документації у спеціалізованому програмному комплексі АВК або за розширеною формою кошторису за ДСТУ. Надання замовникові офіційного договору з фіксованою ціною, детального розрахунку матеріалів, фіскальних чеків, виданих через програмний реєстратор розрахункових операцій, та акта прийому-передачі робіт гарантує 100% проходження перевірок міськими комісіями. Це формує для підприємця стійку репутацію надійного підрядника та забезпечує повторні звернення від голів ОСББ та управителів багатоквартирних будинків.

Оптимізація цифрового маркетингу розроблена як цілісна омніканальна система залучення та утримання замовників, покликана замінити застарілу

практику очікування повторних звернень. Беручи до уваги обмеженість маркетингового бюджету, ключова ставка робиться на інструменти з високим рівнем конверсії.

Рекомендується розробка та запуск двох цільових веб-сторінок. Перша посадокова сторінка спрямована на аудиторію, що потребує екстреного аварійного закриття проймів у перші години після надзвичайної ситуації. Головний фокус цієї сторінки робиться на цілодобовому прийомі заявок, наявності автономних генераторів та акумуляторного інструменту у бригад для робіт без світла, а також гарантії виїзду майстра протягом двох годин. Друга сторінка орієнтована на планове скління за кошти «єВідновлення» і містить покроковий алгоритм подачі заявки через застосунок Дія, зразки підсумкових документів та калькулятор вартості заміни стандартних двостулкових і тристулкових вікон.

Для забезпечення стабільного трафіку на розроблені цільові сторінки рекомендується налаштування геоконтекстної реклами у системі Google Ads із жорстким географічним та часовим таргетингом.

Рекламні кампанії розбиваються на дві групи: постійно діюча кабінетна реклама за брендовими та загальними запитами («купити вікна Запоріжжя», «єВідновлення вікна кошторис») та оперативно-аварійна кабінетна реклама, яка активується в умовах зростання попиту в конкретних районах міста. Супутньо реалізується локальне пошукове просування через сервіси Google My Business та Google Maps, що дозволяє отримувати первинні звернення від клієнтів, які шукають найближчу ремонтну бригаду на карті міста.

Завершальним елементом цифрового маркетингу є інтеграція всіх каналів комунікації з хмарною CRM-системою (KeepinCRM або SalesDrive). Всі дзвінки з IP-телефонії, заявки з лендінгів, повідомлення з месенджерів Telegram та Viber автоматично потрапляють у єдиний цифровий воронковий канал. Це виключає людський фактор, унеможливлює втрату замовлень під час сплесків звернень та дає змогу керівнику аналізувати ефективність роботи кожної монтажної бригади на кожному етапі – від первинного виклику

замірника до підписання остаточного акта.

Реалізація пропонованого комплексу рекомендацій дозволить ФОП Коломоєць С.В. повністю захистити матеріальні ресурси від безпекових ризиків прифронтового міста, підвищити технологічну та сервісну якість послуг, встановити повний контроль над цифровими каналами продажу та забезпечити стабільний розвиток бізнесу у 2026–2027 роках.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Відповідно до поставленої мети та визначених завдань дослідження у кваліфікаційній роботі було зроблено низку узагальнених підсумкових висновків.

У першому розділі роботи було здійснено теоретико-методологічний аналіз сутності, складових та факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу у сфері будівництва та послуг, за результатами якого зроблено низку узагальнених висновків.

Визначено, що поняття «конкурентоспроможність суб'єкта малого підприємництва» є комплексною динамічною характеристикою, яка відображає здатність підприємства ефективно мобілізувати внутрішній ресурсний потенціал для задоволення потреб споживачів, протистояти зовнішнім шокам та утримувати стабільні ринкові позиції. Управління конкурентоспроможністю охоплює не лише цінові параметри, а й систематичне впровадження інноваційних рішень, реалізацію стратегічного планування та оптимізацію операційних процесів.

Основними умовами та факторами забезпечення конкурентоспроможності малих підприємств у сфері будівельно-оздоблювальних послуг виступають висока оперативність реагування на ринкові зміни, технологічна оснащеність, якість виконання робіт відповідно до будівельних норм (ДСТУ), кваліфікація персоналу та використання сучасних маркетингових інструментів. Доведено, що в умовах сучасних викликів конкурентоспроможність перестає бути статичним показником і вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища та гнучкої адаптації бізнес-моделей.

