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
БАКАЛАВРА

на тему Адаптивне управління конкурентною стратегією українського підприємства ТОВ «Альфа» в умовах воєнного стану

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Adaptive Management of the Competitive Strategy of the Ukrainian Enterprise "Alpha" LLC Under Martial Law

Виконала: здобувачка ступеня вищої освіти бакалавра,_____
Групи 6.0732-мо_____
спеціальності 073 Менеджмент_____
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування__
_____Я. Д. Тучіна_____
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н._____ Ю. І. Полусмяк
Рецензент доц. каф. П,МОіЛ, доц. к.е.н._____ В. О. Шишкін

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Тучіній Яні Дмитрівні

1. Тема роботи Адаптивне управління конкурентною стратегією українського підприємства ТОВ «Альфа» в умовах воєнного стану
керівник роботи Полусмяк Юлія Ігорівна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «08» грудня 2025 року № 1774-с
2. Строк подання студентом роботи «22» травня 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства.
4. Перелік питань які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра 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, додатки. Розділ 1. Теоретичні основи адаптивного управління конкурентною стратегією підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність конкурентної стратегії підприємства та її роль у забезпеченні стійкості бізнесу; 1.2 Поняття адаптивного управління та його значення в умовах нестабільного зовнішнього середовища; 1.3 Особливості формування та реалізації конкурентних стратегій підприємств в умовах воєнного стану в Україні. Розділ 2 Аналіз конкурентного середовища та стратегічного позиціонування ТОВ «Альфа» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Альфа»; 2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства; 2.3 Оцінка чинної конкурентної стратегії ТОВ «Альфа» та проблем її адаптації в умовах воєнного стану. Розділ 3 напрями удосконалення адаптивного управління конкурентною стратегією ТОВ «Альфа» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Розробка адаптивної моделі управління конкурентною стратегією підприємства; 3.2 Оцінка очікуваного

економічного та стратегічного ефекту від упровадження запропонованих заходів.

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	05.01.2026 р.	05.01.2026 р.
2	Полусмяк Ю.І доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.03.2026 р.	15.03.2026 р.
3	Полусмяк Ю.І доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.04.2026 р.	06.04.2026 р.

6.Дата видачі завдання 05.01.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач вищої освіти _____ Я. Д. Тучіна
(підпис)

Керівник роботи _____ Ю. І. Полусмяк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ В. О. Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Адаптивне управління конкурентною стратегією українського підприємства ТОВ «Альфа» в умовах воєнного стану»: 60 сторінок, 7 таблиць, 4 рисунка, 7 формул, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 30 найменувань.

Актуальність теми полягає в тому, що в умовах воєнного стану конкурентна стратегія підприємства має бути адаптивною, що дозволяє оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечувати стійкість функціонування бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад адаптивного управління конкурентною стратегією та аналіз діяльності підприємства ТОВ «Альфа».

Об’єктом дослідження є процес формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є сукупність адаптивних методів, інструментів і механізмів управління конкурентною стратегією з метою забезпечення стійкості діяльності ТОВ «Альфа».

Практична цінність результатів дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення конкурентної стратегії підприємства, які можуть бути використані для підвищення ефективності управління.

У ході виконання роботи розглянуто теоретичні основи управління конкурентними стратегіями в умовах воєнного стану, а також проведено аналіз діяльності ТОВ «Альфа» з метою визначення напрямів підвищення її конкурентоспроможності.

ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, АДАПТИВНІСТЬ, ГНУЧКІСТЬ

ABSTRACT

Qualification work: 60 pages, 7 tables, 4 figures, 7 formulas, 1 appendix. The list of links includes 30 items.

The relevance of the topic lies in the fact that in conditions of martial law, the competitive strategy of an enterprise must be adaptive, which allows it to respond promptly to the challenges of the external environment and ensure the stability of business operations.

The purpose of the qualification work is to generalize the theoretical principles of adaptive management of competitive strategy and analyze the activities of the enterprise Alpha LLC.

The object of the study is the process of forming and implementing the competitive strategy of an enterprise under martial law.

The subject of the study is a set of adaptive methods, tools and mechanisms for managing competitive strategy in order to ensure the sustainability of the activities of Alpha LLC.

The practical value of the research results lies in the development of recommendations for improving the competitive strategy of the enterprise, which can be used to increase management efficiency.

In the course of the work, the theoretical foundations of competitive strategy management under martial law were considered, and the activities of Alpha LLC were analyzed in order to identify areas for increasing its competitiveness.

EFFICIENCY, COMPETITIVE STRATEGY, ENTERPRISE ACTIVITIES, STRATEGIC ANALYSIS, ADAPTABILITY, FLEXIBILITY

ЗМІСТ

ВСТУП……7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ……9

1.1 Сутність конкурентної стратегії підприємства та її роль у забезпеченні стійкості бізнесу……..9

1.2 Поняття адаптивного управління та його значення в умовах нестабільного зовнішнього середовища……12

1.3 Особливості формування та реалізації конкурентних стратегій підприємств в умовах воєнного стану в Україні……...16

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІЮВАННЯ ТОВ «АЛЬФА»……..20

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Альфа»……20

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства ……...28

2.3 Оцінка чинної конкурентної стратегії ТОВ «Альфа» та проблем її адаптації в умовах воєнного стану ……...33

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ТОВ «АЛЬФА» ……....38

3.1 Розробка адаптивної моделі управління конкурентною стратегією підприємства …….....38

3.2 Оцінка очікуваного економічного та стратегічного ефекту від упровадження запропонованих заходів……..42

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……45

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….....48

ДОДАТКИ……...52

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в сучасних умовах воєнного стану питання адаптивного управління конкурентною стратегією підприємства набуває особливої важливості. Нестабільність зовнішнього середовища, високий рівень ризиків і невизначеності вимагають від підприємств здатності оперативно реагувати на зміни та забезпечувати стійкість і конкурентоспроможність бізнесу.

Актуальність дослідження також зумовлена необхідністю формування гнучких управлінських підходів і застосування інноваційних стратегій, що дозволяють посилити конкурентні переваги підприємства та адаптуватися до кризових умов. Це створює нові можливості для підприємств, які здатні швидко перебудовувати свою діяльність і впроваджувати ефективні механізми розвитку.

В умовах воєнного стану особливої уваги набуває розробка адаптивних моделей управління, спрямованих на забезпечення безперервності діяльності, оптимізацію ресурсів та підвищення ефективності функціонування підприємства. Саме тому дослідження адаптивного управління конкурентною стратегією є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Вибір теми обумовлений як сучасними умовами функціонування економіки України, так і практичною значущістю для підприємства, оскільки ефективне управління конкурентною стратегією сприяє збереженню ринкових позицій та розвитку бізнесу в кризових умовах. Підприємство ТОВ «Альфа» виступає прикладом адаптації бізнесу до умов воєнного стану через впровадження відповідних стратегічних рішень.

Об’єктом дослідження є процес формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Альфа» в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів і механізмів адаптивного управління конкурентною стратегією підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних і практичних підходів до адаптивного управління конкурентною стратегією підприємства та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Альфа» в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні засади стратегічного та адаптивного управління підприємством.
2. Дослідити внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства та визначити ключові фактори впливу на його конкурентоспроможність.
3. Оцінити діючу конкурентну стратегію підприємства, виявити її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.
4. Розробити механізми та інструменти адаптивного управління конкурентною стратегією.
5. Сформувати практичні рекомендації щодо підвищення стійкості та конкурентоспроможності ТОВ «Альфа».

Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері стратегічного та адаптивного управління, нормативно-правові акти, а також сучасні концепції менеджменту. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системний та ситуаційний підходи, SWOT-аналіз, а також методи економічного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові документи, статистичні та аналітичні матеріали, наукові публікації, внутрішні дані підприємства ТОВ «Альфа», а також ресурси мережі Інтернет.

Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій, які можуть бути використані в діяльності підприємства для вдосконалення конкурентної стратегії та підвищення ефективності управління в умовах воєнного стану.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність конкурентної стратегії підприємства та її роль у забезпеченні стійкості бізнесу

На сьогодні конкурентна стратегія є одним із ключових чинників успішної діяльності будь-якого підприємства. Саме вона визначає механізми, за допомогою яких підприємство взаємодіє з конкурентами з метою забезпечення унікальної переваги на ринку. Розробка та впровадження конкурентної стратегії є системним і динамічним процесом, оскільки ринкові умови постійно змінюються.

Аналізуючи сучасні тенденції розвитку вітчизняного ринку в умовах воєнного стану, слід зазначити, що конкурентна стратегія сприяє ефективному використанню ресурсів підприємства. Це, своєю чергою, дозволяє знижувати витрати, підвищувати якість продукції, досягати технологічної переваги у виробництві та створювати унікальні товари й послуги для споживачів.

Існує безліч підходів до визначення сутності поняття «конкурентна стратегія». Розглянемо один із них.

Конкурентна стратегія підприємства – це стратегія, спрямована на впровадження ефективних методів конкурентної боротьби з метою залучення споживачів і досягнення лідерських позицій на ринку. Вона забезпечує отримання конкурентних переваг шляхом більш повного та швидкого задоволення потреб споживачів порівняно з конкурентами, а також визначає шляхи досягнення кращих результатів. Стратегія виступає програмою дій підприємства, орієнтованою на досягнення стратегічних цілей і формування конкурентних переваг. Іншими словами, це чіткий план дій, спрямований на здобуття переваг над конкурентами, завоювання лояльності клієнтів і збільшення прибутку. Таким чином, конкурентна стратегія регулює діяльність

підприємства, забезпечуючи ефективне використання ресурсів і формування конкурентних переваг, оскільки без випередження конкурентів підприємство ризикує втратити свої позиції на ринку [18].

Водночас М. Портер вважав, що конкурентна стратегія спрямована на зайняття найбільш вигідної ринкової ніші, яка забезпечує підприємству можливість утримувати позиції та протистояти впливу зовнішнього середовища. Під час реалізації конкурентної стратегії підприємство має враховувати вплив зовнішніх факторів і об'єктивно оцінювати власні внутрішні ресурси. Від рівня відповідності внутрішнього середовища обраній стратегії залежать перспективи розвитку підприємства на ринку. Отже, для досягнення вигідної ринкової позиції необхідно розробити ефективну конкурентну стратегію, яка забезпечить реалізацію наявних конкурентних переваг. Саме вона є основою конкурентоспроможної поведінки підприємства та визначає принципи її формування. Конкурентна стратегія зосереджується на управлінських процесах усередині підприємства та сприяє зміцненню його довгострокової конкурентоспроможності [8].

