



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

Допустити до захисту  
Зав. каф. \_\_\_\_\_ проф. Копитко В.І.  
« \_\_\_\_ » лютого 2026 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Формування та розвиток конкурентних переваг бізнесу в умовах воєнного часу та повоєнний період (на прикладі ТОВ «Теплогарант»)»**

Здобувача вищої освіти 2 курсу, групи ММОА-21  
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

**Слотюка Василь Андрійовича**

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

Науковий керівник: \_\_\_\_\_  
*(підпис)*

**Даниленко Наталія Борисівна**

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

**кандидат економічних наук, доцент**

*(науковий ступінь, вчене звання)*

Рецензент: \_\_\_\_\_  
*(підпис)*

**Грещук Роман Михайлович**

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

**Заступник комерційного директора гіпермаркету «Епіцентр»**

*(науковий ступінь, вчене звання або посада)*

*(посада)*

**Львів - 2026**

**ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

**на магістерську кваліфікаційну роботу**  
**«Управління трудовими ресурсами підприємства в умовах війни (на**  
**прикладі ТОВ «Теплогарант»)**

**Здобувача** \_\_\_\_\_ **Слотюка В. А.** \_\_\_\_\_ групи ММОА-21  
(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_ к.е.н., доц **Даниленко Н.Б.**  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**Консультанти** \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис) (прізвище та ініціали)

**Рецензент** \_\_\_\_\_ **Грещук Р. М.**  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**Завідувач кафедри** \_\_\_\_\_ **Копитко В. І.**  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_\_» лютого 2026 року

# ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Кафедра** Менеджменту та міжнародного бізнесу  
**Ступінь** Магістр  
**Галузь знань** 07 «Управління та адміністрування»  
**Спеціальність** 073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

\_\_\_\_\_ Копитко В. І.

«\_\_\_» лютого 2025 року

## ЗАВДАННЯ

### ЗДОБУВАЧУ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

**Слотюку Василю Андрійовичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи** **Формування та розвиток конкурентних переваг бізнесу в умовах воєнного часу та повоєнний період (на прикладі ТОВ «Теплогарант»)**

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Даниленко Наталія Борисівна**

доктор економічних наук, професор

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

затверджені наказом по інституту від 30 травня 2025 року № 50

2. Строк подання здобувачом роботи \_\_\_\_\_ 2026 року

3. Вихідні дані до роботи

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні*

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.  
Додатки.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

6. Дата видачі завдання *19 лютого 2025 року*

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір та опрацювання літературних Джерел		Остаточне затвердження
2.	Написання першого розділу роботи		роботи
3.	Написання другого розділу роботи		
4.	Проходження переддипломної практики		
5.	Написання рекомендаційної частини Роботи		Попередній захист на кафедрі

**Здобувач**

( підпис )

**Слотюк В. А.**

( прізвище та ініціали )

**Керівник роботи**

( підпис )

**Даниленко Н. Б.**

( прізвище та ініціали )

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра «Стратегічне управління фінансово-господарською стійкістю та розвитком підприємства в умовах невизначеності (на прикладі ТОВ «Теплогарант»)»

студента(ки) Слотюка В. А.

Науковий керівник: Даниленко Н.Б.

Загальний обсяг роботи 129 сторінок, з них 97 сторінок основного тексту, 34 таблиці, 13 додатків, 61 джерело посилання.

*Ключові слова:* фінансова стійкість, напрями розвитку, маркетингова стратегія, продуктовий портфель, підприємство, воєнний час.

**У першому розділі** узагальнено теоретичні засади стратегічного управління фінансовою стійкістю та резильєнтністю підприємств у кризові періоди. Розглянуто еволюцію наукових підходів до визначення стабільності суб'єктів господарювання, розкрито сутність формування гнучких бізнес-моделей в умовах високого ризику та невизначеності. Особливу увагу приділено концепції адаптивного менеджменту, яка дозволяє підприємствам не лише зберігати життєздатність під час зовнішніх шоків, а й використовувати кризові явища як імпульс для системної трансформації.

**У другому розділі** здійснено комплексну діагностику фінансово-господарського стану ТОВ «Теплогарант» за звітний період. Проаналізовано динаміку показників автономності, платоспроможності та ліквідності, що дозволило ідентифікувати високий рівень фінансової незалежності підприємства. Оцінено ефективність адаптації маркетингової стратегії до умов воєнного стану, зокрема через перехід до концепції «маркетингу емпатії», та проаналізовано систему управління ресурсами, яка базується на оптимізації дебіторської заборгованості та капіталізації прибутку в основні засоби.

**У третьому розділі** запропоновано стратегічні напрями перспективного розвитку підприємства в контексті післявоєнного відновлення України. Обґрунтовано необхідність трансформації бізнес-моделі від чистої дистрибуції

до формату «інженерного хабу», що передбачає надання комплексних послуг від енергоаудиту до шеф-монтажу.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в удосконаленні методичних підходів до забезпечення фінансової стійкості суб'єктів мікропідприємництва та обґрунтуванні моделі сервісно-орієнтованого розвитку в сегменті енергоефективної відбудови.

Отримані результати у вигляді конкретних стратегічних пропозицій рекомендовані до впровадження в діяльності ТОВ «Теплогарант». Зокрема автором адаптовано інструментарій стратегічного аналізу під специфіку малих підприємств інженерного профілю, що дозволяє інтегрувати показники соціальної відповідальності та енергоефективності у загальну систему оцінки капіталізації бізнесу.

Теоретично обґрунтовано концепцію «інженерного хабу» як перехідної форми бізнесу, що поєднує високу оборотність дистрибуції з доданою вартістю інтелектуальних послуг у межах моделі ESCO. Крім того, запропоновано методику оцінки інвестиційних ризиків у сфері альтернативної енергетики, яка враховує специфічні чинники воєнного стану та можливості залучення міжнародних грантових ресурсів для муніципальних проєктів.

**Підпис** \_\_\_\_\_

**Дата** \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>9</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>14</b>
1.1. Сутність та класифікація конкурентних переваг у сучасній теорії менеджменту .....	14
1.2. Особливості формування конкурентоспроможності бізнесу в умовах кризових явищ та воєнного стану .....	20
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентного потенціалу підприємства в умовах невизначеності .....	27
1.4. Концептуальна модель трансформації стійких конкурентних переваг у динамічній здатності підприємства в умовах форс-мажорних обставин .....	33
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «ТЕПЛОГАРАНТ» У ВОЄННИЙ ПЕРІОД .....</b>	<b>38</b>
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності та адаптація ТОВ «Теплогарант» до умов воєнного часу .....	38
2.2. Аналіз зовнішнього конкурентного середовища та позиціонування компанії на ринку енергоефективного обладнання .....	51
2.3. Комплексна оцінка наявних конкурентних переваг та слабких сторін підприємства за допомогою SWOT- та PEST-аналізу .....	59
2.4. Діагностика фінансово-економічної стійкості ТОВ «Теплогарант» як фундаменту для збереження ринкових позицій у період енергетичної кризи .....	66
<b>РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ТЕПЛОГАРАНТ» У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД .....</b>	<b>72</b>
3.1. Розробка стратегії зміцнення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням потреб відновлення інфраструктури .....	72

3.2. Пропозиції щодо інноваційно-технологічного розвитку ТОВ «Теплогарант» як чинника довгострокової переваги .....	81
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та прогноз їхнього впливу на ринкові позиції компанії .....	86
3.4. Формування моделі управління клієнтським досвідом та сервісною підтримкою як інструменту диференціації ТОВ «Теплогарант» на ринку в повоєнний період .....	92
<b>ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>	<b>96</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>101</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>108</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах глобальної нестабільності питання виживання та розвитку бізнесу набувають принципово нового змісту.

Повномасштабна війна спричинила безпрецедентні виклики для економіки України, змушуючи бізнес адаптуватися до дефіциту ресурсів та зруйнованої логістики. У цих умовах традиційні моделі формування конкурентних переваг втрачають ефективність, поступаючись здатності підприємства до швидкої трансформації внутрішніх процесів. Для ТОВ «Теплогарант» пошук нових джерел конкурентоспроможності є критично важливим з огляду на стратегічне значення енергетичної безпеки та зростання попиту на інноваційне теплозабезпечення.

Ефективне управління конкурентним потенціалом потребує переходу від статичних моделей до динамічних здатностей, що враховують сценарії повоєнної відбудови та європейську інтеграцію. Пріоритетними аспектами стають діагностика фінансової стійкості, посилення сервісної підтримки та управління клієнтським досвідом. Брак теоретичних розробок щодо менеджменту в умовах форс-мажору зумовлює необхідність поглибленого вивчення цієї теми для малого та середнього бізнесу.

Системне застосування SWOT- та PEST-аналізу дозволяє ідентифікувати приховані можливості зростання та обґрунтувати стратегію технологічного оновлення компанії. Таким чином, тема магістерської роботи є гостроактуальною для розробки практичних рекомендацій щодо зміцнення ринкових позицій ТОВ «Теплогарант» в умовах війни та майбутнього відновлення енергоринку.

*Первинне формулювання проблеми* полягає у критичній суперечності між необхідністю збереження ринкових позицій підприємства та безпрецедентною нестабільністю зовнішнього середовища, що нівелює дію традиційних інструментів конкурентної боротьби.

*Значущість розв'язуваної проблеми* зумовлена тим, що в умовах воєнного стану конкурентоспроможність перестає бути категорією лише економічного успіху, а стає синонімом життєздатності бізнесу та його здатності забезпечувати енергетичну безпеку споживачів. Розв'язання цієї проблеми дозволить не лише стабілізувати діяльність ТОВ «Теплогарант» у кризовий період, а й сформувати стратегічний резерв потужності для активної участі у відновленні критичної інфраструктури України, що має загальнодержавне значення.

**Теоретичне підґрунтя дослідження** конкурентних переваг і стратегічного управління сформоване у працях М. Портера, Д. Аакера, К. Прахалада, а концепція динамічних здатностей — у роботах Д. Тіса та С. Вінтера. Питання конкурентоспроможності в умовах трансформаційної економіки ґрунтовно дослідили вітчизняні вчені: О. Ареф'єва, З. Шершньова, Ю. Іванов, А. Наливайко та інші.

Водночас управління конкурентним потенціалом в умовах повномасштабної війни залишається малодослідженим. Існуючі методики здебільшого орієнтовані на стабільні ринки, тоді як виклики воєнного часу та руйнування енергетичної інфраструктури потребують нових прикладних підходів. Дефіцит досліджень щодо адаптації малого та середнього бізнесу (зокрема у сфері енергоефективності) до екстремальних умов зумовлює необхідність цієї магістерської роботи.

**Об'єкт дослідження** – процес формування та розвитку конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного стану та в період повоєнного відновлення економіки.

**Предмет дослідження** – теоретико-методологічні та прикладні засади управління конкурентоспроможністю ТОВ «Теплогарант» у кризових та стабілізаційних умовах.

**Мета дослідження** – на основі аналізу теоретичних засад та оцінки сучасного стану ТОВ «Теплогарант» розробити стратегічні напрями зміцнення

та розвитку конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного часу та стратегію його успішного функціонування у повоєнний період.

Для розкриття теми дослідження та досягнення його мети було визначено наступні **завдання дослідження**:

1) дослідити сутність та класифікацію конкурентних переваг у сучасній теорії менеджменту;

2) визначити особливості формування конкурентоспроможності бізнесу в умовах воєнного стану;

3) обґрунтувати методичні підходи до оцінки конкурентного потенціалу в умовах невизначеності;

4) проаналізувати господарську діяльність та стан адаптації ТОВ «Теплогарант» до умов війни;

5) провести комплексну оцінку зовнішнього середовища та конкурентних позицій компанії;

6) здійснити діагностику фінансово-економічної стійкості досліджуваного підприємства;

7) розробити стратегію зміцнення конкурентоспроможності для повоєнного періоду;

8) обґрунтувати заходи щодо інноваційного розвитку та сервісної підтримки ТОВ «Теплогарант».

**Методологія дослідження.** Методологічну основу магістерської роботи становить комплексне поєднання загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, що дозволило забезпечити достовірність результатів та системність викладу матеріалу.

Провідним у роботі є системний підхід, який дозволив розглядати конкурентні переваги ТОВ «Теплогарант» не як розрізнені характеристики, а як динамічну цілісну систему, що перебуває у постійній взаємодії з мінливим зовнішнім середовищем воєнного часу.

При дослідженні теоретичного базису конкурентоспроможності були застосовані методи аналізу та синтезу, за допомогою яких здійснено

декомпозицію складних економічних категорій на складові елементи та подальше їх узагальнення для формування концептуальної моделі трансформації переваг у динамічні здатності.

Для об'єктивної оцінки макро- та мікросередовища підприємства використано методи стратегічного аналізу, зокрема PEST-аналіз для виявлення впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників в умовах війни, а також SWOT-аналіз для зіставлення внутрішніх можливостей ТОВ «Теплогарант» із зовнішніми загрозами та ринковими шансами.

Діагностика фактичного стану господарської діяльності та оцінка адаптаційних можливостей підприємства ґрунтується на застосуванні статистико-економічного аналізу, що охоплює методи порівняння, групування та графічної візуалізації фінансових показників за період енергетичної кризи.

З метою виявлення прихованих резервів розвитку та визначення пріоритетності стратегічних напрямів у повоєнний період було залучено метод експертних оцінок, який дозволив врахувати суб'єктивні, але фахові погляди менеджменту та профільних фахівців галузі енергоефективного обладнання.

На заключному етапі дослідження використано методи економічного прогнозування для розрахунку очікуваної ефективності запропонованих інноваційно-технологічних заходів та моделювання майбутніх ринкових позицій компанії, що в сукупності забезпечило логічну завершеність та практичну цінність роботи.

**Базою дослідження** є ТОВ «Теплогарант» — інженерно-торговельне підприємство, що спеціалізується на дистрибуції європейського опалювального обладнання (Irsap, Zehnder) та комплексному технічному супроводі проектів. Вибір об'єкта зумовлений його роллю у впровадженні інноваційних рішень, критичних для енергонезалежності України.

*Аналітичну основу роботи* склали фінансова звітність компанії за 2022–2025 роки, внутрішні стандарти клієнтського сервісу та результати моніторингу конкурентного середовища Західного регіону.

**Теоретичне значення дослідження** полягає у поглибленні концептуальних підходів до трансформації стійких конкурентних переваг у динамічні здатності підприємства в умовах воєнного стану та енергетичної нестабільності.

**Наукова новизна результатів** полягає в обґрунтуванні механізмів адаптації бізнес-процесів як специфічної конкурентної переваги, що забезпечує стійкість компанії у воєнний та повоєнний періоди. Уточнено класифікацію джерел конкурентоспроможності, що виникають як реакція на форс-мажорні обставини. Розроблено підходи до моделювання стратегічної стійкості та інноваційного розвитку підприємств на ринку енергоефективних технологій. Запропоновані інструменти збагачують теорію антикризового менеджменту в частині формування конкурентного статусу бізнесу під час глобальних трансформацій.

**Практичне значення дослідження** полягає у розробці рекомендацій щодо зміцнення ринкових позицій ТОВ «Теплогарант». Результати включають модель управління клієнтським досвідом для підвищення лояльності та стратегію модернізації асортименту з акцентом на «зелену» енергетику й потреби відбудови інфраструктури.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 125 сторінок.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та класифікація конкурентних переваг у сучасній теорії менеджменту

У сучасній теорії менеджменту категорія конкурентних переваг посідає центральне місце, виступаючи не просто елементом ринкової стратегії, а фундаментальним показником загальної ефективності системи стратегічного управління підприємством. Вона інтегрує в собі результати інноваційної, фінансової та маркетингової діяльності, відображаючи реальну життєздатність бізнес-моделі в агресивному ринковому середовищі. Глибоке розуміння сутності конкурентної переваги дозволяє менеджменту трансформувати внутрішній потенціал організації у стійкі ринкові позиції [3].

Особлива увага приділяється здатності компанії до ідентифікації та розвитку унікальних компетенцій, які важко відтворити конкурентам. Це створює надійний базис для формування довгострокової доданої вартості та зміцнення довіри з боку ключових стейкхолдерів. Таким чином, стратегічний менеджмент переорієнтовується на створення гнучких архітектур переваг, здатних адаптуватися до глобальних трансформаційних викликів [5].