Систематизовано теоретико-методологічні підходи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу, серед яких ключове місце займають структурний, функціональний та комплексний

підходи, а також матричні методи (SWOT-аналіз) і моделі оцінки галузевої конкуренції (зокрема, п'ять сил М. Портера). Обґрунтовано, що для суб'єктів малого бізнесу найобґрунтованішим є використання комплексного аналітичного інструментарію, що поєднує кількісні індикатори ефективності з якісними експертними оцінками.

У другому розділі на основі комплексного аналізу конкурентного середовища та діючого механізму забезпечення конкурентоспроможності ФОП Коломоєць С.В. (м. Запоріжжя) зроблено такі висновки.

Здійснено аналіз поточного стану малого бізнесу в Україні в умовах воєнного стану на основі галузевих досліджень (зокрема даних порталу «Дія.Бізнес»). Виявлено, що мале підприємництво функціонує в умовах критичної адаптаційної напруги, зумовленої звуженням внутрішнього попиту, дефіцитом платоспроможних клієнтів, інституційною та регуляторною нестабільністю, гострим кадровим голодом через мобілізаційні процеси та міграцію, а також ускладненням логістичних ланцюгів.

Надано загальну організаційно-економічну характеристику ФОП Коломоєць С.В., який спеціалізується на установленні столярних виробів, склінні та виконанні аварійно-відновлювальних робіт у прифронтовому м. Запоріжжя. Проаналізовано лінійно-функціональну структуру управління підприємства, яка завдяки залученню аутсорсингу та мобільним бригадам забезпечує мінімізацію постійних накладних витрат і високу швидкість реагування на надзвичайні ситуації. Досліджено динаміку техніко-економічних показників підприємця за 2024–2025 роки, яка свідчить про зростання обсягів виконаних робіт і чистого доходу за рахунок участі в програмі «єВідновлення» та задоволення термінового попиту на заміну пошкоджених віконних блоків.

Проведено оцінку конкурентного середовища за методикою М. Портера та визначено ключових суперників ФОП Коломоєць С.В. на локальному ринку (великі дилерські мережі «Перше Віконне Бюро» та «Віконда-Запоріжжя», сервісна компанія «Enfield Windows», а також неформальний сектор

приватних майстрів з OLX). За допомогою SWOT-аналізу ідентифіковано сильні сторони підприємства (оперативність виїзду за 2–6 годин, наявність автономного акумуляторного інструменту, опрацьована юридична база для «єВідновлення») та його вразливі місця (залежність від зовнішніх заводів-постачальників, відсутність системного цифрового маркетингу, ручний облік замовлень).

Досліджено діючий механізм забезпечення конкурентоспроможності ФОП Коломоєць С.В., який охоплює операційно-технологічний, організаційний, маркетингово-збутовий та фінансово-економічний блоки. Оцінка його ефективності показала зниження часу аварійного реагування до 3,2 години та зростання виробітку на одного робітника, проте виявила низку диспропорцій: відсутність автоматизованих CRM-систем, пасивність маркетингу та сировинну залежність від сторонніх виробництв.

У третьому розділі розроблено шляхи удосконалення механізму підвищення конкурентоспроможності ФОП Коломоєць С.В. та запропоновано комплекс практичних рекомендацій.

Обґрунтовано три пріоритетні напрями посилення конкурентних позицій підприємства на ринку будівельних та оздоблювальних послуг: цифровізація операційних процесів і впровадження локального цільового маркетингу; диверсифікація асортименту та створення безпекового мобільного страхового запасу матеріалів; оптимізація кадрово-мотиваційної системи й розвиток безпекового менеджменту.

Запропоновано практичні рекомендації щодо оптимізації виробничо-сервісних процесів, які замість оренди вразливих стаціонарних складів передбачають концепцію децентралізованого мобільного зберігання матеріалів першої необхідності на базі малотоннажних автомобілів підприємця, а також постачання склопакетів за принципом «just-in-time» з регіональних заводів. З метою підвищення якості послуг рекомендовано запровадити регламентований технологічний протокол відновлення геометрії

пошкоджених пройм за вимогами ДСТУ та розширити документальний супровід для 100% проходження перевірок за програмою «єВідновлення».

Розроблено комплекс заходів із оптимізації цифрового маркетингу, що передбачає створення двох цільових веб-сторінок (лендінгів) під послуги аварійного закриття пройм та програму «єВідновлення», налаштування геоконтекстної реклами у Google Ads, локальне просування через Google Maps та інтеграцію всіх каналів комунікації з хмарною CRM-системою (KeepinCRM або SalesDrive).