Принципи конкурентної стратегії визначають засади, за якими підприємство може виділятися серед конкурентів, створюючи унікальну цінність для споживачів і забезпечуючи довгострокову конкурентну перевагу. Далі доцільно розглянути основні принципи формування конкурентної стратегії підприємства (рис. 1.1).

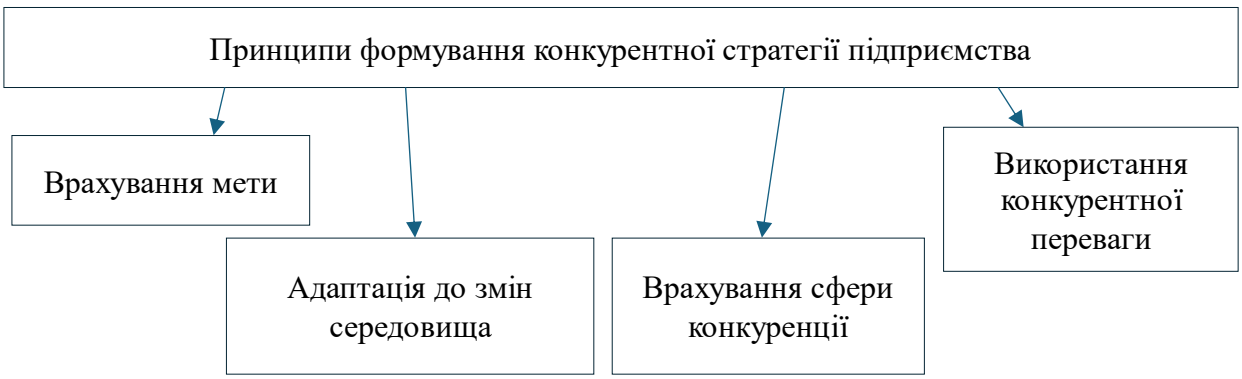


Рис. 1.1 – Принципи формування конкурентної стратегії [9]

Проаналізувавши принципи формування конкурентної стратегії, наведені на рис. 1.1, можна дійти висновку, що кожен із них виконує окрему функцію та формує важливу складову розвитку підприємства. Ці принципи є необхідними для забезпечення ефективної діяльності, оскільки без їх урахування функціонування підприємства, особливо в умовах воєнного стану, є значно ускладненим.

Таким чином, конкурентна стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості бізнесу, сприяючи його адаптації до змін ринкового середовища та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Вона дозволяє підприємству функціонувати в умовах невизначеності, ефективно використовувати та трансформувати ресурси, забезпечуючи економічну стійкість і орієнтацію на потреби споживачів. Отже, утримання та розвиток бізнесу в кризових умовах потребує підвищеної адаптивності, впровадження інновацій та гнучких управлінських рішень. При цьому конкурентоспроможність, що базується на цінових та інноваційних перевагах, виступає визначальним фактором економічної стійкості. Комплексний підхід до управління цими аспектами дає змогу підприємствам не лише виживати в складних умовах, а й забезпечувати сталий розвиток і мінімізацію ризиків [11]. В умовах України військові дії створюють додаткові виклики та ризики для функціонування бізнесу, тому здатність підприємств зберігати конкурентоспроможність є визначальним чинником довгострокової економічної безпеки. Конкурентоспроможність підприємства розглядається як ключова характеристика його діяльності, що відображає потенціал до стійкого розвитку та здатність ефективно утримувати позиції на ринку. Це досягається шляхом виробництва продукції, яка не лише задовольняє потреби споживачів, але й перевищує пропозиції конкурентів.

Водночас конкурентоспроможність є лише одним із елементів забезпечення стійкості бізнесу. Важливим також є врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, а також здатність підприємства адаптуватися до кризових умов. Ключові аспекти формування конкурентної стратегії у

забезпеченні стійкості бізнесу пов’язані з підвищенням рівня конкурентоспроможності як основи економічної стабільності. Далі доцільно розглянути ці аспекти більш детально (рис. 1.2).



Рис. 1.2 – Аспекти конкурентної стратегії у стійкості бізнесу [5]

Проаналізувавши рис. 1.2, можна зробити висновок, що кожен із наведених аспектів суттєво впливає на діяльність підприємства в цілому, оскільки вони визначають його здатність реагувати на коливання ринку, зміни економічного середовища, оптимізувати витрати, створювати унікальні продукти та послуги, а також ефективно використовувати ресурси для досягнення конкурентних позицій у певній ринковій ніші.

1.2 Поняття адаптивного управління та його значення в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Умови функціонування сучасних підприємств характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та зростаючим рівнем турбулентності зовнішнього середовища. Ці чинники зумовлюють необхідність перегляду класичних управлінських парадигм і посилюють увагу до адаптивного

управління, здатного забезпечити гнучкість і стійкість систем управління. Особливої актуальності це набуває в умовах глобальних криз, воєнного стану, цифровізації та нових ринкових викликів.

В умовах невизначеності, воєнного стану та коливань на глобальному ринку адаптивне управління спонукає підприємства зосереджуватися передусім на потребах споживачів з метою збереження ринкових позицій, забезпечення безперервності діяльності та підтримання лояльності клієнтів. Таким чином, адаптивне управління виступає ключовим інструментом забезпечення стійкості бізнесу, оскільки дозволяє оперативно реагувати на зміни, мінімізувати ризики та підтримувати конкурентоспроможність підприємства [16].

Поняття адаптивного управління сформувалося як відповідь на зростаючу складність і мінливість зовнішнього середовища функціонування організацій.

В умовах підвищеної турбулентності управління має ґрунтуватися не на статичних моделях, а на здатності підприємства гнучко трансформувати свої стратегії, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно працювати в умовах багатозадачності та своєчасно нейтралізувати ризики, що виникають у процесі його діяльності.

Адаптивність є визначальним чинником стратегічного успіху, а не лише побічною характеристикою ефективного менеджменту. В умовах воєнного часу нові підходи до трактування адаптивного управління передбачають його розгляд як інструмента забезпечення економічної безпеки підприємства, особливо для малих бізнес-структур. Такий підхід передбачає безперервне навчання, гнучке реагування та здатність змінювати виробничу орієнтацію відповідно до потреб держави.

Цей акцент підсилює розуміння адаптивного управління як складової економічної безпеки підприємства, що охоплює організаційні, правові та превентивні заходи з урахуванням принципів своєчасності, безперервності, ризик орієнтованості та комплексного реагування.

Таким чином, зазначені підходи доповнюють один одного, формуючи цілісне бачення адаптивного управління як універсального інструмента забезпечення стійкості та стратегічного розвитку українських підприємств у періоди нестабільності [17].

Отже, модель адаптивного управління ґрунтується на здатності управлінської системи до самоорганізації, навчання та узгодження дій на всіх рівнях управління – стратегічному, тактичному та операційному.

Її основна мета полягає не лише у забезпеченні безперервності діяльності підприємства, а й у формуванні його конкурентних переваг в умовах нестабільного середовища.

Формування поняття «адаптивне управління» тісно пов’язане з еволюцією уявлень про роль підприємства в динамічному середовищі. Спільною рисою сучасних підходів є визнання необхідності гнучкої трансформації управлінських механізмів, здатності організації до критичного самоаналізу та коригування стратегічного курсу відповідно до зовнішніх викликів.

Однією з ключових ознак адаптивного управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища є гнучкість, яка передбачає здатність управлінської системи змінювати організаційну структуру, бізнес-процеси та стратегії відповідно до нових умов функціонування.

На відміну від стабільних моделей управління, гнучкість у цьому контексті передбачає динамічне пристосування до змін без втрати функціональної цілісності, тож тісно пов’язана з гнучкістю стійкість, виражається у здатності організації зберігати життєздатність у складних умовах. Це стосується не тільки опору негативному впливу, а й спроможності до швидкого відновлення після криз.

В умовах воєнного стану чи економічній кризі стійкість стає критично важливим чинником збереження функціонування підприємства. До ще однієї ключової риси відносять інноваційність, яка характеризується відкритістю до нових підходів, технологій та методів роботи підприємства в умовах

нестабільного зовнішнього середовища. Адаптивні системи конкурентних стратегій активно впроваджують інновації, оскільки їх розвиток неможливий без постійного оновлення знань, інструментів та організаційних моделей управління.

Прогнозованість також виступає важливою передумовою адаптивного управління. Ця риса полягає у здатності виявляти потенційні зміни та загрози до їх фактичної реалізації.

Адаптивне управління передбачає не лише реагування, а й випереджувальні дії, формування сценаріїв, моделювання ризиків та підготовку альтернативних стратегій задля усунення песимістичного сценарію розвитку подій.

Адаптивне управління формується з урахуванням змін у ринковому, політичному, технологічному чи соціальному контексті. Воно вимагає постійного моніторингу середовища, діалогу із зацікавленими сторонами та врахування зворотного зв'язку у прийнятті рішень.

Можна зробити висновок, що сукупність усіх цих ознак дозволяє розглядати адаптивне управління як складну, але багатовимірну систему, що забезпечує не лише функціонування, а й довгостроковий розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища [10].

Розвиток адаптивного управління конкурентною стратегією підприємства характеризується значенням цього управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Такий розвиток передбачає впровадження гнучких систем управління, завдяки яким підприємство має змогу підтримувати свою конкурентоспроможність у період воєнного стану та налагоджувати системи розвитку на підприємстві – починаючи від мотивації праці робочого персоналу і закінчуючи маркетинговою діяльністю.

Нижче проаналізуємо та розглянемо основні значення адаптивного управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища для аналізу суті управління конкурентною стратегією (рис. 1.3).