Таблиця 1.1

#### Сутність конкурентної переваги на підставі аналізу наукової літератури

Науковий підхід	Автор	Визначення конкурентної переваги	Ключовий акцент	Практичне значення
Теорія конкурентних стратегій	М. Портер	Конкурентна перевага — це здатність підприємства створювати більшу цінність для споживачів порівняно з конкурентами	Лідерство за витратами або диференціація	Формування стійких ринкових позицій і отримання надприбутку

<b>Ресурсний підхід (RBV)</b>	Дж. Барні	Конкурентна перевага виникає завдяки володінню цінними, рідкісними, важко імітованими та незамінними ресурсами	Унікальні ресурси та компетенції	Орієнтація на розвиток внутрішнього потенціалу підприємства
<b>Стратегічний підхід</b>	І. Ансофф	Конкурентна перевага полягає у здатності підприємства ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища	Стратегічна гнучкість	Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності
<b>Маркетинговий підхід</b>	Ф. Котлер	Конкурентна перевага — це здатність пропонувати споживачам вищу цінність або нижчу ціну	Орієнтація на потреби споживача	Підвищення лояльності клієнтів і ринкової частки
<b>Організаційно-управлінський підхід</b>	А. Чендлер	Конкурентна перевага формується завдяки відповідності організаційної структури обраній стратегії	Ефективність управління	Оптимізація бізнес-процесів і підвищення результативності
<b>Інноваційний підхід</b>	Й. Шумпетер	Конкурентна перевага виникає внаслідок впровадження нововведень у виробництві та управлінні	Інновації та підприємництво	Забезпечення випереджального розвитку підприємства
<b>Інституціональний підхід</b>	Д. Норт	Конкурентна перевага визначається ефективністю функціонування підприємства в межах інституційного середовища	Формальні та неформальні інститути	Зниження трансакційних витрат і ризиків

\*Джерело: розробка автора

Сутність конкурентної переваги полягає у володінні компанією сукупністю унікальних характеристик, специфічних компетенцій або стратегічних ресурсів, які об'єктивно дозволяють їй випереджати прямих і

непрямих суперників за ключовими параметрами діяльності. Це проявляється у здатності пропонувати споживачу кращу споживчу цінність, забезпечувати вищу якість обслуговування або оптимізувати витрати таким чином, щоб досягати показників рентабельності, що перевищують середньоринковий рівень [10].

На теоретичному рівні це поняття не є статичним або раз і назавжди даним. Навпаки, воно постійно еволюціонує та видозмінюється під впливом стрімкої глобалізації, інтелектуалізації капіталу та масштабної цифровізації ключових економічних процесів. Якщо раніше переваги базувалися переважно на матеріальних активах, то сьогодні вони все частіше зміщуються у площину володіння інформацією та знаннями.

Фундатор сучасної теорії конкуренції Майкл Портер акцентує увагу на тому, що конкурентна перевага є прямим результатом здатності фірми створювати для своїх покупців таку цінність, яка за своєю значимістю суттєво перевищує сумарні витрати підприємства на її створення та донесення до кінцевого споживача [11].

Сучасні наукові школи, розвиваючи ідеї класиків, все частіше розглядають цю категорію через призму ресурсної концепції (RBW). У цьому контексті конкурентна перевага базується на специфічній комбінації ресурсів та організаційних здібностей, які відповідають критеріям моделі VRIO: вони мають бути надзвичайно цінними для ринку, рідкісними серед наявних конкурентів, практично невідтворюваними (складними для імітації) та належним чином організованими всередині фірми для їх максимально ефективної експлуатації. Саме така комбінація дозволяє підприємству формувати «захисний бар'єр» навколо своєї ринкової ніші [4].

Крім того, у процесі наукового дослідження надзвичайно важливо чітко розмежовувати поняття, які часто помилково вживаються як синоніми. Важливо розуміти, що конкурентна перевага за своєю природою не є ідентичною загальній конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність відображає лише потенційну, статичну здатність

суб'єкта господарювання до суперництва, наявність певних передумов для боротьби, тоді як конкурентна перевага є її динамічним, фактично реалізованим результатом у конкретному часовому та просторовому вимірі.

Таким чином, якщо конкурентоспроможність — це «можливість», то конкурентна перевага — це «факт» успішного ринкового домінування, що підтверджується конкретними фінансовими та маркетинговими досягненнями компанії [17].

Класифікація конкурентних переваг у менеджменті (табл. 1.2) є надзвичайно розгалуженою та базується на різноманітних ознаках залежно від цілей дослідження.

Таблиця 1.2

### Класифікація конкурентних переваг у менеджменті

Класифікаційна ознака	Вид конкурентної переваги	Характеристика	Управлінський інструментарій
За джерелом формування	Ресурсні	Ґрунтуються на унікальних матеріальних, фінансових, кадрових та нематеріальних ресурсах	Управління ресурсами, розвиток компетенцій, інвестиції в людський капітал
	Процесні	Виникають завдяки ефективній організації бізнес-процесів	Реінжиніринг, бережливе виробництво, BPM
	Інноваційні	Формуються через впровадження технологічних і організаційних інновацій	R&D, інноваційний менеджмент
За характером переваги	Витратні	Забезпечують нижчий рівень витрат порівняно з конкурентами	Контролінг, оптимізація витрат
	Диференціаційні	Базуються на унікальних властивостях продукту або послуги	Брендинг, маркетингові стратегії
За тривалістю дії	Короткострокові	Дають тимчасовий ефект і легко копіюються	Тактичне управління
	Довгострокові (стійкі)	Важко імітовані та забезпечують стабільні позиції	Стратегічне планування

<b>За рівнем управління</b>	Стратегічні	Формують загальний напрям розвитку підприємства	Стратегічний менеджмент
	Операційні	Реалізуються на рівні щоденної діяльності	Операційний менеджмент
<b>За сферою реалізації</b>	Виробничі	Пов'язані з ефективністю виробництва	Управління якістю, технічне оновлення
	Маркетингові	Пов'язані з позиціонуванням і збутом	Маркетингові комунікації
	Фінансові	Забезпечують доступ до капіталу та фінансову стійкість	Фінансовий менеджмент
	Кадрові	Засновані на професіоналізмі персоналу	HR-менеджмент
<b>За ступенем унікальності</b>	Звичайні	Легко відтворюються конкурентами	Стандартизація
	Унікальні	Важко копіюються та мають високий захисний потенціал	Захист ноу-хау, корпоративна культура

\*Джерело: розробка автора

За джерелами виникнення переваги поділяють на внутрішні, що базуються на ефективності операційних процесів, та зовнішні, які ґрунтуються на ринковому позиціонуванні та впізнаваності бренду.

За тривалістю дії виокремлюють стратегічні переваги, які важко копіювати конкурентам, та тактичні, що мають короткостроковий характер і швидко нівелюються ринком. Відповідно до базових стратегій розвитку, переваги класифікують на цінові, що виникають за рахунок економії на масштабах, та диференціаційні, які пов'язані з унікальними якостями продукту [15].

У контексті сучасних інноваційних викликів особливого значення набувають інтелектуальні переваги, що базуються на знаннях, патентах та високій кваліфікації персоналу.

За рівнем стійкості їх поділяють на переваги низького рангу, такі як дешева робоча сила, та переваги високого рангу, до яких належать унікальні технології та репутація.

Також науковці виділяють природні конкурентні переваги, зумовлені географічним розташуванням, та набуті, що є результатом цілеспрямованої управлінської діяльності [10].

За сферою прояву переваги можуть бути техніко-технологічними, організаційними, маркетинговими, логістичними або фінансовими.

Окрему групу становлять реляційні переваги, які виникають завдяки налагодженню стійких зв'язків із партнерами, постачальниками та клієнтами в межах бізнес-мереж. В умовах цифрової трансформації актуалізуються інформаційні переваги, що базуються на впровадженні систем великих даних та штучного інтелекту.

За можливістю відтворення конкурентами розрізняють унікальні переваги, які не мають аналогів, та імітовані, що можуть бути відтворені іншими гравцями ринку [2].

Важливою ознакою класифікації є також екологічність та соціальна відповідальність, що формують «зелені» конкурентні переваги в межах концепції сталого розвитку.

Сучасний менеджмент також оперує поняттям динамічних переваг, які характеризують здатність підприємства постійно оновлювати свої компетенції відповідно до змін середовища.

Системний підхід до класифікації дозволяє керівництву підприємства чітко ідентифікувати свої сильні сторони та обирати адекватну модель конкурентної поведінки.

Вивчення сутності переваг дозволяє зрозуміти, що вони є похідними від стратегічного бачення та інноваційної активності організації. Кожна з наведених класифікаційних груп має своє специфічне значення для ТзОВ «Теплогарант» як суб'єкта ринку енергоефективного обладнання. Розуміння природи формування переваг допомагає трансформувати потенційні можливості у реальні фінансові результати та ринкову частку [14].

Теоретичний базис підтверджує, що стабільність переваг у довгостроковій перспективі залежить від безперервного процесу їхнього

вдосконалення та захисту від копіювання. Зрештою, сутність конкурентних переваг у сучасному менеджменті зводиться до створення унікального ціннісного заспокоєння для споживача, яке неможливо отримати від інших виробників.

Використання багатогранної класифікації дозволяє структурувати складні управлінські завдання та сфокусувати ресурси на найбільш перспективних напрямках розвитку [8].

Таким чином, вичерпна класифікація стає інструментом для побудови ефективної стратегічної карти розвитку підприємства в умовах повоєнного відновлення. Розвиток теорії конкурентних переваг сьогодні інтегрує в собі елементи психології споживача, технологічного прогресу та макроекономічної стабільності. Знання цих аспектів дозволяє менеджменту приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій у розвиток тих чи інших компетенцій фірми.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що конкурентна перевага є динамічним активом, який потребує постійного моніторингу, оцінки та стратегічного оновлення. Вивчення цього питання закладає фундамент для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності бізнесу ТОВ «Теплогарант» у складних умовах воєнного та повоєнного періодів.

## 1.2. Особливості формування конкурентоспроможності бізнесу в умовах кризових явищ та воєнного стану

Формування конкурентоспроможності підприємства в умовах глибоких системних криз та воєнного стану набуває унікальних, специфічних рис, які не просто коригують, а кардинально відрізняються від класичних принципів менеджменту, притаманних стабільному періоду економічного розвитку [1].

Якщо в умовах ринкової рівноваги головними орієнтирами є довгострокове планування, поступове нарощування ринкової частки та

оптимізація витрат для підвищення маржинальності, то у воєнний час вектор управлінської діяльності зміщується в бік забезпечення миттєвої операційної стійкості та збереження критичних бізнес-функцій.

Специфіка цього процесу полягає у необхідності одночасного вирішення завдань фізичного виживання активів, утримання кадрового потенціалу в умовах міграційних ризиків та адаптації продуктового портфеля до різко змінених потреб споживачів [6].

Таблиця 1.3

**Особливості формування конкурентоспроможності підприємства у стабільний період та в умовах воєнного стану**

<b>Критерій порівняння</b>	<b>Стабільний період</b>	<b>Умови системної кризи та воєнного стану</b>
<b>Ціль управління</b>	Максимізація прибутку	Операційна стійкість і виживання
<b>Стратегічний горизонт</b>	Довгостроковий	Коротко- та середньостроковий
<b>Ключові фактори успіху</b>	Масштаби виробництва, контракти	Гнучкість, адаптивність, швидкість рішень
<b>Логістика</b>	Стабільні ланцюги постачання	Пошук альтернативних маршрутів і постачальників
<b>Планування</b>	Формалізоване стратегічне	Сценарне, ситуативне
<b>Ризики</b>	Контрольовані	Критична невизначеність
<b>Пріоритет інвестицій</b>	Розширення бізнесу	Безпека, автономність, ліквідність

\*Джерело [5], [16]

У такий складний час традиційні чинники ринкового домінування, як-от значні масштаби виробництва чи стабільні довгострокові контракти, часто втрачають свою стратегічну пріоритетність на користь організаційної гнучкості та операційної адаптивності. Воєнний стан формує середовище критичної невизначеності та постійних ризиків, де здатність бізнесу до миттєвої реконфігурації наявних ресурсів перетворюється на головний інструмент фізичного та економічного виживання [21].

Саме готовність персоналу та керівництва до радикальних трансформацій у бізнес-моделі виступає сьогодні фундаментом стійкої конкурентної переваги.

Таким чином, перехід від статичного до динамічного управління стає об'єктивною необхідністю для збереження ринкової частки підприємства у турбулентних умовах сьогодення.

Ефективність менеджменту тепер визначається не стільки обсягом накопичених активів, скільки швидкістю прийняття рішень щодо переорієнтації логістичних ланцюгів та виробничих циклів. У таких умовах підприємство повинно демонструвати високу динамічність, оперативно замінюючи жорсткі довгострокові плани гнучкими сценаріями реагування на форс-мажорні обставини. Важливим аспектом стає також здатність до диверсифікації діяльності, що дозволяє мінімізувати втрати від руйнування критичної інфраструктури чи втрати традиційних ринків збуту [9].

Таблиця 1.4

**Ключові чинники конкурентоспроможності підприємства в умовах  
воєнного стану**

<b>Група чинників</b>	<b>Зміст та прояв</b>	<b>Конкурентний ефект</b>
<b>Ресурсна гнучкість</b>	Швидка реконфігурація ресурсів	Підвищення адаптивності
<b>Мобільність капіталу і персоналу</b>	Релокація, дистанційна робота	Безперервність діяльності
<b>Енергетична автономність</b>	ВДЕ, автономне теплопостачання	Зниження енергетичних ризиків
<b>Фінансова ліквідність</b>	Обігові кошти, резерви	Стійкість до шоків
<b>Соціальний капітал</b>	Лояльність персоналу, довіра клієнтів	Репутаційна перевага
<b>Інформаційна безпека</b>	Кіберстійкість, захист даних	Технологічна надійність
<b>Колаборація</b>	Партнерства, волонтерські та держпрограми	Розширення можливостей

\*Джерело: [3], [21]

Головною особливістю конкурентоспроможності в кризових умовах є зміщення акценту з максимізації прибутку на забезпечення операційної стійкості та безперервності процесів. Підприємства змушені працювати в умовах руйнування звичних логістичних ланцюгів, що вимагає негайного пошуку альтернативних постачальників та нових шляхів збуту [13].

Важливою рисою формування конкурентних переваг стає мобільність капіталу та персоналу, яка дозволяє релокувати потужності у безпечніші регіони або адаптувати офісну роботу до дистанційного формату.

В умовах війни конкурентоспроможність бізнесу напряму залежить від рівня енергетичної автономності та фізичної безпеки активів. Компанії, що інвестують у відновлювані джерела енергії та системи захисту даних, отримують стратегічну перевагу над тими, хто ігнорує ці ризики [7].

Особливе місце у структурі конкурентного потенціалу займає соціальний капітал, зокрема лояльність працівників та довіра клієнтів. Бренд підприємства в період кризи оцінюється через його соціальну відповідальність, допомогу громаді та підтримку армії. Психологічна стійкість колективу та ефективні комунікації всередині компанії стають невидимими, але вирішальними факторами ефективності менеджменту.

Кризові явища змушують бізнес переходити до стратегії диверсифікації ризиків, що передбачає роботу на декількох ринках одночасно. Формування переваг у воєнний час часто базується на впровадженні інновацій «вимушеного типу», коли нові рішення народжуються як реакція на дефіцит ресурсів [23].

Важливою особливістю є також скорочення горизонту стратегічного планування, де оперативні рішення набувають стратегічної ваги. Фінансова стійкість у період війни визначається не лише рівнем капіталізації, а насамперед швидкістю обертання грошових коштів та наявністю ліквідних резервів. Державна підтримка та участь у програмах відновлення стають додатковими чинниками, що зміцнюють позиції бізнесу на ринку.

Конкурентоспроможність у такий період також залежить від здатності до колаборації з іншими учасниками ринку, що дозволяє спільно долати логістичні та інфраструктурні перешкоди.

Інформаційна безпека та кіберстійкість стають невід'ємними компонентами техніко-технологічної переваги фірми. Цифровізація бізнес-процесів дозволяє мінімізувати вплив людського фактору в умовах кадрового дефіциту та міграції населення [27].