Реалізація запропонованих практичних рекомендацій дозволить ФОП Коломоєць С.В. мінімізувати матеріальні ризики в умовах прифронтового регіону, підвищити швидкість та якість обслуговування замовників, встановити повний контроль над цифровими каналами залучення клієнтів і забезпечити стабільну фінансову стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. А. Олійник. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.

2. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. Л. Л. Ковальської, І. В. Кривов'язюка. Київ : Кондор, 2020. 700 с.

3. Варналій З. С. Основи підприємництва : підручник. Київ : Знання, 2020. 450 с.

4. Швайка Л. А., Буняк Б. О. Економіка підприємства : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 612 с.

5. Цифрова економіка та підприємництво : колективна монографія / за ред. В. М. Гейця. Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2021. 340 с.

6. Федулова Л. І., Пащенко Ю. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах трансформаційної економіки. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 12–18.

7. Коваленко С. О., Мельник В. В. Внутрішні та зовнішні детермінанти конкурентоспроможності малого бізнесу. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 89–95.

8. Васильців Т. Г., Волошин В. І. Економічна безпека та конкурентна стійкість підприємств малого бізнесу : монографія. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2021. 290 с.

9. Левицька А. О., Павлова О. С. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг. *Механізм регулювання економіки*. 2021. № 2. С. 134–142.

10. Воронкова А. Е., Пушкар О. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія. Харків : ВД «Інжек», 2020. 320 с.

11. Должанський І. З., Маргасова В. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Чернігів : ЧНТУ, 2020. 275 с.

12. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний конкурентний менеджмент : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 416 с.

13. Костюк Л. А. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу. *Економіка та держава*. 2023. № 6. С. 58–62.

14. Сахно В. І. Систематизація методів оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в сучасних умовах. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2. С. 104–109.

15. Сомова О. Є. Трансформація методів оцінки конкурентоспроможності підприємств у кризовому середовищі. *Агросвіт*. 2021. № 5. С. 41–47.

16. Закревська Л. М. Теоретичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових коливань. *Економічний вісник*. 2020. № 1. С. 88–94.

17. Шершньова З. Є., Олексійчук О. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 520 с.

18. Кузьмін О. Є., Яремко І. Й. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 280 с.

19. Оцінка стану та викликів малого бізнесу в Україні в умовах воєнного стану : аналітична доповідь. Київ : Міністерство цифрової трансформації України, 2024. 45 с. URL: https://business.diia.gov.ua (дата звернення: 11.10.2026).

20. Перше Віконне Бюро : офіційний вебсайт. URL: https://pvb.ua (дата звернення: 11.10.2026).

21. Сервісна служба ремонту та монтажу вікон «Enfield Windows» : офіційний вебсайт. URL: https://enfield-windows.com (дата звернення: 12.10.2026).

22. Всеукраїнський портал віконного ринку Okna.ua : вебсайт. URL: https://okna.ua (дата звернення: 18.10.2026).

23. Онлайн-сервіс оголошень OLX Україна (м. Запоріжжя) : вебсайт. URL: https://www.olx.ua (дата звернення: 18.10.2026).

24. Варналій З. С. Основи підприємництва : підручник. Київ : Знання, 2020. 450 с.

25. Малий бізнес у системі забезпечення економічної стійкості держави : монографія / за ред. В. М. Гейця. Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2022. 310 с.

26. Стан та потреби українського бізнесу в умовах війни : аналітичний звіт. *Портал «Дія.Бізнес»* / Міністерство цифрової трансформації України. 2026. URL: https://business.diia.gov.ua (дата звернення: 12.10.2026).

27. Економічний вісник Запоріжжя : зб. наук. праць. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. Вип. 2 (18). 185 с.

28. Фізична особа – підприємець Коломоєць Сергій Валерійович : аналітичне досьє та дані господарської діяльності. *Аналітична система YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/64195756/ (дата звернення: 01.10.2026).

29. Методичні рекомендації щодо організації та проведення будівельно-монтажних і відновлювальних робіт в умовах надзвичайних ситуацій / за ред. В. О. Нестеренка. Київ : Будівельник, 2021. 210 с.

30. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» : Відомості Верховної Ради України (зі змінами та доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 01.10.2026).

31. Регіональний стаціонарний щорічник Запорізької області за 2024 рік / Головне управління статистики у Запорізькій області. Запоріжжя, 2025. 280 с.