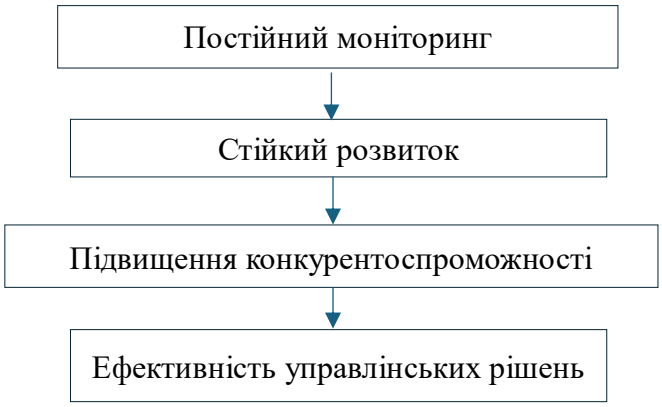


Рис. 1.3 – Значення адаптивного управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища [1]

Проаналізувавши основні значення адаптивного управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища та його ключові поняття, можна зробити висновок, що підприємства швидко аналізують зовнішні та внутрішні зміни, забезпечують життєдіяльність організації завдяки формуванню гнучкої стратегії, створюють унікальні переваги через здатність швидше за інших адаптуватися до нових умов і використовують зворотний зв'язок на всіх рівнях управління для коригування подальшої діяльності.

1.3 Особливості формування та реалізації конкурентних стратегій підприємств в умовах воєнного стану в Україні

В умовах воєнного стану в Україні підприємства стикаються зі значними викликами, пов'язаними з руйнуванням логістичних ланцюгів, обмеженням доступу до сировини та нових ринкових реалій, розробляючи стратегії, які дозволяють не лише зберегти позиції на ринку, а й зміцнювати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

При формуванні та реалізації конкурентної стратегії підприємства повинні зробити акцент на створенні унікального асортименту продукції, який

підкреслюватиме автентичність та використовуватиме локальні інгредієнти. Такий підхід дозволить скоротити витрати на логістику й підтримати вітчизняних виробників.

Умови війни диктують необхідність посиленої роботи в онлайн-просторі, тому доцільно активізувати продажі через інтернет-магазини.

Крім того, слід зосередити увагу на формуванні позитивного іміджу підприємства через благодійну діяльність, спрямовану на підтримку ЗСУ та постраждалих від війни.

Це не лише підвищує лояльність клієнтів, а й зміцнює позиції підприємства на ринку.

Інвестиції в маркетингові кампанії, які наголошують на патріотичних цінностях і високій якості продукції, допоможуть ефективніше конкурувати з великими гравцями на ринку.

Можна зробити висновок, що проблема побудови конкурентної стратегії підприємства в умовах війни є важливою не тільки з практичної, але й з наукової точки зору, оскільки вона розкриває шляхи подолання кризових явищ у бізнес-середовищі України, забезпечуючи збереження економічної стійкості та підтримку національного виробництва [14].

Формування конкурентних стратегій в Україні під час воєнного стану базується на швидкій адаптивності, гнучкості та стійкості до ризиків, а також на здатності підприємств інтегрувати інновації, оптимізувати ресурси та формувати партнерські мережі для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Іншими словами, можна сказати, що конкурентні стратегії здебільшого зосереджуються на оптимізації всіх складових виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, продуктивності праці, швидкості виконання праці, тобто вони фокусуються на високому рівні показників ефективності виробництва.

Основні особливості формування конкурентних стратегій в умовах воєнного стану в Україні представлені на рис. 1.4.

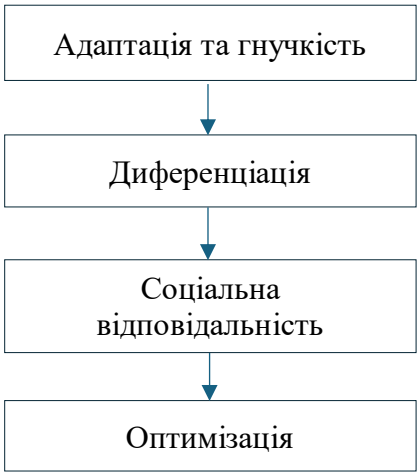


Рис. 1.4 – Особливості формування конкурентних стратегій в умовах воєнного стану [6]

На рис. 1.4 систематизовано ключові особливості формування конкурентних стратегій підприємств в умовах воєнного стану та відображено взаємозв'язок між зовнішніми викликами, внутрішніми ресурсними можливостями й управлінськими рішеннями, що дозволяє перейти від фрагментарного розгляду окремих факторів до комплексного бачення трансформації стратегічної поведінки суб'єктів господарювання. Представлена схема має важливе методологічне значення, оскільки окреслює напрями адаптації підприємства до високого рівня невизначеності, ризиків безпеки, порушення логістичних ланцюгів, змін платоспроможного попиту та релокації ресурсів. Вона формує основу для ідентифікації пріоритетів конкурентної боротьби, вибору інструментів забезпечення стійкості та визначення механізмів швидкого реагування на динамічні зміни середовища.

Стратегії стають більш гнучкими, тим самим дозволяючи швидко реагувати на зміни, переміщувати виробничі потужності, шукати нових постачальників, знижувати ризики, формувати конкурентоспроможність через підтримку ЗСУ, фокусуватися на зменшенні операційних витрат, автоматизувати процеси та використовувати цифрові технології для збереження ефективності підприємства в умовах воєнного стану. Усе це

дозволяє підприємству долати труднощі, пов’язані із залежністю від одного ринку, слабким ризик-менеджментом, надмірною стандартизацією та недостатньою адаптацією до сучасних технологій розвитку.

Отже, за результатами дослідження, проведеного в першому розділі, можна сказати, що основи адаптивного управління конкурентною стратегією підприємства поєднують у собі інноваційні технології розвитку, гнучкі стратегії, які дозволяють швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, соціальну відповідальність, а також ризик-менеджмент, який включає постійну оцінку загроз і ризиків.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОВ «АЛЬФА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Альфа»

ТОВ «Альфа» є малим підприємством, основним видом діяльності якого є надання послуг у сфері фотографії, що охоплює комерційну та споживчу фотозйомку (виготовлення фотографій для документів), студійну портретну та сімейну зйомку, фіксацію визначних подій (весілля, випускні вечори), а також подальшу обробку, друк і реставрацію фотоматеріалів. Повна назва ТОВ «Альфа» – товариство з обмеженою відповідальністю. Підприємство було зареєстровано 29 жовтня 1993 року. Юридична адреса підприємства: 69035, Україна, Запорізька обл., м. Запоріжжя, просп. Соборний, буд. 153, кв. 124. Директором підприємства є Герман Руслан Геннадійович [7].

Діяльність ТОВ «Альфа» реалізується у сегменті локального ринку фотографічних послуг, конкурентне середовище якого характеризується наявністю таких підприємств, як: Puzzle Studio, Sunny Studio та фотостудія «Райдуга». Згідно з даними Єдиного державного реєстру підприємств України, статутний капітал ТОВ «Альфа» станом на початок 2025 року становив 987 979 грн, а кількість працівників – 1 особа. Офіційно основну роботу виконує один працівник (директор), оскільки підприємство має невеликий масштаб діяльності. Таким чином, наявний рівень статутного капіталу не дозволяє підприємству залучати значні інвестиції чи брати участь у масштабних проєктах. У зв’язку з цим організація функціонує як мікробізнес, без значних фінансових ресурсів, та працює у вузькому сегменті без виходу на національний ринок. Це свідчить про те, що організація має мікробізнесовий формат діяльності, що дозволяє зменшувати витрати на виробництво товарів. Директор відповідає за управління операційними та організаційними процесами на підприємстві, а також представляє його на локальному ринку. В

обов'язки бухгалтера входить ведення фінансового обліку та контроль фінансової діяльності.

Таким чином, можна зазначити, що на підприємстві ТОВ «Альфа» організаційна структура є чітко визначеною та функціонує ефективно, оскільки кожен учасник знає свої обов'язки та послідовно їх виконує. Організаційно-економічна характеристика моделі діяльності ТОВ «Альфа» орієнтована на мінімізацію витрат та застосування спрощеної системи оподаткування, завдяки чому підприємство має тривалий період функціонування. Водночас масштаби його діяльності залишаються обмеженими у зв'язку з умовами воєнного стану та невисокими фінансовими показниками. Отже, далі проаналізуємо фінансово-економічні показники підприємства ТОВ «Альфа» за 2023-2025 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Альфа»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024 р. від 2023 р.		Відхилення 2025 р. від 2024 р.		Відхилення 2025 р. від 2023 р.	
				тис. грн	ТР, %	тис. грн	ТР, %	тис. грн	ТР, %
1.Чиста виручка від реалізації продукції(робіт, послуг тис. грн)	3583877	4321559	5034562	737682	120	713003	116	1450685	140
2.Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3258322	3950318	4145450	691996	121	195132	104	887128	127
3.Валовий прибуток, тис. грн	325555	371241	385312	45686	114	14071	103	59757	118
4.Витрати на оплату праці, тис. грн	133362	151673	151978	18311	113	305	100	18616	113
5.Вартість основних засобів	293581	219615	205776	73966	74	13839	93	87805	70

Джерело: [19].

Відповідно до даних таблиці 2.1 бачимо, що всі 4 показника за 2023-2025 роки зросли, і тільки вартість основних засобів знизилась. Це може бути пов’язано з тим, що підприємство, ймовірно, мало в 2025 році проблеми з фінансами, не маючи ресурсів для оновлення активів. Для покращення ситуації на підприємстві йому потрібно: інвестувати в оновлення основних засобів, придбати нове обладнання, використовувати кредити для фінансування, оптимізувати структуру активів шляхом концентрації ресурсів на ключових напрямках діяльності, залучити інвестиції, використовувати гранти, інвестиційні програми. Податкові зобов’язання для підприємства ТОВ «Альфа» у воєнний стан на 2024 рік становлять 49 908 гривень, а ставка єдиного податку відповідає 5%, тобто показник становить 0,05.

Таким чином, можна зробити висновок, що у зв’язку з нестабільним зовнішнім середовищем для підприємства значно збільшуються і податкові зобов’язання, оскільки більша частина цих податків йде не тільки на потреби держави, але і на підтримку ЗСУ. Для того, щоб легше було зрозуміти підприємству ТОВ «Альфа», чи зможе воно швидко покривати свої поточні зобов’язання (податки та короткострокові витрати), проводиться аналіз коефіцієнтів ліквідності. Навіть при мінімальному капіталі можна оцінити ці фактори розвитку, адже для мікропідприємства це критично важливо, оскільки в період воєнного стану резервів може не вистачати, а сама оцінка ліквідності прогнозує напрямок діяльності організації навіть після закінчення війни. Таким чином, для прогнозування діяльності ТОВ «Альфа» потрібно порахувати коефіцієнти ліквідності та визначити, як вони впливають на поточний стан діяльності організації. Тож проаналізуємо фінансову стійкість в організації та порахуємо коефіцієнт автономії підприємства ТОВ «Альфа» за формулою (2.1).

$$К_{авт} = \text{Власний капітал/Валюта балансу}, \quad (2.1)$$

де $К_{авт}$ – коефіцієнт автономії;

ВК – власний капітал;

ВБ – валюта балансу.