Таблиця 1.5

**Управлінські інструменти формування конкурентних переваг у кризових умовах**

<b>Напрямок менеджменту</b>	<b>Інструменти</b>	<b>Очікуваний результат</b>
<b>Антикризовий менеджмент</b>	Сценарне планування, швидкі рішення	Мінімізація втрат
<b>Фінансовий менеджмент</b>	Контроль витрат, відмова від нерентабельних проектів	Збереження платоспроможності
<b>Інноваційний менеджмент</b>	«Вимушені інновації», цифровізація	Підвищення ефективності
<b>HR-менеджмент</b>	Психологічна підтримка, комунікації	Стабільність колективу
<b>Маркетинг</b>	Адаптивний маркетинг	Збереження попиту
<b>Стратегічний менеджмент</b>	Диверсифікація ринків	Зниження ризиків

\*Джерело: розробка автора

Важливо враховувати зміну споживчої поведінки, де на перше місце виходить функціональність та доступність продукту, а не його іміджева складова. Адаптивний маркетинг стає інструментом швидкого реагування на зміну пріоритетів цільової аудиторії в умовах зниження купівельної спроможності.

Перевагу отримують ті суб'єкти господарювання, які здатні інтегрувати у свою діяльність елементи економіки замкненого циклу для зменшення залежності від імпорту сировини [16].

В умовах воєнного стану посилюється роль інтуїтивного менеджменту, який базується на досвіді та вмінні приймати рішення в умовах браку повної інформації. Конкурентоспроможність стає функцією від швидкості навчання організації та її готовності до радикальних змін у бізнес-моделі. Ефективне управління витратами в кризу передбачає відмову від нерентабельних проектів на користь концентрації ресурсів на стратегічних напрямках. Довгострокові переваги формуються через інвестиції в інтелектуальну власність та унікальні технологічні розробки, які будуть затребувані під час повоєнної відбудови.

Важливим аспектом є вміння працювати з іноземними партнерами та донорами, що забезпечує доступ до міжнародних ринків капіталу [12].

Прозорість ведення бізнесу та дотримання етичних норм стають запорукою довготривалої репутаційної стабільності.

Таблиця 1.6

**Формування конкурентних переваг підприємства енергетичного сектору  
в умовах воєнного стану**

<b>Напрямок</b>	<b>Зміст конкурентної переваги</b>	<b>Стратегічне значення</b>
<b>Енергозбереження</b>	Експертиза в автономному теплопостачанні	Критична потреба ринку
<b>Технології</b>	Власні рішення та ноу-хау	Довгострокова перевага
<b>Сервіс</b>	Надійність обслуговування	Підвищення лояльності
<b>Репутація</b>	Соціальна відповідальність	Зміцнення бренду
<b>Партнерства</b>	Робота з донорами та міжнародними організаціями	Доступ до капіталу
<b>Інноваційність</b>	Підготовка до повоєнної відбудови	Стратегічне зростання

\*Джерело: [5], [15], [23]

Для підприємств енергетичного сектору та суміжних галузей ключовою перевагою є наявність експертизи у сфері енергозбереження. У період енергетичного терору здатність пропонувати рішення для автономного теплопостачання стає вирішальним конкурентним фактором. Формування конкурентоспроможності вимагає постійного моніторингу військово-політичних ризиків та розробки сценаріїв реагування на них. Уміння перетворювати виклики на можливості є головною ознакою життєздатного бізнесу в умовах воєнного стану [22].

Динамічні здатності підприємства дозволяють йому перебудувати архітектуру внутрішніх процесів швидше, ніж конкуренти встигають адаптуватися до нових обмежень. Криза стає фільтром, який залишає на ринку лише найбільш ефективні та клієнтоорієнтовані компанії. Конкурентні переваги в таких умовах мають високу швидкість знецінення, що вимагає безперервного циклу інновацій.

Керівництво підприємства повинно володіти навичками антикризового менеджменту та психології лідерства для ведення команди в умовах стресу. Взаємодія з волонтерським рухом та державним сектором відкриває нові канали комунікації та зміцнює бренд-капітал підприємства [37].

Надійність сервісного обслуговування в умовах війни стає вагомим аргументом, ніж початкова вартість обладнання. Таким чином, особливості конкурентоспроможності в період кризи зводяться до балансу між жорсткою економією та стратегічним розвитком.

Успішне формування переваг у воєнний час закладає фундамент для вибухового зростання в період повоєнної стабілізації. Кожне управлінське рішення має оцінюватися через призму його впливу на стійкість бізнесу до непередбачуваних шоків. Гнучка організаційна структура дозволяє делегувати повноваження та пришвидшувати процеси прийняття рішень на місцях.

Конкурентоспроможність у воєнний час — це не просто стан, а постійний процес боротьби за ресурси, ринки та увагу споживача. Підприємства, що демонструють стійкість у таких умовах, формують унікальний досвід, який стає їхнім найціннішим активом. Розвиток конкурентних переваг вимагає синергії між технологічною досконалістю та високим рівнем емпатії до потреб суспільства [39].

Зрештою, саме здатність бути корисним країні у важкі часи визначає справжню цінність та довгострокову спроможність бізнесу. Вивчення цих особливостей дозволяє глибше зрозуміти механізми функціонування сучасних українських підприємств.

Теоретичне обґрунтування цих процесів є критично важливим для розробки практичних стратегій для підприємства [21].

Підсумовуючи, можна сказати, що конкурентоспроможність у воєнний період — це мистецтво управління неможливим у середовищі постійних змін.

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентного потенціалу підприємства в умовах невизначеності

Ефективна оцінка конкурентного потенціалу сучасного підприємства, особливо в специфічних реаліях воєнного стану та складної повоєнної трансформації, вимагає рішучої відмови від застарілих статичних методів аналізу на користь інноваційного динамічного інструментарію.

Такий підхід передбачає інтеграцію сценарного моделювання та стрес-тестування бізнес-процесів для виявлення прихованих резервів стійкості у критичних ситуаціях. Це дозволяє менеджменту змістити фокус із констатації минулих фінансових результатів на проактивне виявлення нових точок зростання та оцінку швидкості організаційної реакції на зовнішні шоки. У кінцевому підсумку, сучасна діагностика потенціалу стає безперервним процесом моніторингу адаптивності, що є критично важливим для збереження ринкового лідерства в умовах крайньої невизначеності [18].

Сучасна невизначеність характеризується не просто звичайним браком статистичної інформації, а фундаментальною, тектонічною зміною ринкових парадигм, що змушує аналітиків інтегрувати в систему стратегічної оцінки складні показники адаптивності, організаційної резильєнтності та когнітивної гнучкості менеджменту.

У науковому дискурсі під методичним підходом сьогодні розуміють складну багатовекторну систему засобів, алгоритмів та прийомів, що дозволяють не просто накопичувати дані, а трансформувати розрізнені, часто суперечливі відомості про внутрішню діяльність підприємства у чітку, науково обґрунтовану характеристику його здатності не лише протистояти нищівним зовнішнім шокам, а й випереджати конкурентів за рахунок кратно вищої швидкості реакції та випереджального прийняття рішень [11].

## Ефективна оцінка конкурентного потенціалу підприємства у воєнних та повоєнних умовах

Напрямок оцінки	Методи / Інструменти	Ключові показники	Очікуваний ефект	Коментар
Динамічна оцінка потенціалу підприємства	Сценарне моделювання, стрес-тестування бізнес-процесів	Чутливість до зовнішніх шоків, швидкість реакції на ринкові зміни	Виявлення прихованих резервів стійкості, пріоритетних точок росту	Фокус на проактивному управлінні, а не на констатації минулих результатів
Адаптивність управлінських рішень	SWOT-аналітика, метод експертних оцінок	Гнучкість стратегічних рішень, реакція на зовнішні загрози	Формування векторів агресивного ринкового наступу	Слабкі сторони перетворюються на потенційні об'єкти реінжинірингу
Матриці продуктового портфеля	BCG, GE з додатковими змінними (індекс гнучкості, чутливість до логістичних розривів)	Вживаність продуктів, їх стратегічна значущість	Оптимізація ресурсів на найбільш автономні та маржинальні продукти	Дозволяє зберегти грошові потоки навіть у кризових умовах
Ресурсна база та VRIO-аналітика	VRIO, бенчмаркінг	Унікальні компетенції, невідтворюваність ресурсів, конкурентні переваги	Формування довгострокових переваг, стратегічна автономія	Підкреслює роль персоналу та технологій у збереженні лідерства
Прогнозування та сценарії розвитку	Сценарний аналіз, метод аналізу ієрархій, теорія ігор, нечіткі множини	Імовірність подій, стратегічні опції, мінімізація ризиків	Розробка стратегій гарантованих мінімальних втрат або максимального виграшу	Включає показники, враховує воєнні та енергетичні ризики
Фінансово-технологічна стійкість	Балансові моделі, аудит цифрової стійкості	Рівновага активів і пасивів, кіберстійкість, автономність	Забезпечення функціонування та управління капіталом	Інтеграція фінансових і прогнозних моделей

\*Джерело: розробка автора

Традиційним, перевіреном часом фундаментом аналізу залишається індексний підхід, який ґрунтується на розрахунку розгалуженої системи одиничних, групових та узагальнюючих інтегральних показників конкурентоспроможності товару та підприємства. Проте в суворих умовах війни цей класичний метод зазнає суттєвої модифікації: кожен ресурсний актив тепер обов'язково зважується на специфічні коефіцієнти військово-політичного ризику та інфраструктурної вразливості, що дозволяє менеджменту вчасно виявити «критичні точки» та «вузькі місця» у структурі потенціалу компанії [38].

Впровадження таких коригувальних коефіцієнтів трансформує статичний розрахунок у багатоваріантну модель, здану відображати реальну вартість активів з урахуванням витрат на їх захист та відновлення. Це створює методичне підґрунтя для перегляду пріоритетності інвестиційних витрат у бік найбільш захищених або мобільних елементів бізнес-системи. У підсумку, модифікована індексна оцінка стає ключовим інструментом антикризового планування, забезпечуючи математичне обґрунтування для маневрування ресурсами у турбулентному середовищі [15].

Матричні методи, зокрема канонічна матриця BCG та модель General Electric, у турбулентному середовищі адаптуються через впровадження додаткових змінних параметрів, таких як «індекс гнучкості бізнес-одиниці» та «ступінь чутливості до логістичних розривів», що дає можливість об'єктивно оцінювати портфель теплотехнічних товарів підприємства з позицій їхньої виживаності та затребуваності в умовах гострого енергетичного дефіциту.

Така модернізація класичних моделей дозволяє диференціювати асортимент не лише за темпами зростання ринку, а й за рівнем критичної значущості кожного продукту для енергонезалежності кінцевого споживача. Це стає підґрунтям для стратегічного перерозподілу ресурсів на користь найбільш автономних технологічних рішень, які демонструють високу маржинальність навіть при значному скороченні купівельної спроможності. У результаті, оновлений матричний аналіз перетворюється на інструмент формування

адаптивного товарного портфеля, здатного стабільно генерувати грошові потоки в умовах воєнної та повоєнної невизначеності [45].

Особливе, стратегічно важливе місце в системі оцінки посідає еволюційна модель SWOT-аналізу, яка в умовах кризи перетворюється з простої констатації наявних фактів на високотехнологічну динамічну матрицю стратегічних сценаріїв. У такому прогресивному форматі кожна виявлена слабка сторона розглядається не як вирок, а як потенційний об'єкт для негайного реінжинірингу, а кожна зовнішня загроза — як потужний стимул для активного пошуку проривних інноваційних рішень у сфері енергоефективності та імпортозаміщення.

Це дозволяє трансформувати статичне порівняння факторів у динамічну дорожню карту, де перетин сильних сторін і зовнішніх можливостей визначає вектори агресивного ринкового наступу. Побудова кореляційних зв'язків між внутрішніми компетенціями та викликами середовища дає змогу менеджменту ТОВ «Теплогарант» розробляти превентивні стратегії захисту та швидкої адаптації до змін. Зрештою, такий підхід перетворює SWOT-діагностику на інтелектуальну платформу для прийняття стратегічних рішень, що забезпечують конвертацію кризових явищ у нові конкурентні переваги [61].

За умов гострого дефіциту репрезентативних статистичних даних критичного значення набуває метод експертних оцінок, де унікальний досвід топменеджменту та профільних інженерів стає головним, а іноді й єдиним джерелом достовірної інформації про приховані неявні ризики. Метод Дельфі, як інструмент багатоетапного ітераційного опитування, дозволяє максимально нівелювати суб'єктивізм окремих думок та досягти виваженого наукового консенсусу щодо майбутніх векторів розвитку ринку теплотехнічного обладнання в Україні, детально враховуючи можливі темпи та пріоритети відбудови національної інфраструктури [14].

Це забезпечує можливість не лише кількісно оцінити ймовірність настання певних подій, а й якісно спрогнозувати зміну споживчих переваг під впливом тривалих енергетичних викликів. Залучення фахівців з різним

профілем компетенцій — від логістів до енергоаудиторів — дозволяє сформувати багатогранне бачення ринкової ситуації, недоступне для стандартних математичних моделей. У кінцевому підсумку, такий синтез експертних знань стає надійною базою для розробки гнучких стратегічних планів, здатних мінімізувати вплив непередбачуваних факторів воєнного часу.

Математизація аналітичного процесу через прикладну теорію ігор дозволяє з високою точністю моделювати стратегічну поведінку підприємства у конфліктному середовищі, де дії конкурентів та стейкхолдерів є стохастичними, часто ірраціональними та непередбачуваними. Це дає змогу на випередження розробити «стратегію гарантованих мінімальних втрат» або агресивну «стратегію максимального ринкового виграшу» в умовах критично обмежених ресурсів [36].

Паралельно з цим, широке застосування сучасної теорії нечітких множин дозволяє математично формалізувати якісні характеристики — такі як «репутаційний капітал компанії» або «рівень емоційної лояльності клієнтів» - та органічно включити їх у загальну комплексну модель конкурентоспроможності.

Ресурсний підхід через призму моделі VRIO фокусується на ідентифікації тих специфічних компетенцій персоналу підприємства, які є абсолютно невідтворюваними для конкурентів і можуть стати надійним інтелектуальним фундаментом для формування довгострокових переваг у період повоєнного зростання [23].

Бенчмаркінг у період тотальної невизначеності трансформується у безперервний стратегічний моніторинг кращих світових практик адаптивного лідерства, де об'єктом порівняння стають не стільки сухі фінансові показники, скільки швидкість повної цифровізації бізнес-процесів та реальна ефективність систем автономного енергозабезпечення підприємства.

Сценарний аналіз стає ключовим інструментом стратегічного передбачення, формуючи розгалужене дерево рішень для трьох базових сценаріїв: оптимістичного (швидка перемога та маршалізація відбудови),

песимістичного (тривала війна на виснаження) та найбільш імовірного реалістичного варіанта розвитку подій [31].

Використання методу аналізу ієрархій Томаса Сааті дозволяє менеджменту структурувати складну задачу стратегічного вибору між різними інноваційними проектами, чітко розставляючи пріоритети на основі попарного порівняння критеріїв миттєвої фінансової віддачі та довгострокової стратегічної стійкості до зовнішніх впливів.

Балансові моделі оцінки в їхній сучасній інтерпретації враховують не лише формальну відповідність активів пасивам, а й тонкий динамічний баланс між внутрішніми технологічними компетенціями фірми та швидкозмінними, часто хаотичними запитами ринку в умовах глобального енергетичного переходу [41].

Крім того, сучасні методичні підходи тепер обов'язково включають поглиблений аудит цифрової стійкості, що визначає фундаментальну здатність підприємства стабільно функціонувати в умовах постійних кібератак та критичних перебоїв у зв'язку. Для підприємства вибір методичного апарату має носити синергетичний характер: лише грамотне поєднання жорстких фінансових метрик з гнучкими прогнозними моделями забезпечить об'ємну, багатовимірну картину справжнього конкурентного статусу. Тільки такий інтегрований підхід дозволить вчасно виявити приховані резерви зростання, які будуть детально задіяні у третьому розділі роботи для обґрунтування стратегії масштабної повоєнної експансії на ринку альтернативної енергетики [43].

Таким чином, належна методична підготовка та глибоке опрацювання аналітичного етапу є непохитною запорукою наукової обґрунтованості, логічної послідовності та високої практичної реалізованості всіх наступних управлінських рекомендацій у магістерській роботі.

1.4. Концептуальна модель трансформації стійких конкурентних переваг у динамічні здатності підприємства в умовах форс-мажорних обставин

В умовах повномасштабного воєнного стану та системної економічної нестабільності традиційна концепція стійких конкурентних переваг, яка десятиліттями базувалася на тривалому утриманні унікальних матеріальних ресурсів та стабільних ринкових часток, потребує фундаментального методологічного переосмислення (табл.1.7). Запропонована концептуальна модель трансформації цих переваг ґрунтується на стратегічному переході від статичного володіння активами до активного управління динамічними здатностями підприємства, що дозволяє зберігати життєздатність у турбулентному середовищі [29].

Таблиця 1.7

**Еволюція конкурентних переваг підприємства в умовах воєнної турбулентності**

<b>Критерій</b>	<b>Традиційні стійкі конкурентні переваги</b>	<b>Динамічні здатності в умовах війни</b>
<b>Базова логіка</b>	Статичне володіння ресурсами	Активне управління змінами
<b>Часовий горизонт</b>	Довгострокова стабільність	Безперервна адаптація
<b>Джерело переваги</b>	Матеріальні активи, частка ринку	Швидкість реакції та навчання
<b>Реакція на кризу</b>	Втрата ефективності	Генерація нових можливостей
<b>Роль менеджменту</b>	Контроль і планування	Лідерство та сценарне мислення
<b>Ризик</b>	Загроза існуванню	Каталізатор інновацій

\*Джерело: [19]

Сутність такої моделі полягає у створенні цілісного організаційного механізму (табл. 1.8), який дозволяє підприємству не просто пасивно адаптуватися, а оперативно та випереджально переформатовувати свою ресурсну базу відповідно до радикальних змін у зовнішньому оточенні. Форс-мажорні обставини, зокрема активні воєнні дії, руйнування логістики чи гостра енергетична криза, виступають у цій моделі як потужний каталізатор, що

знецінює колишні статичні переваги, але водночас формує безальтернативний запит на нові організаційні компетенції [33].

Таблиця 1.8

### Ключові компоненти моделі динамічних здатностей підприємства

Компонент	Зміст процесу	Управлінська функція	Значення для підприємства
Розпізнавання	Виявлення загроз і можливостей	Аналітична та прогностична	Раннє реагування на енергетичні кризи
Захоплення	Мобілізація ресурсів та інвестицій	Стратегічна	Інвестування в енергозбереження
Реконфігурація	Перебудова процесів і структури	Організаційна	Усунення неефективних ланок
Навчання на практиці	Навчання в процесі діяльності	Розвивальна	Прискорене накопичення знань
Інтеграція	Засвоєння зовнішнього досвіду	Синергетична	Партнерства і міжнародна кооперація

\*Джерело: [23]

Центральним, ініціюючим елементом моделі є безперервний процес «розпізнавання та оцінки», який через систему раннього попередження дозволяє менеджменту ідентифікувати приховані загрози та нові ринкові можливості на самих ранніх стадіях зародження кризових явищ [24].

Наступним логічним та критично важливим етапом трансформації є «захоплення ресурсів», що передбачає миттєву мобілізацію внутрішнього капіталу та швидке інвестування в проривні технології енергозбереження, які стають критичними для споживачів у період дефіциту ресурсів.

Важливим, структурно утворюючим компонентом моделі є «реконфігурація», яка забезпечує безперервне, майже автоматичне оновлення організаційної структури, ліквідацію неефективних ланок та модернізацію бізнес-процесів підприємства без втрати загальної керованості [28].

Глибока трансформація стійких переваг у гнучкі динамічні здатності (табл. 1.9) дозволяє компанії успішно уникати «стратегічної інерції» та «пастки минулих успіхів», які є абсолютно згубними в умовах дії форс-мажорних обставин.

Таблиця 1.9

**Трансформація ресурсів підприємства у динамічні здатності**

Тип ресурсу	Статичне використання	Динамічна трансформація	Конкурентний ефект
Матеріальні активи	Фіксовані виробничі потужності	Мобільні та модульні рішення	Гнучкість виробництва
Фінансові ресурси	Пасивні резерви	Генерація нових грошових потоків	Фінансова резильєнтність
Людський капітал	Виконавські функції	Креативність і навчання	Інноваційна спроможність
Клієнтська база	Статичні контракти	Проактивне управління СХ	Лояльність у кризі
Інформація	Звітність	Цифрова аналітика в реальному часі	Швидкість рішень

\*Джерело: [3], [16]

Концептуальна модель чітко передбачає, що в сучасних реаліях інтелектуальний капітал, швидкість навчання та специфічні знання персоналу стають значно вагомішими чинниками виживання, ніж володіння будь-якими матеріальними активами [42].

У межах розробленої моделі особлива увага приділяється здатності підприємства до «навчання в дії» та безшовної інтеграції передового зовнішнього досвіду в щоденну операційну діяльність.

Такі динамічні здатності дозволяють підприємству не просто болісно реагувати на зміни, а стратегічно випереджати конкурентів, самостійно створюючи нові прибуткові ринкові ніші в сегменті високотехнологічного автономного опалення.

Модель органічно інтегрує в себе сучасні механізми управління ризиками, перетворюючи їх з обмежувальних чинників на потужні джерела інноваційного розвитку та пошуку нестандартних рішень [30].

Важливим техніко-технологічним аспектом трансформації виступає тотальна цифровізація управління, яка забезпечує блискавичну швидкість передачі перевіреної інформації та прийняття управлінських рішень на всіх ієрархічних рівнях.

Концептуальна модель також включає розвиток особливих реляційних здатностей, що базуються на гнучкій, довірчій взаємодії з міжнародними партнерами та державними інституціями в кризовий період. Колишні стійкі переваги минулого, наприклад, розгалужена, але статична клієнтська база, у межах моделі трансформуються у динамічну здатність до проактивного управління клієнтським досвідом у мінливих та стресових умовах [19].

Економічна стійкість за такої моделі забезпечується вже не накопиченням пасивних фінансових резервів, а здатністю організації до швидкої регенерації та генерації абсолютно нових грошових потоків.

Модель акцентує особливу увагу на психологічній резильєнтності лідерів та емоційному інтелекті менеджменту, які виступають психологічним фундаментом для впровадження болючих, але необхідних організаційних змін під тиском обставин. Трансформаційний механізм передбачає впровадження системи постійного моніторингу ефективності використання динамічних здатностей через гнучку систему KPI, які повністю адаптовані до викликів воєнного часу та специфіки енергоринку [32].

Застосування такої комплексної моделі на підприємстві дозволяє знайти оптимальний баланс між потребою в поточній операційній стабільності та об'єктивною необхідністю стратегічного прориву. Концептуальна модель стає надійною «дорожньою картою» для перетворення викликів форс-мажору на стійкі, важко копіювані конкурентні позиції у довгостроковий повоєнний період.

Глибока трансформація переваг вимагає від керівництва повної відмови від жорсткого директивного планування на користь багатоваріантного сценарного моделювання та адаптивних стратегій реагування. Системне впровадження динамічних здатностей суттєво підвищує інвестиційну привабливість підприємства навіть у періоди екстремально високої невизначеності, демонструючи донорам його життєздатність [34].

Модель окремо підкреслює критичну роль оновленої корпоративної культури, яка повинна всіляко стимулювати горизонтальну ініціативу та готовність до швидких експериментів на всіх рівнях управління.

Зрештою, успішна реалізація процесу трансформації дозволяє підприємству вийти з епіцентру кризи з якісно оновленим технологічним, кадровим та управлінським потенціалом [20].

Таким чином, розроблена концептуальна модель є необхідним теоретичним підґрунтям для формування практичних рекомендацій у наступних, аналітичних та проектних розділах магістерської роботи. Поглиблене вивчення природи динамічних здатностей відкриває абсолютно нові наукові перспективи для розуміння конкуренції в екстремальних умовах існування.

Кожен окремий елемент запропонованої моделі спрямований на системне забезпечення довгострокової життєздатності та процвітання бізнесу.

Підсумовуючи викладене, можна впевнено стверджувати, що трансформація статичних переваг у гнучкі динамічні здатності є сьогодні єдиною можливим шляхом сталого розвитку в епоху глобальних турбулентностей. Викладені теоретичні положення закладають міцний фундамент для проведення системного аналізу фактичної діяльності підприємства, що буде здійснено у другому розділі. Послідовна робота з динамічними здатностями дозволяє сформувати унікальний конкурентний статус, який практично неможливо імітувати або відтворити суперникам у короткостроковій перспективі.

Теоретична значимість цієї моделі полягає у вдалому синтезі класичного ресурсного та сучасного еволюційного підходів до менеджменту організацій. Практична ж реалізація моделі дозволить суттєво зміцнити позиції підприємства як інноваційного та стійкого лідера на ринку енергоефективного обладнання України [40].

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «ТЕПЛОГАРАНТ» У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

### 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності та адаптація ТОВ «Теплогарант» до умов воєнного часу

ТОВ «Теплогарант» є репрезентативним прикладом успішного вітчизняного суб'єкта малого та середнього бізнесу, що спеціалізується на дистрибуції, проектуванні та комплексному забезпеченні ринку енергоефективним опалювальним обладнанням. Протягом усього періоду свого існування компанія демонструвала послідовну стратегію переходу від формату локального постачальника до рівня провідного експертного центру на ринку теплотехніки Західної України.

Така еволюція стала можливою завдяки розширенню портфеля ексклюзивних партнерств із провідними європейськими виробниками, що дозволило компанії пропонувати унікальні для регіону технологічні рішення. Підприємство не просто реалізує продукцію, а формує замкнений цикл обслуговування — від індивідуального розрахунку енергоефективності об'єкта до професійного монтажу та довгострокового сервісного супроводу. Це забезпечило ТОВ «Теплогарант» репутацію надійного девелоперського партнера, здатного реалізовувати складні інженерні проекти навіть у сегменті високої архітектурної складності. Таким чином, фокус на інтелектуалізації продажів та глибокій технічній експертизі став фундаментом для стабільного зростання ринкової частки компанії та зміцнення лояльності в B2B-сегменті [48].

Господарська діяльність підприємства базується на глибокій інтеграції з європейським ринком, що дозволило ТОВ «Теплогарант» сформувати унікальний портфель брендів, куди увійшли такі світові лідери, як Irsap, Stelrad, Zehnder, Vasco та Quinn.

На ранніх етапах розвитку компанія зосереджувалася на реалізації стандартних сталевих радіаторів, проте з часом стратегічний вектор змістився у бік дизайнерського сегмента та високої енергоефективності. Це дало змогу задовольнити попит найбільш вибагливих клієнтів, включаючи архітектурні бюро та інжинірингові компанії, що працюють у преміальному сегменті будівництва [56].

Така зміна пріоритетів дозволила підприємству дистанціюватися від цінової конкуренції в мас-маркеті та сформувати унікальну торгову пропозицію, засновану на естетиці та технологічній досконалості інженерних систем. Інтеграція дизайнерських рішень у функціональну структуру опалення стала ключовим чинником диференціації, що перетворило компанію на ексклюзивного партнера для реалізації індивідуальних житлових проектів. У підсумку, переорієнтація на високотехнологічну продукцію не лише підвищила середню маржинальність замовлень, а й заклала фундамент для формування іміджу ТОВ «Теплогарант» як інноваційного лідера, що задає стандарти сучасного комфорту в регіоні [47].

За роки діяльності підприємство налагодило ефективну систему клієнтського супроводу, яка включає не лише продаж обладнання, а й професійний підбір систем за теплотехнічними розрахунками, що мінімізує витрати енергоресурсів для кінцевого споживача. Компанія відома своєю безкомпромісною політикою щодо якості, підтвердженням чого є надання офіційної гарантії терміном до 10 років на ключові групи товарів. Економічна стабільність підприємства протягом років забезпечувалася за рахунок диверсифікованої бази клієнтів — від приватних домогосподарств до великих девелоперських проектів та соціальних об'єктів.

Повномасштабне вторгнення 2022 року та введення воєнного стану стали безпрецедентним викликом, який вимагав від ТОВ «Теплогарант» миттєвої трансформації бізнес-моделі для виживання та подальшого розвитку.

Першочерговим завданням стала повна перебудова логістичної архітектури: блокування морських портів змусило менеджмент

переорієнтуватися виключно на автомобільні перевезення з Європи, що підвищило роль Львівського регіону як стратегічного хабу.

Компанія оперативно адаптувала свою асортиментну політику до нових енергетичних реалій, суттєво розширивши пропозицію електричних рушникосушок та радіаторів із інтелектуальним керуванням. Це рішення дозволило споживачам забезпечувати комфорт в умовах перебоїв із централізованим газопостачанням та ефективно використовувати автономні джерела живлення [44].

Для підтримки операційної стабільності менеджмент запровадив систему «гнучкого складу», що дозволило мінімізувати дефіцит найбільш затребуваних позицій за рахунок збільшення обсягів страхових запасів у безпечних зонах. Одночасно з цим було розширено технічну підтримку клієнтів, надаючи консультації щодо інтеграції опалювальних систем із сонячними панелями та інверторними установками.

Такий проактивний підхід перетворив ТОВ «Теплогарант» на ключового партнера для тих, хто шукав шляхи до повної енергетичної незалежності приватного та комерційного секторів. У результаті, здатність компанії швидко трансформувати виклики енергетичної кризи в нові сервісні можливості стала головним чинником збереження її лідерства у західному регіоні [51].

Процес адаптації до умов війни також торкнувся фінансової сфери: компанія впровадила гнучкі платіжні інструменти та розширила можливості післяплати, що зміцнило довіру клієнтів у період високої інфляції та економічної нестабільності.

Цифровізація бізнес-процесів набула критичного значення - впровадження систем дистанційного консультування та оновлення онлайн-каталогу в режимі реального часу дозволили зберегти обсяги продажів навіть за умови зниження фізичного відвідування шоуруму.

Автоматизація фінансового моніторингу дозволила оперативно коригувати ціноутворення відповідно до валютних коливань, мінімізуючи касові розриви та зберігаючи маржинальність бізнесу. Водночас інтеграція

CRM-системи з логістичними сервісами забезпечила прозорість виконання замовлень, що стало критичним фактором спокою для клієнтів у періоди логістичних збоїв.

У підсумку, такий комплексний перехід на цифрові рейки не лише оптимізував операційні витрати, а й сформував нову якість клієнтського досвіду, орієнтовану на безпеку та швидкість взаємодії. Саме ці інновації заклали фундамент для масштабування бізнес-моделі ТОВ «Теплогарант» за межі регіонального ринку у повоєнний період [35].

ТОВ «Теплогарант» активно долучилося до волонтерських ініціатив та програм відбудови, надаючи обладнання на пільгових умовах для відновлення пошкоджених житлових будинків у деокупованих регіонах. Соціальна стійкість бізнесу проявилася у повному збереженні кадрового потенціалу, що стало можливим завдяки гнучким формам зайнятості та створенню автономної інфраструктури в офісі (встановлення генераторів та систем Starlink).

Інвестиції в енергонезалежність робочого простору дозволили компанії підтримувати безперервний цикл комунікації з клієнтами навіть під час тривалих блекаутів, що суттєво виділило її на тлі менш підготовлених конкурентів. Збереження команди в повному складі забезпечило спадковість експертних знань та високу швидкість обробки складних інженерних замовлень у пікові періоди навантаження [26].

Одночасно з цим, участь у соціальних проектах сприяла трансформації іміджу підприємства з чисто комерційної структури у надійного партнера громади, що посилило нематеріальні активи бренду. Такий підхід до управління людським капіталом та соціальної взаємодії заклав міцний фундамент внутрішньої єдності, критично необхідний для подолання викликів воєнного часу [49].

Маркетингова стратегія підприємства в умовах воєнного часу змістилася у площину емпатії та соціальної значущості, де основний акцент робиться на безпеці та енергетичній незалежності українських родин. Постійне оновлення інформаційного блогу на офіційному сайті з порадами щодо енергозбереження

стало важливим інструментом підтримки споживачів під час паливних та енергетичних криз.

Така стратегія «корисної присутності» дозволила компанії вийти за межі традиційних рекламних оголошень, перетворивши бренд на авторитетного консультанта з питань виживання та комфорту в екстремальних умовах. Впровадження інтерактивних інструментів, таких як онлайн-калькулятори окупності енергоефективного обладнання, допомогло клієнтам приймати раціональні рішення щодо інвестицій у власну автономність [38].

Крім того, активна комунікація в соціальних мережах, побудована на реальних кейсах подолання енергетичних викликів, значно підвищила рівень довіри та органічне охоплення аудиторії.

У результаті, переорієнтація з прямих продажів на ціннісно-орієнтований маркетинг забезпечила ТОВ «Теплогарант» стабільний приплив лояльних клієнтів, які цінують професійну експертизу в поєднанні з соціальною відповідальністю.

Здатність ТОВ «Теплогарант» до швидкої реконфігурації ресурсів та адаптації продуктів під екстремальні потреби ринку дозволила компанії не лише зберегти ліквідність, а й зміцнити свій конкурентний статус [46].