На початку року:

$$К_{авт} = 884535/1121366 = 0,79$$

На кінець року:

$$К_{авт} = 987979/1221527 = 0,81$$

За результатами аналізу коефіцієнта автономії ТОВ «Альфа» можна зробити висновок, що він становить на початку року (0,79), а на кінець року (0,81). Значення коефіцієнта перевищує норматив (0,5), що свідчить про високий рівень фінансової незалежності. З цього можна зробити висновок, що підприємство практично не залежить від позикових джерел фінансування. Порахуємо коефіцієнт фінансової залежності на підприємстві ТОВ «Альфа» за формулою (2.2).

$$К_{залеж} = Зобов'язання/Валюта\ балансу, \quad (2.2)$$

де $К_{залеж}$ – коефіцієнт фінансової залежності;

З – зобов'язання;

ВБ – валюта балансу.

Початок року:

$$К_{залеж} = 236831/1121366 = 0,21$$

Кінець року:

$$К_{залеж} = 233548/1221527 = 0,19$$

За результатами аналізу фінансової залежності підприємства ТОВ «Альфа» можемо бачити, що показник на початку року становить (0,21), а на кінець року (0,19). Зменшення показника свідчить про зниження фінансових ризиків та підвищення стабільності підприємства. Ліквідність підприємства характеризує його здатність швидко перетворювати активи у грошові кошти для погашення зобов'язань. Отже, порахуємо поточну ліквідність за формулою (2.3).

$$К_{пл} = \text{Оборотні активи/Поточні зобов'язання}, \quad (2.3)$$

де $К_{пл}$ – коєфіцієнт поточної ліквідності;

ОА – оборотні активи;

ПЗ – поточні забов'язання.

Початок року:

$$896836/236831 = 3,79$$

Кінець року:

$$923441/233548 = 3,95$$

За результатами аналізу поточної ліквідності підприємства ТОВ «Альфа» можна зробити висновок, що коефіцієнти на початок та кінець року становлять (3,79) та (3,95).

Оскільки коефіцієнти вище за норму у (2,5), це свідчить про те, що підприємство має надлишкову ліквідність і гарантує погашення всіх поточних зобов'язань.

Порахуємо абсолютну ліквідність за формулою (2.4).

$$К_{абс} = \text{Грошові кошти/Поточні зобов'язання}, \quad (2.4)$$

де $К_{абс}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

ГК – грошові кошти;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Початок року:

$$141996/236831 = 0,60$$

Кінець року:

$$80803/233548 = 0,35$$

За результатами аналізу абсолютної ліквідності підприємства ТОВ «Альфа», можна зробити висновок, що на початку року показник становив (0,60), а на кінець року (0,35). Незважаючи на зниження, показник відповідає нормативному значенню (0,3), що свідчить про достатній рівень миттєвої платоспроможності підприємства. Оцінка прибутковості дозволяє визначити ефективність діяльності підприємства та рівень використання ресурсів.

Порахуємо прибутковість підприємства ТОВ «Альфа» за формулою (2.5).

$$ROS = Чистий\ прибуток/Чистий\ дохід, \quad (2.5)$$

де ROS – рентабельність продажів;

ЧП – чистий прибуток;

ЧД – чистий дохід.

$$ROS = 226\ 772/4321559 = 5,25\%$$

За результатами аналізу прибутковості підприємства ТОВ «Альфа» можна сказати, що він становить (5,25%), а отже, організація отримує

стабільний прибуток з кожної гривні реалізації. Можна зробити висновок, що підприємству краще зосереджувати свою діяльність на послугах, оскільки їх впровадження вимагає низькі стартові витрати, дає можливість працювати навіть з 1 працівником, використовує вищу рентабельність, а також менше потребує інвестицій. Також порахуємо рентабельність активів підприємства ТОВ «Альфа» за формулою (2.6).

$$ROA = \text{Чистий прибуток}/\text{Середні активи}, \quad (2.6)$$

де ROA – рентабельність активів;

ЧП – чистий прибуток;

СА – середні активи.

$$226772/(1121366+1221527)/2 = 1171447$$

$$ROA = 226772/1171447 = 19{,}4\%$$

За результатами аналізу рентабельності активів підприємства ТОВ «Альфа» можна зробити висновок, що вона становить (19,4%). Таким чином, активи використовуються на підприємстві ефективно та генерують значний прибуток. Це вказує на те, що підприємству більш вигідно зосереджуватися саме на впровадженні послуг, тому, що вони не потребують великих інвестицій у обладнання, а також легко розповсюджуються серед клієнтів шляхом впровадження онлайн-сервісів. Для більш детального аналізу економічних коефіцієнтів підприємства ТОВ «Альфа», порахуємо рентабельність власного капіталу за формулою (2.7).

$$ROE = \text{Чистий прибуток}/\text{Середній власний капітал}, \quad (2.7)$$

де ROE – рентабельність власного капіталу;

ЧП – чистий прибуток;

СВК – середній власний капітал.

$$226772/(884535+987979)/2 = 936257$$

$$ROE = 226772/936257 = 24,2\%$$

За результатами аналізу рентабельності власного капіталу підприємства ТОВ «Альфа» можна зробити висновок, що він становить (24,2%), а отже це свідчить про те, що підприємство використовує запозичені кошти, оскільки рентабельність власного капіталу вища за рентабельність активу на (4,8%). При цьому власний капітал на підприємстві використовується з високою віддачою. Для того, щоб проаналізувати загальний стан економічних показників на підприємстві ТОВ «Альфа», потрібно провести комплексну оцінку показників підприємства на основі аналізу фінансової звітності. Особлива увага приділяється дослідженню складу, структури та динаміки активів, що дозволяє визначити напрями розвитку підприємства, його інвестиційну політику та рівень фінансової гнучкості в (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні економічні коефіцієнти підприємства ТОВ «Альфа»

Показник	Початок	Кінець	Відхилення	Темп,%
Необоротні активи	223434	296990	+73556	132,9
Оборотні активи	896836	923441	+26605	103,0
Баланс	1121366	1221527	+100161	108,9

Як бачимо з таблиці 2.2, загальна вартість активів підприємства зросла на (8,9%), що свідчить про розширення масштабів діяльності. Основне зростання забезпечено за рахунок необоротних активів (+32,9%), що вказує на інвестиційну спрямованість розвитку підприємства. Водночас відносне зменшення частки оборотних активів може знижувати рівень ліквідності.

Проведений загальний аналіз фінансової стійкості, ліквідності, прибутковості, рентабельності активів та власного капіталу характеризується здатністю підприємства ТОВ «Альфа» функціонувати за рахунок власних ресурсів та своєчасно виконувати свої зобов'язання. Водночас, з наведеного вище коефіцієнта автономії, треба зазначити, що значення перевищує норматив (0,5), що в свою чергу свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства ТОВ «Альфа». Таким чином, підприємство практично має самостійність від позикових джерел фінансування, а також має власні фінанси для розвитку. В свою чергу, як було вже сказано вище, зменшення показника фінансової залежності свідчить про зниження фінансових ризиків, що зумовлює підвищення фінансової стійкості, інвестиційної приваблюваності через можливість підприємству ТОВ «Альфа» самостійно визначати стратегічні напрями розвитку, зниження фінансових витрат. Підприємство також має надлишкову ліквідність, що гарантує платоспроможність, але може свідчити про неефективне використання ресурсів. Можна зробити висновок, що ТОВ «Альфа» станом на 2026 рік є підприємством, що характеризується високим рівнем фінансової стійкості, ліквідності та прибутковості. Основними позитивними тенденціями є зростання активів, підвищення фінансової незалежності та ефективності діяльності. Разом з тим, доцільним є посилення контролю за структурою оборотних активів та оптимізація управління грошовими потоками.

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства

На сьогоднішній день зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства ТОВ «Альфа» характеризується високою нестабільністю та динамічністю, але й також можливостями для розвитку через цифровізацію процесів діяльності та підтримку малого та середнього бізнесу. Виживання підприємства

здебільшого є можливим завдяки гнучкості та диверсифікації його напрямів діяльності на ринку галузі. Зовнішнє середовище залежить від багатьох факторів, у тому числі й від воєнного стану, яке дуже сильно впливає на конкурентоспроможність підприємства, а також визначає його основний напрям руху в процесі вдосконалення. Воно корегує дуже багато факторів розвитку на підприємстві ТОВ «Альфа», тому дуже важливо в період війни постійно проводити його оцінку та аналізувати можливі ризики. Таким чином, аналіз зовнішнього середовища є одним із ключових етапів стратегічного управління підприємством. Він дозволяє зрозуміти, які фактори поза межами компанії впливають на її діяльність, і як ними можна скористатися для розвитку [4].

Для більш детального розуміння зовнішнього середовища підприємства ТОВ «Альфа» в умовах воєнного стану зробимо PEST-аналіз (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз підприємства ТОВ «Альфа»

P-політичні фактори	E-економічні фактори
1.Стабілізація законодавства щодо малого бізнесу в Україні. 2.Податкові пільги для мікропідприємств. 3.Ризики, пов'язані з воєнним станом та регіональною безпекою в місті Запоріжжя.	1.Низька купівельна спроможність населення через наслідки війни. 2.Попит на дешеві послуги та товари. 3.Обмежені можливості залучення інвестицій через середній статутний капітал. 4.Інфляція. 5. Потреба у залученні кредитних коштів або державних грантів.
S-соціальні фактори	T-технологічні фактори
1. Зростання попиту на цифрові послуги (фотографія, відео, зйомка). 2.Орієнтація споживачів на локальні та доступні послуги. 3.Підвищення значення довіри та репутації до малого бізнесу. 4. Міграція робочої сили через війну, пошук кваліфікованих фахівців.	1.Доступність цифрових інструментів для обробки фото та відео. 2.Перехід надання послуг в онлайн-формати. 3.Можливість використання сучасних платформ для оренди додаткових приміщень. 4.Інноваційні технології розвитку. 5.Впровадження рішень (генератори, сонячні панелі) для забезпечення безперервної роботи.