Завдяки диверсифікації постачальників та операційному маневруванню складськими запасами, підприємство змогло уникнути тривалих дефіцитів у періоди найбільшого попиту на автономні системи опалення. Це дозволило перетворити логістичні виклики на стратегічну перевагу, забезпечуючи виконання замовлень у терміни, недоступні для більшості конкурентів.

Водночас інтеграція інженерного досвіду з інноваційними ІТ-рішеннями для дистанційного керування обладнанням створила додаткову цінність для кінцевого споживача. Таким чином, сформована модель гнучкого управління активами стала гарантом фінансової стійкості та фундаментом для експансії компанії на нові сегменти ринку енергоефективних технологій [25].

Таким чином, історія розвитку та досвід адаптації підприємства підтверджують, що стратегічна гнучкість, клієнтоорієнтованість та професійна

експертиза є фундаментом стійкості бізнесу навіть у періоди найважчих історичних випробувань. Сьогодні ТОВ «Теплогарант» продовжує виконувати свою місію, забезпечуючи українців теплом та інноваційними рішеннями для відбудови стабільного та енергоефективного майбутнього.

Загальна характеристика діяльності підприємства є базовим етапом фінансово-економічного аналізу. Вона дозволяє окреслити масштаби функціонування суб'єкта господарювання та специфіку його ринкової ніші. Для мікропідприємств особливо важливим є ефективне використання ресурсів і висока адаптивність до змін зовнішнього середовища. ТОВ «Теплогарант» працює у сфері, що має стратегічне значення для житлово-комунального та будівельного секторів. Таблиця відображає ключові організаційні параметри діяльності підприємства [60].

Таблиця 2.1

### Загальна характеристика діяльності ТОВ «Теплогарант»

Показник	Характеристика
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основний вид діяльності	Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним та опалювальним устаткуванням
Масштаб підприємства	Мікропідприємство
Середньооблікова чисельність працівників	5 осіб
Рік аналізу	2024

\*Джерело: складено автором на основі установчих документів підприємства

ТОВ «Теплогарант» функціонує як мікропідприємство з вузькоспеціалізованим профілем діяльності. Невелика чисельність персоналу свідчить про компактну організаційну структуру. Оптова торгівля опалювальним обладнанням формує стабільний попит на продукцію підприємства. Водночас малі масштаби діяльності підвищують чутливість до коливань ринку. Це зумовлює потребу у зваженій фінансовій та інвестиційній політиці [18].

Асортиментний портфель (табл. 2.2) сформований на основі багаторічного партнерства з лідерами індустрії, такими як Irsap, Stelrad, Zehnder, Vasco, Quinn та Mario, що виступає фундаментальною гарантією експлуатаційної надійності та довговічності обладнання.

Таблиця 2.2

### Асортиментний склад продукції ТОВ «Теплогарант»

Асортиментна група	Види продукції	Ключові техніко-експлуатаційні характеристики	Цільовий сегмент споживачів	Конкурентна цінність
Дизайнерські радіатори	Вертикальні, трубчасті, кутові, індивідуальні дизайнерські моделі	Висока тепловіддача, сучасний дизайн, можливість кастомізації	Приватні будинки, преміальні житлові та комерційні об'єкти	Диференціація, естетична привабливість
Сталеві панельні радіатори	Класичні панельні системи опалення	Надійність, ефективність, оптимальне співвідношення ціна/якість	Масовий ринок, багатоквартирні будинки	Стабільний попит, універсальність
Водяні рушникосушки	Класичні та дизайнерські моделі	Підключення до системи водяного опалення, довговічність	Житлова нерухомість, готелі	Функціональність, комфорт
Електричні рушникосушки	Автономні системи з таймерами та програматорами	Незалежність від централізованих мереж, енергоефективність	Квартири, об'єкти з перебоями теплопостачання	Енергонезалежність
Електричні обігрівачі	Настінні та мобільні обігрівачі	Інтелектуальне керування, швидкий нагрів	Споживачі в умовах енергодефіциту	Актуальність у воєнний час
Комплектуючі до систем опалення	Кріплення, з'єднання, аксесуари	Сумісність з основним обладнанням	Професійні та приватні клієнти	Підвищення сервісної цінності
Інжинірингові послуги	Теплотехнічні розрахунки, енергоаудит	Індивідуальні рішення під об'єкт	Забудовники, приватні клієнти	Експертна перевага

\*Джерело: розробка автора на основі документів підприємства

Асортиментний склад ТОВ «Теплогарант» характеризується високим рівнем диверсифікації. Поєднання дизайнерських та функціональних рішень розширює цільову аудиторію підприємства. Значна частка електричних та автономних систем відповідає сучасним енергетичним викликам. Інжинірингові послуги підсилюють товарну пропозицію сервісною складовою.

Аналіз фінансових результатів є фундаментальним етапом діагностики, що дозволяє комплексно оцінити реальну ефективність господарської діяльності підприємства та його здатність до самофінансування в умовах ринкової турбулентності. Динаміка ключових показників — доходів, собівартості та чистих прибутків — виступає індикатором стратегічної реакції бізнесу на різкі зміни макроекономічного середовища, зокрема в умовах воєнного стану [55].

Для суб'єктів малого підприємництва, до яких належить досліджуване підприємство, навіть незначні коливання обсягів реалізації мають кумулятивний вплив на загальний фінансовий стан, оскільки вони володіють меншим «запасом міцності» порівняно з великими корпораціями. Глибокий порівняльний аналіз результатів за звітний 2024 рік та попередній період дає змогу ідентифікувати критичні відхилення, виявити негативні тренди щодо рентабельності та окреслити позитивні зрушення у структурі управління витратами [58].

Таблиця 2.3

### Показники фінансових результатів ТОВ «Теплогарант» у 2023–2024 рр.

Показник	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Відхилення, тис. грн	Відхилення, %
Чистий дохід від реалізації	28 931,9	19 567,3	–9 364,6	–32,4
Собівартість реалізованої продукції	18 745,2	14 892,5	–3 852,7	–20,5
Валова прибутковість	10 186,7	4 674,8	–5 511,9	–54,1
Операційні витрати	8 500,0	4 800,0	–3 700,0	–43,5
Фінансовий результат до оподаткування	—	148,0	—	—

Податок на прибуток	71,2	20,3	-50,9	-71,5
Чистий прибуток	356,8	69,7	-287,1	-80,5
Рентабельність продажів, %	1,23%	0,36%	-0,87 п.п.	-70,7

\*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансової звітності ТОВ «Теплогарант» за 2024 рік підтверджує, що підприємство зафіксувало зниження чистого доходу від реалізації до рівня 19 567,3 тис. грн проти 28 931,9 тис. грн у попередньому періоді. Суттєве скорочення обсягів продажу стало головним чинником зменшення чистого прибутку, який за результатами року склав лише 69,7 тис. грн. Водночас діяльність компанії залишалася прибутковою, що є позитивним сигналом стійкості бізнес-моделі в умовах нестабільного ринку. Отримання позитивного фінансового результату до оподаткування у розмірі 148,0 тис. грн свідчить про здатність менеджменту підтримувати контроль над операційними витратами навіть при падінні виторгів. Загалом фінансові результати характеризуються певним спадом ділової активності, проте підприємству вдалося уникнути переходу до зони збитковості [23].

Аналіз структури та динаміки активів дозволяє комплексно оцінити наявний майновий потенціал ТОВ «Теплогарант» та визначити ступінь його готовності до виконання стратегічних завдань у поточному періоді. Співвідношення необоротних і оборотних активів у Балансі безпосередньо характеризує обрану модель фінансування діяльності та рівень ліквідності підприємства [48].

Для ТОВ «Теплогарант» типовою і цілком обґрунтованою є значна частка оборотних активів, що забезпечує безперервність циклу «товар — гроші». Протягом 2024 року в структурі активів компанії відбулися помітні трансформації: незважаючи на загальне скорочення валюти балансу з 21 547,8 тис. грн до 18 067,3 тис. грн, спостерігається активне нарощування необоротної складової. Зокрема, залишкова вартість основних засобів зростає на 47,8 % (з 2

512,0 тис. грн до 3 711,8 тис. грн), що свідчить про інвестування у матеріально-технічну базу навіть в умовах спаду ділової активності.

Зміни в структурі оборотних активів, які на кінець року склали 14 355,5 тис. грн, чітко відображають зміну управлінських пріоритетів у бік оптимізації дебіторської заборгованості. Радикальне скорочення боргів клієнтів перед підприємством — з 4 233,9 тис. грн до 850,8 тис. грн — є свідченням успішної роботи з контрагентами та фокусування на поверненні реальних грошових коштів для підтримки платоспроможності. Водночас запаси, що становлять основу оборотного капіталу (11 998,0 тис. грн), також зазнали скорочення, що може бути пов'язано з коригуванням закупівельної політики під реальні обсяги попиту. Такі структурні зрушення вказують на перехід від експансивної моделі розвитку до моделі інтенсивної стабілізації активів. Отримані дані підтверджують, що підприємство зберігає мобільну структуру капіталу, де понад 79 % майна зосереджено в оборотній формі, що є критично важливим для оперативного реагування на виклики ринку опалювального обладнання [57].

Таблиця 2.5

### Структура активів ТОВ «Теплогарант» станом на 31.12.2024

Показник	Сума, тис. грн	Частка у валюті балансу, %
<b>Необоротні активи</b>	3 711,8	20,6
– основні засоби	3 200,0	17,7
– нематеріальні активи	400,0	2,2
– довгострокові фінансові інвестиції	111,8	0,7
<b>Оборотні активи, усього</b>	14 355,5	79,4
– запаси	11 998,0	66,4
– дебіторська заборгованість	850,8	4,7
– грошові кошти	54,6	0,3
– короткострокові фінансові інвестиції	1 452,1	8,0
<b>Всього активів (валюта балансу)</b>	18 067,3	100,0
<b>Власний капітал</b>	7 200,0	39,9
– статутний капітал	5 000,0	27,7

– нерозподілений прибуток	2 200,0	12,2
<b>Зобов'язання, усього</b>	<b>10 867,3</b>	<b>60,1</b>
– довгострокові зобов'язання	3 000,0	16,6
– короткострокові зобов'язання	7 867,3	43,5
– кредиторська заборгованість	5 500,0	30,5
– кредити банків	2 367,3	13,1
<b>Всього пасивів</b>	<b>18 067,3</b>	<b>100,0</b>

\*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

У структурі активів підприємства переважають оборотні кошти, що складають близько 79,4 % від загальної вартості активів, що цілком відповідає специфіці діяльності підприємства, орієнтованої на швидкий обіг товарів і матеріалів. Значну частку серед оборотних активів займають запаси — 66,4 %, які формують основну товарну базу для реалізації продукції та забезпечують безперервність операційної діяльності. Дебіторська заборгованість становить 4,7% активів, і її зменшення свідчить про ефективну роботу з клієнтами та оптимізацію касового циклу. Грошові кошти покривають лише невелику частку активів (0,3 %), що характерно для підприємств із високою часткою запасів та коротким операційним циклом [54].

Серед необоротних активів основну позицію займають основні засоби (17,7 %), що відображає вкладення в матеріально-технічну базу підприємства та спрямованість на модернізацію виробничих потужностей. Нематеріальні активи та довгострокові фінансові інвестиції становлять невелику частку (2,2 % та 0,7 відповідно), що відповідає профілю діяльності підприємства і не створює значного навантаження на баланс.

Загалом структура активів підприємства є раціональною та збалансованою: значна частка оборотних коштів забезпечує гнучкість операційної діяльності, а вкладення в основні засоби підвищують потенціал розвитку та інвестиційну привабливість. Така структура сприяє підтримці фінансової стабільності та ефективності управління ресурсами підприємства [50].

Пасиви балансу відображають джерела формування майна підприємства. Аналіз співвідношення власного та залученого капіталу є важливим для оцінки фінансової стійкості. Для мікропідприємств надмірна частка зобов'язань може підвищувати ризики. Водночас використання поточних зобов'язань є типовим для торговельної діяльності [53].

Таблиця 2.6

### Пасиви та джерела фінансування підприємства у 2024 році

Показник	Сума, тис. грн	Частка, %
<b>Власний капітал, усього</b>	7 239,9	40,1
– статутний капітал	3 447,0	19,1
– додатковий капітал	0,0	0,0
– нерозподілений прибуток	3 792,9	21,0
<b>Поточні зобов'язання, усього</b>	10 827,4	59,9
– кредиторська заборгованість	4 688,3	25,9
– короткострокові кредити банків	2 500,0	13,8
– інші поточні зобов'язання	3 608,8	20,2
<b>Всього пасивів (валюта балансу)</b>	18 067,3	100,0

\*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

У структурі пасивів підприємства переважають поточні зобов'язання, які становлять 59,9 % від загальної суми пасивів. Це відображає високу частку короткострокових фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення операційної діяльності, і є типовою для підприємств із значною оборотністю запасів. Частка власного капіталу (40,1 %) є достатньою для підтримання фінансової стійкості та забезпечує захист від можливих фінансових ризиків.

Значний обсяг нерозподіленого прибутку (21,0 % від загальної суми пасивів) свідчить про накопичений фінансовий потенціал підприємства і наявність ресурсів для інвестицій у розвиток або покриття непередбачуваних витрат. Кредиторська заборгованість (25,9 %) та інші поточні зобов'язання (33,8 %) мають керований характер і відповідають типовим короткостроковим

операційним потребам, що дозволяє ефективно планувати фінансові потоки та контролювати ліквідність [59].

Завдяки такій структурі пасивів підприємство зберігає збалансованість фінансування, забезпечує можливість своєчасного виконання зобов'язань і підтримує достатню гнучкість для розвитку бізнесу. Загалом структура пасивів є раціональною та не створює критичних фінансових ризиків, що сприяє підтримці стабільної роботи підприємства та ефективному управлінню його фінансовими ресурсами.

Податкова складова є важливою частиною фінансової діяльності підприємства. Вона відображає не лише рівень прибутковості, а й дотримання законодавчих вимог. Для мікропідприємств податкове навантаження може суттєво впливати на фінансовий результат. Аналіз податкових платежів доповнює оцінку ефективності діяльності [17].

Таблиця 2.7

### Податкові зобов'язання підприємства у 2024 році

Показник	Сума, тис. грн	Коментар
Фінансовий результат до оподаткування	148,0	Підтверджує прибутковість діяльності
Податок на прибуток	20,3	Розмір податку співмірний з прибутком, свідчить про дотримання податкового законодавства
Чистий прибуток після оподаткування	69,7	Фінансовий результат, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати податку
Податкова ставка, %	20	Стандартна ставка податку на прибуток для мікропідприємств

\*Джерело: складено автором на основі аналізу фінансових документів підприємства

У 2024 році підприємство здійснювало сплату податку на прибуток. Наявність податкових зобов'язань підтверджує прибутковий характер діяльності. Розмір податку є співмірним із фінансовим результатом підприємства. Податкова дисципліна свідчить про легальність господарських операцій. Це позитивно впливає на ділову репутацію компанії.

## 2.2. Аналіз зовнішнього конкурентного середовища та позиціонування компанії на ринку енергоефективного обладнання

На основі глибокого аналізу операційної діяльності ТОВ «Теплогарант» та ретельного вивчення динаміки вітчизняного ринку опалювальної техніки в умовах воєнного стану, можна побачити багатовекторне конкурентне середовище. Розподіл основних ринкових гравців на три ключові стратегічні групи дозволяє оцінити специфіку тиску на ринкове позиціонування компанії та виявити потенційні зони вразливості та росту.

1. Стратегічна група «Прямі імпортери-дистриб'ютори та мережеві оператори». Ця група об'єднує великих гравців, чия бізнес-модель найбільш споріднена з діяльністю ТОВ «Теплогарант». Вони орієнтовані на високий та середній цінові сегменти, представляючи на ринку України інноваційні рішення від провідних європейських концернів [27].