Як бачимо з таблиці 2.3, всі ці фактори аналізу дуже сильно впливають на зовнішнє середовище підприємства ТОВ «Альфа». У результаті

проведеного аналізу зовнішнього середовища було встановлено, що визначальний вплив на конкурентоспроможність підприємства здійснюють насамперед економічні та технологічні чинники.

Зовнішнє середовище підприємства ТОВ «Альфа» характеризується політичними факторами через зобов'язання дотримуватися законодавства, можливість отримання податкових пільг від держави, тим самим це дає можливість підвищувати конкурентоспроможність, збільшуючи обігові кошти, але так само це підвищує ризик ускладнення обліку та привертає увагу податківців.

Економічні фактори підприємства визначають ризики щодо інфляції, низької купівельної спроможності клієнтів, переорієнтацію клієнтів на більш дешеві товари та послуги, обмежених можливостей залучення додаткових інвестицій через недостатньо високий статутний капітал підприємства, через що залучаються кредитні кошти для того, щоб покрити заборгованість.

Провівши PEST-аналіз, можна сказати, що на підприємство ТОВ «Альфа» суттєвий вплив здійснюють саме соціальні чинники, які проявляються у зростанні довіри до репутації організації завдяки швидкості, гнучкості та якості обслуговування клієнтів, у підвищенні попиту на цифрові послуги в сучасному світі, а також у наслідках міграційних процесів робочої сили, зумовлених війною, та необхідністю залучення кваліфікованих фахівців. Водночас технологічні чинники відіграють не менш важливу роль, оскільки саме вони визначають можливості підприємства щодо впровадження конкурентних стратегій та організації майбутньої діяльності.

Можна зробити висновок, що технологічні фактори характеризуються переорієнтацією підприємства у наданні більшою мірою цифрових послуг клієнтам, доступністю використання цифрових технологій для обробки фото та відео, впровадженням гнучких рішень шляхом закупівлі генераторів та сонячних панелей для підтримки електроенергії на підприємстві.

Внутрішнє середовище підприємства не менш важливе, ніж зовнішнє, тому що саме воно визначає реальну здатність підприємства реагувати на

виклики та використовувати можливості ринку. Саме тому дуже важливо приділяти увагу також і внутрішньому середовищу організації, оскільки воно є ядром конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, зовнішні фактори визначають виклики та можливості, але саме внутрішні фактори, структура та культура підприємства визначають, чи зможе організація адаптуватися до цих викликів й розвиватися [20].

Для того, щоб побачити наскільки важливі фактори внутрішнього середовища для підприємства ТОВ «Альфа», потрібно розглянути SWOT-аналіз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Альфа»

S-сильні сторони	W-слабкі сторони
1.Досвід і репутація: підприємство працює з 1993 року, має довгу історію та пізнаваність серед клієнтів. 2.Гнучкість у видах діяльності: підприємство поєднує фотографічні послуги з іншими видами діяльності. 3.Локальна присутність: знання місцевого ринку Запоріжжя та налагоджені контакти з клієнтами допомагають розвиватися на ринку. 4.Невеликий масштаб: допомагає легше адаптуватися до змін та швидко приймати рішення без зайвої бюрократії, а також зменшувати адміністративні витрати.	1. На 2025-2026 роки середній статутний капітал: він обмежує фінансові ресурси та дає слабку інвестиційну базу. 2.Залежність від локального ринку: обмежена географія клієнтів, а також складно масштабуватися без онлайн-стратегії. 3.Конкуренція: підприємство конкурує з іншими організаціями та фотостудіями, які пропонують ширший вибір послуг. 4.Залежність від сезонності на послуги (окремі сезони для весілля, випускних, народних свят).
О-можливості	Т-загрози
1.Цифровізація послуг: розвиток онлайн-послуг та електронної комерції (обробка знімків та замовлення фотосесій через онлайн-платформи для інтернет-магазинів, приватних клієнтів та рекламних компаній). 2.Використання цифрових технологій у фотографічній діяльності (AI-обробка та зйомка з дронів). 3.Розширення фото-послуг: тренд на візуальний контент (соцмережі, бізнес-презентації) створює попит на якісну фотографію. 4.Партнерства: співпраця з креативними студіями, освітніми закладами, стартапами для створення спільних проектів. 5.Попит на локальні бренди: українські споживачі дедалі більше підтримують місцевий бізнес у період війни.	1.Воєнний стан: ризики для бізнесу в місті Запоріжжі через близькість до лінії фронту. 2.Велика конкуренція: великі мережі витісняють дрібних гравців на ринку. 3.Економічна нестабільність: коливання курсу, інфляція, падіння купівельної спроможності через війну. 4.Технологічні зміни: швидке старіння обладнання та потреба постійно його оновлювати. 5.Ризик втрати клієнтів через міграцію населення та зміни в попиті.

На основі даних таблиці 2.4 можна зробити висновок, що підприємству доцільно використовувати наявні конкурентні переваги. Ключовими серед них є: досвід та репутація, що забезпечує високий рівень пізнаваності серед клієнтів; організаційна гнучкість, яка проявляється у поєднанні фотографічних послуг з іншими видами діяльності; локальна присутність, що забезпечується знанням специфіки ринку міста Запоріжжя та налагодженими комунікаційними зв'язками з клієнтами.

Також підприємству ТОВ «Альфа» важливо звертати увагу на наявні загрози та слабкі сторони, серед яких економічна нестабільність і низька купівельна спроможність населення, конкуренція з іншими підприємствами, середній статутний капітал, обмежені фінансові ресурси та обмежені можливості масштабування кадрового потенціалу.

Це дозволить бути готовим впроваджувати конкурентні та адаптивні стратегії розвитку для випередження конкурентів на локальному ринку.

Згідно з таблицею 2.4, можливості підприємства визначаються розвитком онлайн-послуг, зокрема обробкою знімків та організацією замовлень фотосесій через онлайн-платформи для інтернет-магазинів, приватних клієнтів та рекламних агенцій; використанням сучасних цифрових технологій у фотографічній діяльності, таких як AI-обробка, ретушування та фотомонтаж, що забезпечує економію часу та сприяє розширенню партнерських зв'язків; зростанням попиту на документальну та соціальну фотографію в умовах війни.

Таким чином, детальна характеристика PEST- та SWOT-аналізу дозволяє підприємству ТОВ «Альфа» чітко визначити напрями розвитку та вдосконалення своєї діяльності шляхом використання наявних сильних сторін і можливостей та мінімізації впливу слабких сторін і загроз.

2.3 Оцінка чинної конкурентної стратегії ТОВ «Альфа» та проблем її адаптації в умовах воєнного стану

Конкурентна стратегія підприємства ТОВ «Альфа» орієнтована переважно на утримання ринкових позицій, що зумовлено спеціалізацією на фотографічних послугах, функціонуванням у межах локального ринку та обмеженістю фінансових ресурсів, яка зменшує потенціал масштабування та інвестиційної діяльності.

Підприємство постійно стикається з комплексом проблем, зумовлених зовнішнім середовищем, серед яких ключовими ризиками є логістичні труднощі, спричинені перебоями в постачанні електроенергії; підвищені транспортні витрати; безпекові чинники, пов’язані з ризиком пошкодження майна та інфраструктури; а також загроза зниження інвестиційної привабливості та скорочення попиту.

Незважаючи на всі ці фактори, підприємство під час війни намагається диверсифікувати свою діяльність, переходячи від традиційної фотографії до цифрових сервісів та дистанційних послуг, впроваджувати інноваційні стратегії розвитку через використання онлайн-платформ для продажу, співпрацювати з міжнародними постачальниками, частково виходити на інші регіони України, підтримувати партнерство з державними програмами для отримання грантів, податкових пільг та кредитів [2].

Для того, щоб запропонувати конкурентну стратегію ТОВ «Альфа» та оцінити проблеми впровадження цієї стратегії в умовах війни, потрібно проаналізувати конкурентний стан головних конкурентів підприємства.

Головними конкурентами підприємства ТОВ «Альфа» є:

1. Puzzle Studio – підприємство, яке займається індивідуальними фотосесіями, сімейними, дитячими, тематичними, портретними зйомками, фотосесіями в студії, професійною обробкою фото, новорічною фотосесією, фотосесіями вечірок та зйомкою для портфоліо. Організація розташована за адресою: Україна, Запорізька область, м. Запоріжжя, вул. Садова, 205.

Підприємство конкурує з іншими фотостудіями, що пропонують оренду приміщень та тематичні фотозони для проведення різноманітних заходів. Попит на послуги формується серед молодих сімей, блогерів.

2. Sunny Studio – підприємство, сфера діяльності якого спирається на проведення студійних фотосесій, дитячих та сімейних фото проєктів, а також оренду приміщень для творчих заходів. Організація розташована за адресою: Україна, Запорізька область, м. Запоріжжя, проспект Соборний, 109. Основні конкуренти – локальні студії з подібними послугами. Попит формується серед сімей та молодих пар, а також творчих колективів.

3. Фотостудія «Райдуга» – організація, сфера діяльності якої зосереджена на проведенні сімейної фотосесії, дитячої зйомки та виготовленні фото на документи. Організація розташована за адресою: Україна, Запорізька область, м. Запоріжжя, вул. Чумаченко, 34. Вона конкурує з цифровими фото комплексами та невеликими ательє, які пропонують швидкі послуги. Попит формується серед клієнтів, яким потрібні стандартні фото на документи, для бізнесу та сімейні портрети [15].

Для більш детальної характеристики проаналізуємо стратегії, на основі яких формується розвиток конкурентів ТОВ «Альфа» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Стратегії конкурентів підприємства ТОВ «Альфа»

Підприємство	Конкурентна стратегія	Як вона працює?	Перевага	Ризики
Puzzle Studio	Диференціація	Створює унікальні фото зони та атмосферу, орієнтуючись на емоції клієнта.	Креативність та унікальність серед інших фотоательє.	Конкуренція у сегменті ринку та воєнний стан.
Sunny Studio	Фокусування	Орієнтується на вузький сегмент ринку.	Нішева пропозиція яка приваблює клієнтів.	Обмеження ринку.
Фотостудія «Райдуга»	Лідерство за витратами	Пропозиція низьких цін на послуги та швидке обслуговування клієнта.	Залучення масового сегменту клієнтів, які цінують не унікальність а якість послуг.	Низька маржинальність.

З таблиці 2.5 можемо бачити, що конкуренти підприємства ТОВ «Альфа» використовують стратегії, які зосереджені на втриманні клієнта та наданні йому швидких і зручних послуг за доступними цінами. Це дає можливість конкурентам мати велику клієнтську базу, особливо це важливо під час війни, коли населення та бізнес України робить акцент на швидкому висвітлюванні не тільки сімейних або особистих досягнень, але ще й воєнних подій та світлин через фотографії, альбоми та відеозаписи.

Під час війни, окрім основних послуг, фотостудії конкурентів також можуть надавати додаткові, а саме: зйомка військових, портрети для благодійних фондів, професійні фото для зборів. Також не менш важливою являється психологічна фототерапія, яка фокусується на людині та її емоціях і не потребує зайвого часу на отримання якісного результату. Можна зробити висновок, що підприємство Puzzle Studio робить ставку на диференціацію через унікальність та атмосферу надання послуг. Sunny Studio працює за стратегією фокусування, орієнтуючись переважно на сімейний сегмент клієнтів. Фотостудія «Райдуга» застосовує стратегію лідерства за витратами, пропонуючи швидкі послуги за доступними цінами.

Можна зробити висновок, що конкурентні стратегії розглянутих у таблиці підприємств зосереджені, в першу чергу, на впровадженні швидких, гнучких, актуальних та зручних послуг для клієнтів, які будуть користуватися великим попитом у майбутньому та залишатися актуальними завдяки отриманій лояльності та репутації для підприємств серед споживачів.

Для самого підприємства ТОВ «Альфа», конкурентна стратегія полягає у фокусуванні. Організація зосереджується на конкретних напрямах діяльності для того, щоб диверсифікувати прибуток. Стратегія фокусування дозволяє підприємству ТОВ «Альфа» утримувати позиції на локальному ринку, але позбавляє можливості для отримання великих інвестицій. Через це воно залишається малим гравцем із локальним фокусом на ринку. Таким чином, підприємству ТОВ «Альфа» складно конкурувати напряму без великих інвестицій у бренд та обладнання, але можливо зосередитись на конкретній

ніші та вже там впроваджувати різноманітні стратегії розвитку.

Основні проблеми в адаптації стратегії фокусування, з якими стикається підприємство ТОВ «Альфа» в умовах війни: зниження платоспроможності клієнтів, нестабільність інфраструктури через перебої з електроенергією, інтернетом та логістикою, міграція клієнтів, зростання ролі цифрових замінників через користування смартфонами для отримання фото замість замовлення професійної фотозйомки.

Для адаптації підприємству «Альфа» варто: розширити спектр послуг (наприклад, фото для документів, предметна зйомка для онлайн-торгівлі), інтегрувати онлайн-формати (цифрова обробка, дистанційні замовлення), диверсифікувати діяльність, щоб не залежати від одного сегмента. Можна зробити висновок, що, незважаючи на проблеми, підприємство продовжує утримувати відповідну нішу на ринку завдяки поступовому переходу на більш гнучкі моделі управління.

Проаналізуємо привабливість галузі фотографічних послуг на 2026 рік для підприємства ТОВ «Альфа» за моделлю п’яти сил Портера, для того щоб дізнатися, наскільки вона буде користуватися попитом для споживачів після завершення війни (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Оцінка привабливості галузі за моделлю п’яти сил Портера.

Конкурентна сила	Характеристика	Оцінка привабливості
Загроза появи нових учасників на ринку.	помірна	3
Загроза з боку товарів-замінників.	висока	5
Конкуренція всередині галузі.	висока	5
Ринкова влада постачальників.	низька	2
Ринкова влада споживачів	помірна	3
	Середня оцінка	3,6

З таблиці 2.6 видно, що середня оцінка привабливості галузі становить 3,6, що свідчить про її помірну привабливість на локальному ринку. Це означає, що підприємству ТОВ «Альфа» доцільно впроваджувати інноваційні

стратегії, розвивати цифрові інструменти та налагоджувати співпрацю з іншими підприємствами для підвищення конкурентоспроможності.

У різні періоди своєї діяльності підприємство намагається адаптуватися до змін навколишнього середовища та впроваджувати заходи, які дозволяють не лише вистояти у періоди високої невизначеності, а й створюють умови для розвитку у майбутньому.

Оцінка привабливості галузі допомагає визначити об’єктивний рівень стійкості бізнесу, виявити ключові проблеми, сформувати план адаптивних стратегій розвитку та підтвердити інвесторам і партнерам реальний стан діяльності підприємства через його фінансові та інші показники. Вона сприяє підвищенню гнучкості у прийнятті стратегічних рішень та впровадженню конкурентних стратегій, здатних вивести організацію на провідні позиції серед конкурентів на локальному ринку [3].

Таким чином, за результатами аналізу у другому розділі можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Альфа» активно використовує адаптивні конкурентні стратегії розвитку, включаючи впровадження онлайн-послуг, використання цифрових технологій, диверсифікацію діяльності та співпрацю з державними програмами і міжнародними постачальниками, щоб підтримувати конкурентоспроможність на ринку як під час воєнного стану, так і після його завершення.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ТОВ «АЛЬФА»

3.1 Розробка адаптивної моделі управління конкурентною стратегією підприємства

У сучасних умовах воєнної економіки України підприємство ТОВ «Альфа» функціонує у середовищі високої невизначеності, конкуренції, ризиків та швидких змін. Традиційні конкурентні стратегії, зокрема стратегія фокусування, яка передбачає концентрацію на вузькому сегменті ринку, поступово втрачають ефективність через нестабільність попиту, логістичні ризики та зміни структури ринку. У таких умовах особливої актуальності набуває стратегія гнучкої адаптації, що дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та інтегрувати нові напрями діяльності.

Причина, через яку гнучкість набуває актуальності, полягає в тому, що сучасний світ характеризується глобалізацією та розвитком інноваційних технологій. Ці тенденції змінили традиційні уявлення про стабільність та передбачуваність на ринку, виявивши здатність організацій швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища. Здатність швидко реагувати на зміни стає головним джерелом конкурентної переваги.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища підприємству необхідно експериментувати з новими продуктами та послугами, а також проявляти пильність у стратегічному підході до розвитку. Таким чином, гнучка та швидка адаптація до змін може надати підприємству можливість зайняти вигідне становище на динамічному ринку [12].

Щоб визначити, яка стратегія для підприємства ТОВ «Альфа» буде найбільш сприятливою, потрібно проаналізувати кожну з можливих альтернатив. Можна виділити декілька основних стратегічних варіантів:

1. Стратегія диференціації. Вона спрямована на створення унікальної цінності для споживача через якість, інновації, бренд та сервіс. Її головна мета полягає в тому, щоб зробити продукцію або послугу настільки відмінною від конкурентів, щоб клієнти були готові платити більше і залишатися лояльними. Стратегія орієнтована на унікальність продукції та послуг, які мають особливі характеристики (дизайн, функціонал, технологія, сервіс), на споживача, що базується на глибокому розумінні потреб клієнтів і створенні доданої цінності, на формування бренду через сильний імідж та репутацію.

2. Стратегія лідерства за витратами. Вона спрямована на досягнення конкурентних переваг завдяки мінімізації витрат і собівартості продукції чи послуг. Її головна мета полягає у забезпеченні можливості пропонувати товари за нижчою ціною, ніж у конкурентів, при збереженні прийнятної якості. Стратегія фокусується на ефективності через оптимізацію виробничих процесів, логістики та закупівель, мінімізації витрат через економію ресурсів, масштабування шляхом використання ефекту масштабу для зниження собівартості, ціновій перевазі через можливість пропонувати товари дешевше, ніж конкуренти, і завойовувати більшу частку ринку.

3. Стратегія диверсифікації. Вона спрямована на розширення діяльності підприємства за рахунок виходу в нові сегменти ринку, освоєння нових продуктів або послуг, а також географічну експансію. Її головна мета полягає у зниженні ризиків, які пов’язані з залежністю від одного ринку чи продукту, та забезпеченні довгострокового зростання та стабільності. Таким чином, стратегія орієнтована на зменшення ризиків через компенсацію втрат на ринку, розширення можливостей через отримання доступу до нових клієнтів і джерел доходу, гнучкість через меншу залежність від одного напряму діяльності [13].

4. Стратегія гнучкої адаптації. Вона спрямована на забезпечення здатності підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх умов, комбінуючи елементи різних конкурентних стратегій (лідерство за витратами, диференціація, диверсифікація) залежно від ситуації. Її головна мета полягає у збереженні конкурентоспроможності у динамічному

та нестабільному ринковому середовищі. Стратегія полягає у динамічності до змін відповідно ринковим умовам, комбінованості через те, що підприємство може використовувати елементи з різних стратегій, орієнтації на ризики та можливості через швидке реагування на загрози, сценарному плануванні через підготовку кількох альтернативних варіантів розвитку подій.

У сучасних умовах воєнної економіки України підприємство ТОВ «Альфа» функціонує у середовищі високої невизначеності, інтенсивної конкуренції, ризиків та швидких змін. Традиційні конкурентні стратегії, зокрема стратегія фокусування, яка передбачає концентрацію на вузькому сегменті ринку, поступово втрачають ефективність через нестабільність попиту, логістичні ризики та зміни структури ринку. У таких умовах особливої актуальності набуває стратегія гнучкої адаптації, що дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та оперативно інтегрувати нові напрямки діяльності. Причина актуальності цієї стратегії полягає в глобалізації, впровадженні інноваційних технологій та зміні традиційних уявлень про стабільність і передбачуваність ринку. Здатність підприємства адаптуватися до змін стає головним джерелом конкурентної переваги, дозволяючи експериментувати з новими продуктами та послугами та підтримувати стратегічну гнучкість. Проаналізувавши SWOT та PEST-аналіз підприємства ТОВ «Альфа», а також сучасний локальний ринок фотографічних послуг, можна зробити висновок, що найбільш доцільною альтернативною стратегією управління є гнучка адаптація. Це передбачає швидке та оперативне перебудовування стратегій у разі падіння купівельної спроможності; запуск бюджетних лінійок продуктів і послуг; створення інноваційних сервісів; перехід від офлайн-продажів до онлайн.