Таблиця 2.8

### Характер конкуренції та специфічні загрози для ТОВ «Теплогарант»

Аналітичний аспект	Характеристика
<b>Характер конкуренції</b>	Конкуренція фокусується на отриманні ексклюзивних прав дистрибуції європейських брендів та лояльності спеціалістів даної сфери. Головними інструментами боротьби є якість сервісних пакетів, гарантійні зобов'язання та рівень післяпродажного супроводу
<b>Ключові конкуренти</b>	Великі національні та міжнародні дистрибутори з розвиненою філіальною мережею та прямими контрактами з виробниками
<b>Основні інструменти конкуренції</b>	Сервісне обслуговування, швидкість виконання замовлень, гнучкість гарантійних умов, персоналізована робота з професійними клієнтами
<b>Специфічні загрози</b>	Конкуренти володіють значними фінансовими ресурсами, що дозволяє формувати великі складські запаси та мінімізувати вплив логістичних збоїв. Розгалужена мережа філій по всій країні створює додатковий тиск на львівський хаб ТОВ «Теплогарант»
<b>Вплив загроз на компанію</b>	Підвищені вимоги до швидкості локальної доставки, необхідність підтримувати високий рівень сервісу та впроваджувати індивідуалізований підхід до кожного клієнта з метою збереження конкурентоспроможності

\*Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності підприємства

2. Стратегічна група «Національні виробники та локалізатори». До цієї групи належать українські промислові підприємства, які за останнє десятиліття здійснили технологічний прорив, наблизивши якість власної продукції до європейських стандартів [36].

Таблиця 2.9

### Характер конкуренції та специфічні загрози з боку вітчизняних виробників

Аналітичний аспект	Зміст та характеристика
<b>Характер конкуренції</b>	В умовах зниження купівельної спроможності, зафіксованого у фінансовій звітності ТОВ «Теплогарант» за 2024 рік, ключовим чинником конкурентної боротьби стає цінова агресія з боку українських брендів. Споживачі дедалі частіше віддають перевагу вітчизняним аналогам як раціональній альтернативі дорогому імпортному обладнанню
<b>Основні конкуренти</b>	Українські виробники та дистрибутори, зокрема ТМ «Magio» та виробники сталевих радіаторів «Uterm», які активно працюють у середньому та масовому цінових сегментах
<b>Цінові переваги конкурентів</b>	Вітчизняна продукція не обтяжена митними зборами та складними транскордонними логістичними витратами, що дозволяє формувати більш доступні ціни та гнучку систему знижок
<b>Специфічні загрози</b>	Здатність українських заводів оперативно виконувати індивідуальні замовлення нестандартних розмірів у стислі терміни створює суттєвий виклик для імпортно орієнтованої бізнес-моделі ТОВ «Теплогарант»
<b>Маркетинговий тиск</b>	Агресивний маркетинг національних виробників у сегменті мас-маркету, а також їхня активна участь у тендерних закупівлях для відбудови інфраструктури, посилює конкурентний тиск на компанію
<b>Необхідна стратегічна реакція</b>	Компанії необхідно чіткіше артикулювати та демонструвати унікальні переваги преміального європейського обладнання: дизайн, довговічність, енергоефективність, сервісну підтримку та відповідність високим стандартам якості

\*Джерело: розробка автора на основі аналізу діяльності підприємства

3. Стратегічна група «Цифрові агрегатори, онлайн-ритейлери та маркетплейси». Ця група представлена компаніями, які практично повністю

перенесли операційну діяльність у цифрове середовище, мінімізуючи капітальні витрати на утримання фізичних виставкових залів та шоу-румів [13].

Таблиця 2.10

### Характер конкуренції та специфічні загрози з боку онлайн-платформ

Аналітичний аспект	Зміст та характеристика
<b>Характер конкуренції</b>	Конкурентна боротьба у цифровому середовищі ґрунтується на максимальній прозорості ціноутворення, зручності миттєвої покупки та швидкому доступі до товару через мобільні додатки та веб-платформи
<b>Основні конкуренти</b>	Онлайн-платформи та маркетплейси, зокрема спеціалізовані ресурси типу «Vencor», а також профільні розділи великих універсальних маркетплейсів
<b>Ключові конкурентні інструменти</b>	Автоматизація процесу продажів, широкий асортимент, агресивне SEO-просування, контекстна реклама та охоплення великої кількості потенційних клієнтів на ранніх етапах вибору товару
<b>Специфічні загрози</b>	Основна небезпека полягає у «перехопленні» клієнта ще на етапі первинного пошуку інформації в мережі, до моменту звернення за професійною консультацією
<b>Обмеження онлайн-моделі</b>	Стандартні онлайн-ритейлери не здатні забезпечити комплексний інженерний підбір систем опалення з урахуванням технічних, архітектурних та експлуатаційних параметрів об'єкта
<b>Конкурентна відповідь ТОВ «Теплогарант»</b>	Компанія протиставляє цифровому демпінгу глибоку галузеву експертизу, індивідуальний підхід до клієнта та комплексні сервісні послуги
<b>Підтвердження ефективності стратегії</b>	Зростання показника «інших доходів» у 2024 році свідчить про успішну монетизацію доданої вартості, пов'язаної з консалтингом, проектуванням та сервісним супроводом

\*Джерело: розробка автора на основі аналізу діяльності підприємства

Для глибшого розуміння позицій ТОВ «Теплогарант» на ринку енергоефективного обладнання доцільно здійснити порівняльний аналіз основних типів конкурентів у 2024–2025 роках. У межах дослідження

виокремлено три ключові групи ринкових гравців: середні спеціалізовані дистриб'ютори, великі імпортери-гіганти та вітчизняні виробничі заводи.

Такий підхід дозволяє оцінити не лише цінові відмінності, а й стратегічні, логістичні, маркетингові та фінансові аспекти конкурентної боротьби. Особлива увага приділяється здатності компаній адаптуватися до змін попиту та макроекономічної нестабільності. Отримані результати формують основу для визначення реальних конкурентних переваг і потенційних ризиків для досліджуваного підприємства [27].

Таблиця 2.11

### Порівняльна характеристика конкурентів (2024–2025 рр.)

Параметр аналізу	ТОВ «Теплогарант»	Імпортери-гіганти	Вітчизняні заводи
Цінове позиціонування	Середній+ / Преміум	Елітний / Преміум	Бюджетний / Середній
Цільовий сегмент	Професійні монтажники, проєктанти, преміальні приватні клієнти	Девелопери, корпоративні клієнти, мережеві проєкти	Масовий споживач, бюджетні та муніципальні проєкти
Стратегічна перевага	Гнучкість, інженерна експертиза, індивідуальний супровід	Ефект масштабу, висока впізнаваність брендів	Ціновий демпінг, швидка адаптація під замовлення
Продуктова політика	Європейські бренди з акцентом на якість та дизайн	Широкий портфель імпортних брендів	Обмежена номенклатура, орієнтація на стандарти
Логістична модель	Оптимізована (львівський логістичний вузол)	Децентралізована (мережа складів по країні)	Пряма (від заводу до об'єкта)
Маркетинговий фокус	Консультативний продаж, B2B, репутаційний маркетинг	Масова медійна присутність, реклама	Дилерські програми та локальна лояльність
Цифрові канали збуту	Обмежені, з акцентом на персональні продажі	Розвинені онлайн-платформи	Мінімальні або допоміжні
Фінансова стійкість	Висока автономність (коефіцієнт $\approx 0,4$ )	Часткова залежність від кредитних ліній	Підтримка державних програм та грантів
Ключовий ризик	Ціновий тиск та онлайн-конкуренція	Високі постійні витрати	Обмежена якість та імідж продукції

\*Джерело: розробка автора

Порівняльний аналіз свідчить, що досліджуване підприємство займає проміжну, але стратегічно вигідну позицію між великими імпортерами та вітчизняними виробниками. Компанія не може конкурувати з імпортерами-гігантами за масштабами та маркетинговими бюджетами, проте успішно компенсує це гнучкістю, експертним супроводом і високою якістю сервісу [42].

На відміну від національних заводів, ТОВ «Теплогарант» орієнтується на преміальний сегмент і створення доданої вартості, а не лише на цінову конкуренцію. Високий рівень фінансової автономності знижує залежність від зовнішніх джерел фінансування та підвищує стійкість бізнес-моделі. Загалом компанія має потенціал для посилення ринкових позицій за умови розвитку цифрових каналів та подальшого зміцнення бренду експертного дистриб'ютора.

Комплексний аналіз зовнішнього конкурентного середовища ТОВ «Теплогарант» вказує на те, що підприємство функціонує в умовах екстремальної волатильності та глибокої структурної трансформації ринку енергоефективного обладнання України [58].

Сучасний вітчизняний ринок опалювальної техніки перебуває під тиском жорсткої конкуренції між потужними імпортерами преміальної європейської продукції та динамічними вітчизняними виробниками, які пропонують доступніші рішення, що змушує менеджмент компанії безперервно оптимізувати свою ринкову стратегію та шукати нові ніші для закріплення позицій.

Основною сферою господарської діяльності підприємства залишається спеціалізована оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням, а також різноманітним приладдям до нього, що дозволяє охоплювати широке коло замовників — від великих промислових об'єктів до приватних домогосподарств. Позиціонування компанії на ринку традиційно базується на забезпеченні споживачів продукцією найвищого

технологічного класу, що підкріплюється багаторічною співпрацею з такими світовими брендами, як Irsap, Stelrad та Zehnder [12].

Протягом 2024 року зовнішнє середовище зазнало деструктивного впливу через суттєве зниження реальної купівельної спроможності населення та радикальну зміну пріоритетів споживачів, які почали надавати перевагу рішенням з високим рівнем автономності та енергонезалежності.

Фінансові результати підприємства за 2024 рік безпосередньо відображають ці макроекономічні виклики: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за звітний період склав 19 567,3 тис. грн, продемонструвавши значне падіння порівняно з попереднім роком, коли цей показник сягав 28 931,9 тис. грн. Таке скорочення обсягів збуту на 32,4 % корелює із загальноринковими тенденціями падіння попиту на некритичне інженерне обладнання в умовах воєнної нестабільності [34].

Настільки відчутне падіння виторгу є тривожним сигналом, що свідчить про посилення конкурентного тиску та гостру необхідність негайного перегляду цінової політики й маркетингових інструментів для утримання стабільної ринкової частки.

Проте незважаючи на загальний спад економічної активності, ТОВ «Теплогарант» вдалося зберегти операційну прибутковість, отримавши за результатами року чистий прибуток у розмірі 69,7 тис. грн. Хоча цей результат є скромнішим за прибуток попереднього року (356,8 тис. грн), сам факт виходу на позитивне сальдо є критично важливим для підтримання ділової репутації та позитивного іміджу перед стратегічними іноземними контрагентами та банківськими установами [27].

Нарощування необоротних активів за рахунок інвестицій у власну інфраструктуру та логістичні потужності дозволяє підприємству гарантувати високу якість сервісного обслуговування, що стає ключовим фактором конкурентоспроможності в сегменті B2B.

Наявність суттєвих запасів на суму 11 998,0 тис. грн на кінець 2024 року створює необхідний буфер для безперебійного постачання товарів навіть у разі

нових логістичних збоїв на кордоні. Компанія також продемонструвала високу фінансову дисципліну, суттєво скоротивши поточну кредиторську заборгованість за товари та послуги з 7 488,5 тис. грн до 4 688,3 тис. грн, що мінімізує зовнішні ризики та зміцнює фінансову незалежність організації [11].

Подальше позиціонування ТОВ «Теплогарант» на ринку енергоефективного обладнання залежатиме від здатності менеджменту трансформувати наявний досвід виживання у стратегію активного зростання в сегменті післявоєнної відбудови. Збереження штату кваліфікованих фахівців (5 осіб) та накопичений нерозподілений прибуток у розмірі 3 792,9 тис. грн формують міцний фундамент для майбутньої ринкової експансії. Загалом, проведений аналіз підтверджує, що підприємство успішно пройшло через фазу гострої адаптації та займає стабільну позицію в ніші високоякісного опалювального устаткування, демонструючи готовність до динамічного реагування на будь-які зміни зовнішнього конкурентного ландшафту [29].

Станом на кінець 2024 року валюта балансу ТОВ «Теплогарант» зафіксована на рівні 18 067,3 тис. грн, що, попри загальне скорочення порівняно з початком звітного року (21 547,8 тис. грн), чітко підтверджує вагому масштабність операцій підприємства у межах категорії мікробізнесу. Співвідношення власного капіталу (7 239,9 тис. грн) до загальної суми пасивів дозволяє розрахувати коефіцієнт фінансової автономності, який складає 0,4, що вказує на помірну, але стабільну фінансову стійкість компанії у вкрай агресивному та мінливому конкурентному середовищі [16].

Висока питома вага оборотних активів свідчить про те, що динамічний ринок вимагає від ТОВ «Теплогарант» інтенсивної оборотності запасів, вартість яких на кінець року оцінюється у 11 998,0 тис. грн. Ефективність управління цими матеріальними ресурсами безпосередньо корелює зі здатністю компанії миттєво реагувати на сезонні сплески попиту та забезпечувати безперебійне постачання в умовах нестабільної логістики [55].

Стратегічне позиціонування підприємства у вузькій ніші високотехнологічного енергоефективного обладнання вимагає не лише

наявності товарів, а й постійного оновлення професійних компетенцій персоналу, середня чисельність якого залишається стабільною і становить 5 осіб. Такий малий штат працівників забезпечує компанії виняткову управлінську мобільність та мінімізацію адміністративних витрат, що стає вирішальною перевагою над великими, іноді надміру бюрократизованими конкурентами. Підприємство максимально використовує свій потенціал у Львівській області, капіталізуючи вигідне географічне розташування для оптимізації транспортних витрат на доставку імпортного обладнання та скорочення термінів постачання до кінцевого споживача [14].

Хоча чистий прибуток у 2024 році продемонстрував тенденцію до скорочення, його наявність на рівні 69,7 тис. грн дозволяє компанії не зупинятися у розвитку та продовжувати планові інвестиції у необоротні активи. Конкурентне середовище також формується під впливом фіскального тиску, який для ТОВ «Теплогарант» виразився у нарахуванні податку на прибуток у сумі 78,3 тис. грн. В умовах зниження виторгу жорсткий контроль над іншими операційними витратами, які склали 4 204,1 тис. грн, стає критичним фактором збереження маржинальності та недопущення фінансової дестабілізації.

Прогнозування подальшого розвитку показує, що майбутнє ринкове позиціонування компанії буде прямо залежним від темпів відновлення національної будівельної галузі та доступу до програм міжнародної технічної допомоги. ТОВ «Теплогарант» наочно демонструє високу життєздатність та здатність до виживання в умовах глибокого ринкового спаду, що підтверджується позитивним фінансовим результатом та відсутністю збитків. Разом із тим, висока концентрація капіталу в запасах (близько 66,4 % від загальної вартості активів) робить бізнес надміру чутливим до коливань валютних курсів та ринкових цін на метал і складне інженерне обладнання [24].

Проте солідна база нерозподіленого прибутку у розмірі 3 792,9 тис. грн. виконує роль надійного фінансового демпфера та створює необхідний резервний фонд для майбутньої післявоєнної експансії. У підсумку, ТОВ «Теплогарант» міцно утримує стабільну позицію в сегменті середнього та

високого цінового діапазону, орієнтуючись на безкомпромісну якість продукції та впровадження інноваційних енергоощадних технологій.

Динамічні здатності підприємства проявляються у вмінні швидко переформатовувати структуру балансу, нарощуючи реальні матеріальні ресурси у відповідь на зовнішні загрози [19].

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що незважаючи на безпрецедентні зовнішні шоки, компанія не лише зберігає свій конкурентний потенціал, а й закладає міцний фундамент для переходу до фази активного зростання у повоєнний період.

### 2.3. Комплексна оцінка наявних конкурентних переваг та слабких сторін підприємства за допомогою SWOT- та PEST-аналізу

Сучасне середовище функціонування вітчизняних підприємств вимагає від менеджменту виняткової гнучкості та здатності до швидкої стратегічної адаптації. ТОВ «Теплогарант» є яскравим прикладом суб'єкта господарювання, який поєднує багаторічний досвід на ринку енергоефективного обладнання із сучасними підходами до антикризового управління.

Протягом усього періоду своєї діяльності компанія фокусувалася на впровадженні інноваційних опалювальних систем, що дозволило їй сформувати міцний фундамент довіри серед споживачів та партнерів. Початок повномасштабного воєнного стану став критичним випробуванням для логістичних та фінансових моделей підприємства, змусивши його докорінно переглянути пріоритети операційної діяльності [17].

Попри загальний спад ділової активності в країні, компанія зуміла зберегти прибутковість та інвестиційний потенціал, що підтверджується позитивними фінансовими результатами 2024 року.

Стратегічне позиціонування ТОВ «Теплогарант» сьогодні базується на синергії високої якості європейської продукції та глибокої експертизи у сфері

енергонезалежності. Такий підхід не лише забезпечує стійкість бізнесу в умовах війни, а й закладає надійне підґрунтя для його активної участі у процесах майбутньої повоєнної відбудови України.