Таким чином, стратегія гнучкої адаптації є ключовим важелем, який визначає поведінку підприємства та забезпечує його конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі, одночасно визначаючи шляхи досягнення довгострокових цілей.

Практичні кроки впровадження стратегії гнучкої адаптації.

1. Розробка портфеля стратегічних сценаріїв.

Оптимістичний сценарій – стабілізація економіки, зростання купівельної спроможності, позитивні зміни в законодавстві та попит на інноваційні продукти.

Базовий сценарій – помірна стабільність ринку, періодичні коливання попиту, висока конкуренція.

Песимістичний сценарій – економічна криза, падіння купівельної спроможності, зростання витрат на ресурси та логістику, агресивна цінова конкуренція.

Такий портфель дозволяє підприємству зберігати стійкість та продовжувати розвиток незалежно від ринкових коливань.

2. Впровадження адаптивних KPI. Вони коригуються залежно від ринкових умов: при зростанні попиту – акцент на розвиток, інновації та лояльність клієнтів; при помірній стабільності – баланс між ефективністю витрат та утриманням клієнтів; при падінні попиту – фокус на фінансовій стійкості та утриманні мінімальної частки ринку. Адаптивні KPI дозволяють не лише оцінювати ефективність, а й змінювати управлінські рішення відповідно до реальної ситуації.

3. Система моніторингу конкурентів та зовнішнього середовища. Моніторинг конкурентів включає аналіз продуктового портфеля, цінової політики, маркетингової активності, фінансових показників та репутації. Моніторинг зовнішнього середовища здійснюється через PEST-аналіз (щоквартально), SWOT-оновлення (раз на пів року) та систему раннього попередження за ключовими індикаторами (ціни на сировину, зміни законодавства, поведінка конкурентів). Інструменти: CRM та ERP системи, Benchmarking, сценарне планування. Така система є багаторівневою, адаптивною та інтегрованою.

4. Формування гнучких команд. Команди створюються за принципом крос-функціональності (маркетинг, фінанси, виробництво, IT), мінімальної бюрократії та проєктного підходу. Гнучкі команди здатні швидко

перебудовуватися: у кризу – антикризові, у фазі зростання – інноваційні, у стабільності – маркетингові.

Дотримання інноваційності та гнучкості у прийнятті стратегічних рішень забезпечує здатність підприємства швидко адаптуватися до змін, ефективно перерозподіляти ресурси та створювати нові послуги відповідно до потреб споживачів. Конкурентна стратегія підприємства ТОВ «Альфа» є системним інструментом управління, що дозволяє визначати цілі, завдання та шляхи їх досягнення, враховуючи динаміку внутрішнього та зовнішнього середовища. Стратегія гнучкої адаптації забезпечує підприємству стійкість у кризових ситуаціях, розвиток у стабільні періоди та масштабування під час зростання, використовуючи портфель стратегічних альтернатив.

3.2 Оцінка очікуваного економічного та стратегічного ефекту від упровадження запропонованих заходів

За результатами розробки адаптивної моделі управління, а саме, стратегії гнучкої адаптації на підприємстві ТОВ «Альфа», проведемо оцінку очікуваного економічного та стратегічного ефекту від її упровадження та виявимо, як ця стратегія буде впливати на конкурентоспроможність підприємства під час війни. Для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Альфа» були запропоновані заходи, спрямовані на оптимізацію витрат, покращення структури активів та розширення спектру послуг. Основними напрямами стали:

1. Оптимізація собівартості за рахунок більш ефективного використання матеріальних ресурсів та закупівель.
2. Збільшення доходу шляхом впровадження нових послуг і онлайн-сервісів для клієнтів.
3. Підвищення фінансової стійкості та ліквідності шляхом оптимізації структури оборотних активів.

Для оцінки економічного ефекту запропонованих заходів був проведений прогнозний аналіз фінансових показників підприємства.

У таблиці 3.2 наведено порівняння фактичних показників 2025 року та прогнозних результатів після впровадження заходів, що дозволяє наочно оцінити їх вплив на фінансово-економічний стан підприємства. Розрахунок економічного ефекту здійснюється на підставі даних, наведених у додатку А.

Таблиця 3.2 – Економічний ефект впровадження заходів на ТОВ «Альфа»

Показник	Фактичні дані 2025 рік	Прогноз після заходів	Зміна (тис. грн / %)	Висновок
Чиста виручка, тис. грн	5 034 562	5 538 018 (+10%)	+503 456 / +10%	Очікується збільшення доходу завдяки новим послугам та онлайн-сервісам
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4 145 450	3 933 178 (-5%)	-212 272 / -5%	Економія за рахунок оптимізації закупівель та скорочення непродуктивних витрат
Валовий прибуток, тис. грн	385 312	1 604 840	+219 528 / +57%	Позитивний ефект від зростання виручки та зниження витрат
Витрати на оплату праці, тис. грн	151 978	151 978	±0	Без змін, оскільки персонал не збільшується
Чистий прибуток, тис. грн	226 772	534 949	+308 177 / +136%	Рентабельність значно зростає після заходів
Поточна ліквідність (Кпл)	3,95	4,20	+0,25	Зростання ліквідності завдяки ефективнішому використанню оборотних активів
Абсолютна ліквідність (Кабс)	0,35	0,42	+0,07	Підвищення миттєвої платоспроможності
Рентабельність продажів (ROS), %	5,25	9,66	+4,41 п.п.	Підвищення ефективності продажів
Рентабельність активів (ROA), %	19,4	34,9	+15,5 п.п.	Активи використовуються значно ефективніше
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	24,2	57,1	+32,9 п.п.	Власний капітал приносить більший прибуток завдяки заходам

Аналіз даних таблиці 3.2 показує, що запровадження запропонованих заходів має суттєвий позитивний вплив на діяльність підприємства:

- чиста виручка збільшується на 10% за рахунок розширення спектру послуг та онлайн-продажів;

- оптимізація витрат дозволяє знизити собівартість реалізованої

продукції на 5%, що забезпечує значне зростання валового прибутку;

- чистий прибуток та рентабельність активів зростають більш ніж удвічі, що свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства;

- показники ліквідності підвищуються, що зменшує фінансові ризики та підвищує платоспроможність;

- рентабельність власного капіталу зростає майже вдвічі, демонструючи високий економічний ефект від використання власних фінансових ресурсів.

Таким чином, економічний ефект запропонованих заходів підтверджує доцільність їх впровадження та дозволяє підприємству ТОВ «Альфа» підвищити ефективність своєї діяльності, забезпечити стабільний прибуток і зміцнити фінансову стійкість навіть в умовах обмежених ресурсів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У результаті проведеного дослідження було проаналізовано теоретичні та практичні засади адаптивного управління конкурентною стратегією підприємства ТОВ «Альфа» в умовах воєнного стану. Було встановлено, що в сучасному нестабільному середовищі традиційні підходи до стратегічного управління потребують змін в напрямі швидкого прийняття рішень, орієнтації на постійний моніторинг змін зовнішнього середовища та підвищення гнучкості.

Дослідження теоретичних основ стратегічного та адаптивного управління дозволило визначити, що конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Альфа» в кризових умовах значною мірою залежить від здатності вищого керівництва швидко реагувати на ризики, ефективно перерозподіляти ресурси, впроваджувати інноваційні технології та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ТОВ «Альфа» показав, що воєнний стан може створювати як значні загрози (логістичні порушення, низька платоспроможність споживачів, зростання витрат, нестабільність зовнішнього та внутрішнього ринку), так і нові можливості для розвитку (вихід на нові ринки, цифровізація бізнес-процесів, переорієнтація на актуальні потреби споживачів).

Також проведення SWOT-аналізу дозволило виявити сильні та слабкі сторони підприємства ТОВ «Альфа», а PEST-аналіз – визначити ключові зовнішні фактори, що впливають на його конкурентоспроможність.

Оцінка існуючої конкурентної стратегії засвідчила потребу у її вдосконаленні шляхом впровадження адаптивних механізмів управління, спрямованих на підвищення гнучкості, стійкості та ефективності діяльності.

В свою чергу, адаптивне управління конкурентною стратегією має базуватися на принципах антикризового менеджменту, системного підходу та

стратегічного аналізу.

У межах роботи розроблено підходи та інструменти адаптивного управління конкурентною стратегією підприємства ТОВ «Альфа», які сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності, оптимізації витрат, зменшенню ризиків та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в умовах воєнного стану.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх застосування для підвищення ефективності управління підприємством ТОВ «Альфа» та формування довгострокових конкурентних переваг.

Для реалізації запропонованих заходів доцільно:

1. Впровадити систему для постійного моніторингу зовнішнього середовища, що передбачає регулярний аналіз змін на ринку, дій конкурентів, законодавчих нововведень та макроекономічних факторів розвитку для своєчасної зміни стратегії.

2. Затвердити та розробити адаптивну конкурентну стратегію, яка містить у собі декілька сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, реалістичний та кризовий) з управлінськими рішеннями для кожного з них.

3. Посилити цифровізацію бізнес-процесів, зокрема впровадити сучасні системи управління, онлайн-комунікації із клієнтами та автоматизувати внутрішні процеси.

4. Оптимізувати структуру витрат та управління ресурсами шляхом впровадження контролінгу, бюджетування та постійного фінансового аналізу для підвищення фінансової стійкості підприємства.

5. Диверсифікувати ринки збуту та постачання, зменшуючи залежність від окремих контрагентів або регіонів, щоб мінімізувати ризики в умовах воєнного стану.

6. Розвивати інноваційний потенціал підприємства, підтримуючи впровадження нових продуктів, послуг, технологій, що відповідають актуальним потребам ринку.

7. Удосконалити системи управління ризиками, включаючи розробку

планів безперервності бізнесу та антикризових процедур.

8. Підвищити кваліфікацію персоналу, розвиваючи управлінські компетенції, навички стратегічного мислення та здатність працювати в умовах невизначеності.

9. Запровадити систему стратегічного контролю та оцінювання ефективності, що дозволить постійно оцінювати результати реалізації конкурентної стратегії та вчасно вносити корективи.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Альфа» демонструє позитивну динаміку розвитку у 2026 році та зможе її підтримувати в майбутньому, за умов дотримання запропонованих рекомендацій. Підприємство ТОВ «Альфа» володіє достатнім ресурсним потенціалом та організаційними можливостями для ефективної адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., Кінарьов В. А. Особливості адаптивного управління малими підприємствами. *Вчені записки університету «КРОК».* 2024. №2. С. 125 – 130. URL: https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/748/735 (дата звернення: 03.02.2026).

2. Адаптація інвестиційних стратегій аграрного бізнесу в умовах воєнного стану. URL:https://www.business-inform.net//export_pdf/business-inform-2024-11_0-pages-161_170.pdf (дата звернення: 04.02.2026).

3. Клереті проджект ТОВ «Альфа». URL: https://clarity-project.info/edr/20485293 (дата звернення: 05.02.2026).

4. Компанія ТОВ «Альфа». URL: https://www.ukraine.com.ua/egrpou/20485293/ (дата звернення: 06.02.2026).

5. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. URL:https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/38204/1/TEZU_21_11_2025.pdf (дата звернення: 07.02.2026).

6. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2364 (дата звернення: 08.02.2026).

7. Опендатабот ТОВ «Альфа». URL:https://opendatabot.ua/c/20485293 (дата звернення: 09.02.2026).

8. Підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. URL:https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-44.html (дата звернення: 10.02.2026).

9. Принципи та проблеми розробки конкурентних стратегій підприємства. URL:https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/8935?locale=uk (дата звернення: 12.02.2026).

10. Пугачевська К. Й., Лисенко Е. Н. Адаптивне управління

підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений.* 2021. №9. С. 158 – 161. URL:https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2236/2220 (дата звернення: 13.02.2026).

11. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. URL:https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15624 (дата звернення: 15.02.2026).

12. Стратегії адаптації у бізнесі. URL: https://vizologi.com/adaptive-strategy-in-business-explained (дата звернення: 17.02.2026).

13. Стратегічні альтернативи у забезпеченні конкурентоспроможності. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303675 (дата звернення: 18.02.2026).

14. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3031/2952 (дата звернення: 20.02.2026).

15. Фотостудії Запоріжжя. URL:https://barb.ua/uk/zaporozhye/salon/puzzlest#detail-seller-address (дата звернення: 22.02.2026).

16. Халіна В. Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2024. № 63. С. 1 – 6. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4179/4110 (дата звернення: 25.02.2026).

17. Чернишов О. Д. Особливості застосування концепції адаптивного управління при забезпеченні економічної безпеки підприємств. *Економіка та суспільство.* 2023. №48. С. 1 – 7. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2199/2125 (дата звернення: 26.02.2026).

18. Черничко Т. В., Гладинець Н. Ю. Проблеми системного підходу в економіці. *Збірник наукових праць.* 2025. №5. С. 104 – 109. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/files/original/26/20357/3b18c1c42320ac467ba3e4b934bd98280cbfa2a6.pdf (дата звернення: 27.02.2026).

19. Юа-регіон ТОВ «Альфа». URL:https://www.ua-region.com.ua/20485293 (дата звернення: 28.02.2026).

20. Ю.Контроль ТОВ «Альфа». URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20485293/ (дата звернення: 29.03.2026).

21. Боліла С. Ю. Маркетингові аспекти діяльності підприємства. *Таврійський науковий вісник.* 2023. №16. С. 100 – 107 URL: https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/366/345 (дата звернення: 29.03.2026)

22. Виноградова О. В., Крижко О. В. Інноваційні рекламні технології у торговельно-розважальній сфері. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2023. №4. С. 4 – 7. URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2889/2787 (дата звернення: 29.03.2026).

23. Галат Л. М. Логістичний менеджмент як інструмент для забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Таврійський науковий вісник.* 2023. №16. С. 108 – 113. URL: https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/369/348 (дата звернення:29.03.2026).

24. Ларченко О. В. Сучасні проблеми управління: маркетинг і менеджмент малого бізнесу. *Таврійський науковий вісник.* 2023. №16. С. 128 – 132. URL:https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/373 (дата звернення: 29.03.2026).

25. Перерва І. М. Стилі керівництва та їх місце в управлінні. *Бізнес. Інформ*. 2023. №2. С. 241 – 248. URL:https://www.business-inform.net/main/ (дата звернення: 29.03.2026).

26. Садигов А. Ш. Маркетингові комунікації у сучасних умовах. *Економіка та держава.* 2022. №9. С. 63 – 68. URL:https://nayka.com.ua/index.php/economy/article/view/501/508 (дата звернення: 29.03.2026).

27. Станкевіч І. В., Дюгованець О. М. Модель загальної трансформації

проектного менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. №17. С. 13 – 18. URL:https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2034/2058 (дата звернення: 29.03.2026).

28. Чаркіна Т. Ю. Маркетингові дослідження інноваційних напрямів розвитку туристичного бізнесу. *Агросвіт.* 2023. №16. С. 39 – 47. URL:https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/1959/1980 (дата звернення: 29.03.2026).

29. Ястремська О. М. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління. Монографія. 2023. №6. С. 140 – 145. URL:https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30355 (дата звернення: 30.03.2026).

30. Яцик М. Р. Управління персоналом. Навчальний посібник. 2025. №15. С. 172 – 194. URL:https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/9024/1/UpravlinPersonalom_MAKET-2%2b.pdf (дата звернення: 06.03.2026)

ДОДАТКИ

Додаток А

Актив

Необоротні активи	**Код**	**На початок року, тис.грн.**	**На кінець року, тис.грн.**
Нематеріальні активи	1000	0	0
Первісна вартість	1001	0	-
Накопичена амортизація	1002	0	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	219 615	293 581
Первісна вартість	1011	869 250	977 224
Знос	1012	649 635	683 643
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	3 819	3 409
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	223 434	296 990
Оборотні активи	**Код**	**На початок року, тис.грн.**	**На кінець року, тис.грн.**
Запаси	1100	210 346	257 227
виробничі запаси	1101	33 238	42 066
незавершене виробництво	1102	13 052	21 657
готова продукція	1103	164 056	193 504
товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-

Продовження додатку А

Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	452 901	516 651
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	1 902	2 462
З бюджетом	1135	27 167	47 849
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	45 193	16 607
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	141 996	80 803
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	141 996	80 803
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	17 331	1 842
Усього	1195	896 836	923 441
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	1 096	1 096
Баланс (Усього активів)	1300	1 121 366	1 221 527

Пасив

I. Власний капітал	**Код**	**На початок року, тис.грн.**	**На кінець року, тис.грн.**
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 359	9 359
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-

Продовження додатку А

Резервний капітал	1415	4 121	4 121
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	871 055	974 499
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	884 535	987 979
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення	**Код**	**На початок року, тис.грн.**	**На кінець року, тис.грн.**
Відстрочені податкові зобов’язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов’язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього	1595	0	0
Поточні зобов’язання і забезпечення	**Код**	**На початок року, тис.грн.**	**На кінець року, тис.грн.**
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов’язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	177 629	208 861
Розрахунками з бюджетом	1620	5 824	5 475
У тому числі з податку на прибуток	1621	4 209	3 902
Розрахунками зі страхування	1625	1 503	1 323
Розрахунками з оплати праці	1630	7 007	6 158

Продовження додатку А

Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	35 719	1 071
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	2 643	2 393
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	6 198	7 919
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов’язання	1690	308	348
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	236 831	233 548
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	1 121 366	1 221 527

Інформація про фінансові результати за 2024 рік

Фінансові результати	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 321 559	3 583 877
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестрахування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 950 318	3 258 322
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	371 241	325 555
Збиток	2095	-	-

Продовження додатку А

Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	32 852	39 439
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	49 873	44 092
Витрати на збут	2150	35 813	37 521
Інші операційні витрати	2180	41 738	40 257
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	276 669	243 124
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	13	2 656
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	2	1 745
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	-	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	276 680	244 035
Збиток	2295	-	-

Продовження додатку А

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-49 908	-43 928
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	226 772	200 107
Збиток	2355	-	-
Сукупний дохід	**Код**	**За поточний рік, тис.грн.**	**За попередній рік, тис.грн.**
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	226 772	200 107
Елементи операційних витрат	**Код**	**За поточний рік, тис.грн.**	**За попередній рік, тис.грн.**
Матеріальні затрати	2500	3 712 717	3 030 933
Витрати на оплату праці	2505	151 673	133 362
Відрахування на соціальні заходи	2510	31 858	27 477
Амортизація	2515	34 214	27 148
Інші операційні витрати	2520	180 194	190 031
Разом	2550	4 110 656	3 408 951
Розрахунок показників прибутковості акцій	**Код**	**За поточний рік, тис.грн.**	**За попередній рік, тис.грн.**
Середньорічна кількість простих акцій	2600	187 170	187 170
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	187 170	187 170
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1 211,6	1 069,1
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1 211,6	1 069,1
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Продовження додатку А

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2024 рік

I. Рух коштів у результаті операційної діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	4 989 494	4 016 348
Повернення податків і зборів	3005	53 000	156 641
у тому числі податку на додану вартість	3006	53 000	156 641
Цільового фінансування	3010	-	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	35 091
Надходження від повернення авансів	3020	1 970	37 800
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	12 702	12 903
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	0
Надходження від операційної оренди	3040	485	431
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	0
Надходження від страхових премій	3050	-	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	0
Інші надходження	3095	30 909	51 456
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(4 652 803)	(3 881 175)
Праці	3105	(116 636)	(100 698)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(31 712)	(27 259)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(84 229)	(91 255)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(50 284)	(62 348)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(2 166)	(1 406)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(31 779)	(27 501)
Витрачання на оплату авансів	3135	(2 490)	(2 039)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(593)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(0)

Продовження додатку А

Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(0)
Інші витрачання	3190	(21 766)	(116 475)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	178 331	91 769

II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	0
необоротних активів	3205	176	167
відсотків	3215	-	0
дивідендів	3220	-	0
Надходження від деривативів	3225	-	0
Надходження від погашення позик	3230	-	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
Інші надходження	3250	-	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(-)	(0)
необоротних активів	3260	(116 520)	(54 579)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(0)
Інші платежі	3290	(-)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-116 344	-54 412

III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	0
Отримання позик	3305	-	0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0
Інші надходження	3340	61	2 753

Продовження додатку А

Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(0)
Погашення позик	3350	(-)	(0)
Сплату дивідендів	3355	(122 892)	(122 430)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(0)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(0)
Інші платежі	3390	(-)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-122 831	-119 677
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-60 844	-82 320
Залишок коштів на початок року	3405	141 996	222 963
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-349	1 353
Залишок коштів на кінець року	3415	80 803	141 996