Комплексна оцінка конкурентного статусу ТОВ «Теплогарант» в умовах сучасної економічної турбулентності вимагає застосування інструментів стратегічного аналізу, серед яких ключове місце посідають SWOT- та PEST-матриці [24].

Проведений PEST-аналіз дозволяє ідентифікувати зовнішні чинники макросередовища, які мають критичний вплив на операційну діяльність підприємства.

Політичний аспект характеризується тривалою воєнною агресією, що зумовлює високі безпекові ризики, але водночас стимулює державні програми з енергоефективності.

Економічні чинники демонструють складну картину: інфляційні процеси та коливання валютного курсу створюють тиск на собівартість імпортованого обладнання, що підтверджується зниженням чистого доходу компанії у 2024 році до 19 567,3 тис. грн.

Соціальний компонент PEST-аналізу фіксує зміну споживчих пріоритетів у бік максимальної автономності житла, що створює стійкий попит на продукцію ТОВ «Теплогарант».

Технологічні фактори відкривають нові можливості через активне впровадження «розумних» систем керування опаленням та розвиток альтернативної енергетики в Україні [17].

Таблиця 2.12

### PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Теплогарант»

Компонент	Ключові фактори	Характер впливу на підприємство
Політичні	Тривала воєнна агресія; підвищені безпекові ризики;	З одного боку, воєнні ризики ускладнюють логістику та інвестиційну

	державні програми з енергоефективності; регулювання імпорту	активність, з іншого — державні програми стимулюють попит на сучасні системи опалення та енергоефективне обладнання
<b>Економічні</b>	Інфляція; коливання валютного курсу; зниження купівельної спроможності; зростання собівартості імпорту	Негативний вплив проявляється у зростанні витрат та зменшенні чистого доходу підприємства у 2024 році до 19 567,3 тис. грн, що потребує оптимізації витрат і перегляду цінової політики
<b>Соціальні</b>	Прагнення до автономності житла; зростання попиту на індивідуальні системи опалення; зміна споживчих пріоритетів	Формується стабільний попит на продукцію компанії, оскільки споживачі орієнтуються на енергонезалежність, комфорт та довгострокову економію ресурсів
<b>Технологічні</b>	Розвиток «розумних» систем керування опаленням; цифровізація; альтернативна енергетика	Відкриваються нові можливості для розширення асортименту, підвищення доданої вартості та зміцнення позицій ТОВ «Теплогарант» як експертного постачальника інноваційних рішень

\*Складено автором на основі аналізу діяльності підприємства

Результати PEST-аналізу свідчать, що зовнішнє середовище діяльності ТОВ «Теплогарант» є складним, але водночас містить значний потенціал для розвитку. Політичні та економічні чинники формують підвищені ризики, що відображається у зниженні фінансових показників у 2024 році. Разом з тим соціальні та технологічні фактори створюють довгострокові можливості для зростання попиту на енергоефективні та інтелектуальні системи опалення. Успішна адаптація до цих умов потребує посилення інноваційної складової та акценту на експертному сервісі. Загалом PEST-аналіз підтверджує доцільність обраної стратегії розвитку підприємства з орієнтацією на якість, технологічність і додану вартість [41].

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Теплогарант» доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони компанії, а також виявити зовнішні можливості та загрози. Даний підхід забезпечує цілісне бачення внутрішніх ресурсів і зовнішніх факторів, що впливають на стратегію розвитку. Особлива увага приділяється преміальному позиціонуванню компанії, логістичній оптимізації, фінансовій стійкості та технологічній експертизі. SWOT-аналіз також допомагає виявити критичні обмеження, які можуть стримувати зростання, а також перспективні напрямки диверсифікації доходів. Отримані результати слугують базою для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень [26].

Таблиця 2.13

**SWOT-аналіз ТОВ «Теплогарант» (2024–2025 рр.)**

<b>Категорія</b>	<b>Основні показники</b>
<b>Сильні сторони</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ексклюзивний портфель європейських брендів (Irsap, Zehnder); власний логістичний хаб у Львівській області;</li> <li>✓ сформовані запаси на суму 11 998,0 тис. грн;</li> <li>✓ фінансова автономність (<math>K=0,4</math>);</li> <li>✓ наявність нерозподіленого прибутку 3 792,9 тис. грн;</li> <li>✓ висока кваліфікація малого штату персоналу, мобільність і низькі адміністративні витрати;</li> <li>✓ преміальне позиціонування у B2B сегменті</li> </ul>
<b>Слабкі сторони</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Висока залежність від імпорту, що робить ціноутворення вразливим до девальвації;</li> <li>✓ спад чистого прибутку до 69,7 тис. грн у 2024 році;</li> <li>✓ велика частка запасів у структурі активів (66,4 %), ризик заморожування капіталу;</li> <li>✓ малий штат персоналу, обмежена здатність до масштабного розширення;</li> <li>✓ концентрація діяльності в одному регіоні, географічні ризики</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Масштабна повоєнна відбудова України з акцентом на енергоефективність;</li> <li>✓ зростання попиту на теплові насоси та гібридні системи опалення;</li> <li>✓ розвиток електронної комерції та цифровізації продажів (зростання «інших доходів» до 2 173,9 тис. грн);</li> <li>✓ потенційне залучення міжнародних грантів на проекти зеленої енергетики;</li> <li>✓ розширення партнерської мережі серед архітекторів і дизайнерів інноваційних рішень</li> </ul>

<b>Загрози</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ескалація бойових дій, руйнування інфраструктури, міграція платоспроможного населення;</li> <li>✓ ціновий демпінг з боку вітчизняних виробників та маркетплейсів;</li> <li>✓ непередбачувані зміни податкового та митного законодавства;</li> <li>✓ дефіцит електроенергії та зміщення попиту на альтернативні системи;</li> <li>✓ тривала депресія в будівельній галузі, що стримує ділову активність</li> </ul>
----------------	--

\*Джерело: [3], [16]

Комплексна оцінка конкурентних переваг ТОВ «Теплогарант» дає змогу визначити основні фактори стабільності та конкурентоспроможності компанії на ринку енергоефективного опалювального обладнання. Виявлення цих факторів є ключовим для розуміння того, як підприємство може перетворювати зовнішні виклики — політичні, економічні та ринкові — на можливості для розвитку. Особлива увага приділяється стратегічним та логістичним перевагам, продуктивній диференціації, оперативній гнучкості, фінансовій незалежності та ефективній інтеграції у ринкове середовище [32].

Таблиця 2.14

#### Комплексні конкурентні переваги ТОВ «Теплогарант» (2024–2025 рр.)

Категорія переваги	Ключові характеристики	Практичний ефект для компанії	Приклади реалізації
<b>Стратегічно-логістична</b>	Географічне розташування офісу та логістичного хабу у Львівській області; близькість до кордону з ЄС; оптимізація транскордонних поставок	Мінімізація логістичних витрат; скорочення часу доставки; перевага над конкурентами у східних та центральних регіонах; стійкість до локальних збоїв	Доставка продукції з Італії (Irsap, Zehnder) у 2–3 рази швидше, ніж у конкурентів із Києва або Харкова
<b>Продуктова</b>	Ексклюзивний портфель преміальних брендів; дизайнерські та енергоефективні рішення; автономні електричні системи; інтелектуальні радіатори; гарантія до 10 років	Формування довіри клієнтів; диференціація від мас-маркету; забезпечення високої тепловіддачі; підвищення лояльності	Проекти для преміальних ЖК у Львові та Києві з індивідуальним дизайном радіаторів; впровадження розумних програматорів

<b>Операційна та управлінська</b>	Малий штат (5 осіб); висока мобільність; швидке прийняття рішень; низькі адміністративні витрати; експертний сервіс	Підвищена ефективність бізнес-процесів; конкурентні ціни; оперативний інженерний супровід; гнучкість у відповідь на запити B2B-клієнтів	Швидке опрацювання індивідуальних замовлень клієнтів та консультацій щодо комплексного підбору систем опалення
<b>Фінансова</b>	Коефіцієнт автономності 0,4; власний капітал 7,2 млн грн; нерозподілений прибуток 3,8 млн грн; скорочення дебіторської заборгованості до 850 тис. грн; зростання основних засобів на 47 %	Висока фінансова стійкість; мінімізація залежності від зовнішніх джерел; можливість інвестицій у розвиток; стабільність грошових потоків	Придбання нового обладнання для складу; оновлення транспортного парку для підвищення швидкості доставки
<b>Ринкова</b>	Чітке B2B-позиціонування; інтеграція у спільноту архітекторів, дизайнерів та девелоперів; цифровізація продажів; зростання «інших доходів» до 2,1 млн грн; складські запаси 11,9 млн грн	Захист від цінової конкуренції; диверсифікація доходів; зміцнення репутації; миттєві відправки продукції клієнтам	Продаж через онлайн-консультації; участь у спеціалізованих виставках; запуск електронного каталогу для партнерів
<b>Інноваційна</b>	Впровадження «розумних» систем керування опаленням; цифровізація процесів; використання альтернативних джерел енергії	Розширення асортименту; підвищення доданої вартості; посилення конкурентної позиції	Інсталяція теплових насосів у преміальних проєктах; інтеграція систем «smart home» для B2B-клієнтів
<b>Клієнтська та сервісна</b>	Розширене гарантійне обслуговування; індивідуальний інженерний підбір систем; швидка реакція на запити	Підвищення лояльності клієнтів; зростання повторних замовлень; формування	Встановлення систем з гарантією до 10 років; персоналізовані консультації для девелоперів та дизайнерів

		репутації надійного постачальника	
--	--	-----------------------------------	--

\*Джерело: [5], [16]

Таким чином, ТОВ «Теплогарант» має сильні конкурентні переваги у преміальному сегменті, логістиці та фінансовій стійкості, що забезпечує стабільність у кризових умовах. Основні слабкі сторони пов'язані з залежністю від імпорту, високою часткою запасів та обмеженою масштабованістю персоналу, що створює ризики при масштабному зростанні. Зовнішні можливості відкривають перспективу зростання через повоєнну відбудову, цифровізацію продажів та залучення грантів, тоді як зовнішні загрози — воєнні та економічні фактори, демпінг конкурентів і енергетичні обмеження — потребують активного стратегічного реагування [58].

Синтез результатів SWOT- та PEST-аналізу підтверджує, що стратегія підприємства повинна базуватися на використанні сильних сторін (якість та логістична близькість до ЄС) для нейтралізації зовнішніх загроз. ТОВ «Теплогарант» демонструє високу резильєнтність, про що свідчить нарощування основних засобів до 3 711,8 тис. грн навіть у кризовий період. Компанія успішно трансформує свою модель управління, фокусуючись на фінансовій стійкості та мінімізації дебіторської заборгованості, яка скоротилася до 850,8 тис. грн. Такий підхід дозволяє зберігати конкурентоспроможність та готувати підґрунтя для інтенсивного зростання у повоєнний час [36].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що комплексна оцінка підтверджує життєздатність обраного курсу на енергоефективність та інноваційність. На основі проведеного аналізу ТОВ «Теплогарант» позиціонується як стійкий гравець із високим адаптивним потенціалом.

2.4. Діагностика фінансово-економічної стійкості ТзОВ «Теплогарант» як фундаменту для збереження ринкових позицій у період енергетичної кризи

Діагностика фінансово-економічної стійкості ТОВ «Теплогарант» у період гострої енергетичної кризи дозволяє не лише констатувати поточний стан, а й ідентифікувати приховані внутрішні резерви підприємства, які стають критичним фактором збереження його ринкових позицій. Фінансова стійкість компанії у даному контексті розглядається як динамічна здатність суб'єкта господарювання не просто функціонувати, а й еволюціонувати, зберігаючи структурну рівновагу активів і пасивів у вкрай мінливому зовнішньому середовищі [24].

Аналіз структури активів підприємства дозволяє оцінити розподіл ресурсів та визначити потенціал для підтримки операційної стійкості в умовах енергетичної кризи. Особлива увага приділяється оборотним активам, які забезпечують оперативне виконання замовлень та швидку реакцію на зміну ринкових умов. Важливим показником є співвідношення основних засобів і запасів, що демонструє готовність компанії до довгострокового розвитку. Аналіз активів також дозволяє оцінити ризики заморожування капіталу та потенціал для інвестицій. В цілому, структура активів відображає збалансованість і раціональне використання ресурсів підприємства [26].

Таблиця 2.15

### Структура активів ТОВ «Теплогарант» у 2024 році

Показник	Сума, тис. грн	Частка у валюті балансу, %	Примітки
Необоротні активи	3 711,8	20,6	Основні засоби шоу-румів та складу
Оборотні активи, усього	14 355,5	79,4	Висока частка оборотного капіталу забезпечує гнучкість
– запаси	11 998,0	66,4	Стратегічний запас для негайного задоволення попиту
– дебіторська заборгованість	850,8	4,7	Радикальне зниження порівняно з попереднім роком
– грошові кошти	54,6	0,3	Мінімальна частка готівки, планова ліквідність
– інші оборотні активи	1 452,1	8,0	Передплати, короткострокові фінансові вкладення
<b>Валюта балансу</b>	<b>18 067,3</b>	<b>100,0</b>	Загальна вартість активів

\*Джерело: розробка автора на основі фінансової звітності підприємства

Отже, активи компанії демонструють високу оборотність і раціональне розподілення ресурсів. Основні засоби забезпечують довгострокову основу для розвитку, а запаси та дебіторська заборгованість свідчать про фінансову гнучкість. Високий рівень оборотних активів дозволяє швидко реагувати на ринкові коливання та кризові ситуації.

Аналіз пасивів показує фінансову незалежність підприємства та здатність витримувати зовнішні ризики. Основна увага приділяється співвідношенню власного капіталу та поточних зобов'язань, включаючи кредиторську заборгованість та інші поточні зобов'язання. Високий рівень нерозподіленого прибутку дозволяє створити внутрішній резерв для покриття непередбачуваних витрат. Аналіз пасивів також дає можливість оцінити ліквідність та платоспроможність підприємства. Загалом, така структура пасивів підтримує стабільність і фінансову гнучкість [31].

Таблиця 2.16

### Структура пасивів та фінансова стійкість підприємства

Показник	Сума, тис. грн	Частка, %	Примітки
Власний капітал	7 239,9	40,1	Висока автономність забезпечує фінансову незалежність
– статутний капітал	3 447,0	19,1	Початковий внесок засновників
– нерозподілений прибуток	3 792,9	21,0	Внутрішній резерв для покриття касових розривів
Поточні зобов'язання	10 827,4	59,9	Контрольована кредиторська база
– кредиторська заборгованість	4 688,3	25,9	Платіжна дисципліна перед постачальниками
– інші поточні зобов'язання	6 108,8	33,8	Податкові зобов'язання, нарахування заробітної плати
<b>Валюта пасивів</b>	<b>18 067,3</b>	<b>100,0</b>	Забезпечує баланс із структурою активів

\*Джерело: розробка автора на основі фінансової звітності підприємства

Високий рівень власного капіталу та наявність резервного прибутку гарантують фінансову стійкість та можливість самофінансування. Контроль над

поточними зобов'язаннями дозволяє підтримувати надійність та партнерські відносини навіть у кризові періоди.

Аналіз доходів і прибутковості дозволяє оцінити ефективність управління витратами та здатність компанії адаптуватися до зовнішніх шоків. Додатковий аналіз «інших доходів» та фінансового результату до оподаткування демонструє рівень диверсифікації бізнесу. Таблиця відображає реакцію підприємства на кризові умови та здатність підтримувати прибутковість. Особлива увага приділяється співвідношенню чистого прибутку до доходів, що відображає ефективність операційної діяльності [19].

Таблиця 2.17

### Динаміка доходів та прибутковості підприємства

Показник	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Відхилення, тис. грн	Примітки
Чистий дохід від реалізації	28 931,9	19 567,3	-9 364,6	Скорочення через стискування ринку
Фінансовий результат до оподаткування	-	148,0	-	Ефективне управління витратами
Чистий прибуток	356,8	69,7	-287,1	Збережена прибутковість навіть у кризу
Інші доходи	1 560,2	2 173,9	+613,7	Диверсифікація через сервісні та консультаційні послуги
Валовий прибуток	6 872,5	4 132,1	-2 740,4	Операційна маржа знижена через ринковий тиск
Операційні витрати	6 115,7	3 984,1	-2 131,6	Оптимізація витрат у період кризи

Складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Незважаючи на зниження доходів, компанія зберегла операційну прибутковість і ефективно скоротила витрати. Зростання «інших доходів» підтверджує здатність бізнесу компенсувати падіння основного сегменту та підтримувати фінансову стійкість.

Аналіз ключових фінансових коефіцієнтів дозволяє оцінити платоспроможність, фінансову автономність і ефективність використання ресурсів підприємства. Показники ліквідності відображають здатність компанії вчасно покривати поточні зобов'язання. Коефіцієнт автономності демонструє рівень фінансової незалежності від зовнішніх кредиторів. Рентабельність активів та чистого прибутку свідчить про ефективність операційної діяльності. Оцінка оборотності активів дає змогу визначити швидкість генерування доходу на вкладений капітал [23].

Таблиця 2.18

### Ліквідність та ключові фінансові коефіцієнти підприємства (2024 р.)

Показник	Формула розрахунку	Значення 2024 р.	Примітки
<b>Поточна ліквідність</b>	Оборотні активи ÷ Поточні зобов'язання	$14\,355,5 \div 10\,827,4 \approx 1,33$	Достатній рівень для покриття короткострокових зобов'язань
<b>Швидка ліквідність</b>	(Оборотні активи – Запаси) ÷ Поточні зобов'язання	$(14\,355,5 - 11\,998,0) \div 10\,827,4 \approx 0,22$	Низький рівень, через високу питому вагу запасів
<b>Коефіцієнт автономності</b>	Власний капітал ÷ Валюта балансу	$7\,239,9 \div 18\,067,3 \approx 0,40$	40% активів фінансується власними коштами
<b>Рентабельність активів (ROA)</b>	Чистий прибуток ÷ Валюта балансу × 100%	$69,7 \div 18\,067,3 \times 100\% \approx 0,39\%$	Низька маржинальність у кризовий період
<b>Рентабельність власного капіталу (ROE)</b>	Чистий прибуток ÷ Власний капітал × 100%	$69,7 \div 7\,239,9 \times 100\% \approx 0,96\%$	Вказує на ефективність використання власних коштів
<b>Оборотність активів</b>	Чистий дохід ÷ Валюта балансу	$19\,567,3 \div 18\,067,3 \approx 1,08$ разів	Показує здатність генерувати дохід з вкладених активів
<b>Коефіцієнт покриття кредиторської заборгованості</b>	Грошові кошти + Дебіторська заборгованість ÷ Кредиторська заборгованість	$(54,6 + 850,8) \div 4\,688,3 \approx 0,19$	Низьке покриття готівкою та дебіторкою, компенсується запасами

Складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансового стану ТзОВ «Теплогарант» за результатами звітного періоду свідчить про формування специфічної моделі фінансової стійкості, адаптованої до кризових явищ в енергетичному секторі. Підприємство підтримує достатній рівень загальної поточної ліквідності, що дає змогу вчасно та в повному обсязі покривати поточні короткострокові зобов'язання, забезпечуючи операційну безперервність.

Водночас показник швидкої ліквідності залишається на відносно низькому рівні, що зумовлено свідомою стратегією накопичення товарних ресурсів: висока питома вага запасів, які на кінець 2024 року склали 11 998,0 тис. грн, обмежує миттєву касову спроможність, проте виступає надійним матеріальним активом у період нестабільності поставок.

Коефіцієнт автономності, зафіксований на позначці 0,4, підтверджує помірну фінансову незалежність компанії, вказуючи на те, що майже половина активів сформована за рахунок власного капіталу в розмірі 7 239,9 тис. грн. Це створює міцний фундамент для самофінансування та дозволяє уникати надмірного боргового навантаження, що є критичним при високих кредитних ставках [61].

Незважаючи на те, що показники рентабельності активів та власного капіталу зазнали певного зниження під тиском загальнооекономічного спаду та енергетичної кризи, підприємству вдалося зберегти чистий прибуток на рівні 69,7 тис. грн, уникнувши збитковості. Оборотність активів при цьому залишається на прийнятному для торговельної галузі рівні, що свідчить про збереження інтенсивності ділових процесів та затребуваність пропонованого енергоефективного обладнання на ринку.

Особливої уваги заслуговує політика управління дебіторською заборгованістю, яка була радикально скорочена до 850,8 тис. грн, що дозволило вивільнити ліквідні кошти та спрямувати їх на виконання зобов'язань. Хоча поточне покриття кредиторської заборгованості готівковими коштами є обмеженим, воно повною мірою компенсується наявністю високоліквідних

стратегічних запасів, які можуть бути оперативно реалізовані для погашення боргів [29].

Загалом, сформована фінансова модель ТОВ «Теплогарант» демонструє високу життєздатність, дозволяючи підприємству зберігати не лише загальну стійкість, а й необхідну оперативну гнучкість у кризовий період. Завдяки розумному балансу між власним капіталом та залученими ресурсами, компанія утримує свої ринкові позиції, трансформуючи накопичений нерозподілений прибуток у розмірі 3 792,9 тис. грн у ресурс для майбутнього зростання. Такий підхід гарантує стійкість до зовнішніх шоків та створює умови для швидкого відновлення масштабів діяльності у повоєнний час.

Наявність значного обсягу нерозподіленого прибутку дозволяє компанії фінансувати дебіторську заборгованість, що є критичним для утримання лояльності ключових дилерів та будівельних організацій. Це створює надійну «подушку безпеки», яка нівелює ризики різкого зростання вартості запозичень на ринку капіталу [13].

Крім того, ефективне управління оборотними активами забезпечує високу швидкість їх обертання, що безпосередньо впливає на показники рентабельності інвестованого капіталу. Менеджмент отримує можливість оперативно інвестувати у дефіцитні товарні групи, випереджаючи конкурентів у задоволенні термінового попиту на енергоефективні рішення. У довгостроковій перспективі така фінансова автономія стає головним внутрішнім чинником формування стійких конкурентних переваг підприємства [34].

Таким чином, діагностика підтверджує, що обрана стратегія управління фінансами є оптимальною для мікропідприємства, яке функціонує в умовах високої невизначеності.

### **РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТЗОВ «ТЕПЛОГАРАНТ» У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

3.1. Розробка стратегії зміцнення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням потреб відновлення інфраструктури

Розробка стратегії зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Теплогарант» в умовах масштабного повоєнного відновлення інфраструктури України є комплексним, багатовекторним процесом, що потребує синергії фінансових ресурсів, технологічних інновацій та гнучких маркетингових інструментів.

Фундаментом цієї стратегії виступає високий рівень фінансової стресостійкості підприємства, який за результатами 2024 року підтверджується коефіцієнтом автономності на рівні 0,4, що демонструє здатність компанії фінансувати нові напрями розвитку переважно за рахунок власного капіталу, обсяг якого становить 7 239,9 тис. грн. (як різниця між вартістю всього майна (активів) та сумою всіх зобов'язань (боргів) [22].

Така структура капіталу забезпечує ТОВ «Теплогарант» високу незалежність від зовнішніх кредитних ризиків, що є критично важливим в умовах нестабільної монетарної політики та високих відсоткових ставок. Наявність солідного власного ресурсу дозволяє менеджменту оперативно реагувати на вигідні ринкові пропозиції європейських постачальників, здійснюючи передоплату за інноваційне обладнання без залучення дорогих банківських позик. Це не лише знижує фінансові витрати компанії, а й зміцнює її імідж як платоспроможного та надійного партнера в очах іноземних контрагентів.

У підсумку, досягнутий рівень самофінансування стає головним драйвером інвестиційної активності, створюючи передумови для масштабного розширення присутності бренду в енергоефективному сегменті ринку [48].

Основним стратегічним вектором має стати трансформація бізнес-моделі від чистої дистрибуції до формату «інженерного хабу», який забезпечує повний цикл супроводження проєктів реконструкції — від енергоаудиту об'єктів до шеф-монтажу складних опалювальних систем.

Такий перехід зумовлений тим, що процес відбудови інфраструктури вимагатиме не просто закупівлі одиничних радіаторів чи котлів, а впровадження системних, інтегрованих рішень з високим рівнем енергоефективності, що відповідають новим європейським стандартам «зеленого» будівництва.

Створення такого хабу дозволить компанії акумулювати додаткову додану вартість за рахунок інтелектуальних послуг, мінімізуючи залежність від коливань маржі в сегменті перепродажу обладнання. Крім того, надання послуг з енергоаудиту та проєктування дозволить ТОВ «Теплогарант» заходити в проєкти на ранніх стадіях, фактично формуючи технічні специфікації під власну продуктову лінійку [57].

Стратегія передбачає використання сформованих товарних запасів, які на кінець року оцінюються у 11 998,0 тис. грн, як оперативного логістичного резерву для негайної участі у державних та муніципальних тендерах, де критичним фактором перемоги є терміни поставки «на вчора».

Наявність такого вагомego складського активу перетворює компанію на надійного гаранта реалізації термінових інфраструктурних об'єктів у межах програм міжнародного відновлення. Це забезпечує вагому конкурентну перевагу перед гравцями, які працюють за моделлю «під замовлення» і стикаються з ризиками затримок на кордоні.

В результаті, поєднання експертного інжинірингу та потужного складського резерву дозволить ТОВ «Теплогарант» трансформуватися з постачальника товарів у стратегічного партнера національної відбудови [46].

Важливим компонентом зміцнення ринкових позицій є агресивна диверсифікація продуктового портфеля у бік альтернативної енергетики, зокрема теплових насосів, сонячних колекторів та гібридних систем, що прямо

відповідає запиту українського суспільства на енергетичну незалежність та децентралізацію опалення.

Інтеграція цих технологій у пропозицію компанії дозволяє не лише знизити експлуатаційні витрати кінцевих споживачів, а й сформувати імідж ТОВ «Теплогарант» як драйвера екологічної модернізації житлового фонду.

Перехід до продажу комплексних енергоефективних систем замість окремих компонентів підвищує середній чек замовлення та створює умови для довгострокового сервісного партнерства. Це також відкриває доступ до участі у грантових програмах та пільгового кредитування за напрямками «зеленого» відновлення, що значно розширює коло потенційних клієнтів [37].

У підсумку, така продуктова трансформація перетворює компанію на ключового гравця у процесі формування нової енергетичної архітектури України, яка базується на принципах стійкості та відновлюваності.

Розширення присутності у сегменті відновлення зруйнованого житлового фонду потребує від ТОВ «Теплогарант» активізації маркетингової стратегії у форматі B2G, що передбачає тісну співпрацю з Агентством відновлення та місцевими громадами.

Для успішної реалізації цих завдань планується реструктуризація управлінських процесів із залученням додаткових аналітичних інструментів для моніторингу програм міжнародної технічної допомоги та цільових грантів від європейських донорів [29].

Паралельно з цим, налагодження прямої комунікації з органами місцевого самоврядування допоможе адаптувати пропозиції підприємства під специфічні потреби кожної громади, враховуючи локальні особливості пошкодженої інфраструктури [35].

Такий системний підхід до взаємодії з державним сектором трансформує ТОВ «Теплогарант» з простого постачальника у стратегічного оператора відбудови, здатного ефективно освоювати цільове фінансування. Зрештою, це не лише забезпечить стабільно високий обсяг замовлень у довгостроковій

перспективі, а й дозволить компанії зробити вагомий внесок у відновлення енергетичного суверенітету країни.

Наявність нерозподіленого прибутку в обсязі 3 792,9 тис. грн дозволяє компанії інвестувати у цифрову трансформацію, зокрема у розробку власних BIM-моделей для лінійки продукції брендів Irsap та Zehnder, що зробить компанію пріоритетним партнером для сучасних проектних організацій [16].

Логістична перевага, зумовлена вигідним розташуванням у Львівській області, має бути капіталізована через розбудову на базі підприємства регіонального сервісно-навчального центру, де монтажні бригади проходитимуть сертифікацію з встановлення інноваційного обладнання. Це дозволить компанії не лише заробляти на реалізації товарів, а й формувати навколо себе лояльну професійну спільноту, яка забезпечуватиме стабільний попит на продукцію преміумсегмента [23].

Запуск такого центру перетворить ТОВ «Теплогарант» на головний осередок технічної експертизи в Західній Україні, що дозволить диктувати високі стандарти якості монтажу на регіональному ринку. Створення власної бази сертифікованих фахівців мінімізує ризики гарантійних випадків, спричинених помилками при встановленні складних гібридних систем, та підвищить загальну задоволеність кінцевих споживачів.

Крім того, прямий доступ до практичного досвіду інсталяторів дасть змогу компанії оперативно отримувати зворотний зв'язок щодо роботи обладнання в екстремальних умовах та вдосконалювати свій асортимент. У результаті, така інтеграція освітнього та сервісного компонентів зміцнить бар'єри входу для конкурентів і закріпить за підприємством роль надійного технологічного партнера [29].

Фінансова складова стратегії фокусується на підтримці високої ліквідності; досвід 2024 року щодо скорочення дебіторської заборгованості до 850,8 тис. грн стане базовим стандартом фінансової дисципліни для мінімізації ризиків при роботі з великими інфраструктурними проектами.

Впровадження суворого регламенту кредитного контролю дозволить компанії уникати заморожування обігових коштів та забезпечить безперебійне фінансування операційної діяльності в умовах економічної турбулентності. Оптимізація розрахунків із контрагентами через використання інструментів факторингу або банківських гарантій створить додатковий захисний бар'єр проти неплатежів з боку замовників у B2G-сегменті.

Це дозволить ТОВ «Теплогарант» зберігати високий рівень кредитоспроможності та оперативно інвестувати у стратегічно важливі товарні запаси, не вдаючись до дорогого зовнішнього запозичення. Зрештою, така модель фінансового менеджменту гарантує підприємству необхідний запас міцності для масштабної участі у програмах поствоєнного відновлення енергетичного сектору України [18].

Інвестиційний план стратегії передбачає подальше нарощування вартості основних засобів (яка вже зросла на 47 % у 2024 році до 3 711,8 тис. грн) шляхом модернізації складського господарства та створення інтерактивного шоуруму енергоефективних рішень. Це дозволить наочно демонструвати замовникам переваги дизайнерських радіаторів та систем автоматизації, що є критичним для проєктів з високими вимогами до естетики та функціональності.

Перетворення шоуруму на «живу» лабораторію комфорту надасть можливість клієнтам протестувати роботу інтелектуальних систем керування опаленням у реальному часі, що значно прискорює процес прийняття рішення про покупку. Одночасна модернізація складського простору з впровадженням сучасних систем обліку та адресного зберігання дозволить оптимізувати обробку замовлень і підвищити безпеку зберігання високовартісного імпортного обладнання [26].

Для проведення детальної фінансової оцінки доцільності капітальних вкладень ТОВ «Теплогарант» застосуємо метод дисконтованого періоду окупності (DPP), який, на відміну від простого методу, враховує часову вартість грошей та інфляційні ризики, що є критично важливим в умовах воєнного стану.

Інвестиційний проєкт із модернізації складського господарства та створення інтерактивного шоуруму енергоефективних рішень потребує стартового капіталу в розмірі 1 500 000 грн. Прогнозується, що завдяки підвищенню конверсії відвідувачів у преміальному сегменті та оптимізації логістичних витрат, щорічне зростання чистого грошового потоку (CF) становитиме 600 000 грн. [27]

Математична модель розрахунку базується на визначенні поточної вартості (PV) майбутніх надходжень за формулою:

$$PV = CF / (1 + r)^n,$$

де ставка дисконтування (r) прийнята на рівні 15 %, що відображає очікуваний рівень вартості капіталу та премію за ризик для мікропідприємств у поточному макроекономічному середовищі.

Згідно з розрахунками, у перший рік дисконтований дохід становитиме 521 739 грн, у другий — 453 686 грн, у третій — 394 510 грн, а у четвертий — 343 052 грн.

Аналіз кумулятивного дисконтованого грошового потоку свідчить про те, що на кінець третього року реалізації проєкту компанія компенсує 1 369 935 грн початкових витрат, залишаючи непокритим залишок у розмірі 130 065 грн. Шляхом співвідношення цього залишку до прогнозованого потоку четвертого року встановлено, що повна окупність настане через додаткові 0,38 року, що еквівалентно приблизно 4,5 місяцям. Таким чином, очікуваний термін окупності проєкту становить 3 роки та 5 місяців [34].

З огляду на стратегічну спрямованість ТОВ «Теплогарант» на B2G-сегмент та співпрацю з архітектурними бюро, отриманий показник окупності у 3 роки та 5 місяців є цілком прийнятним, оскільки він не лише підтверджує фінансову спроможність ініціативи, а й гарантує створення високоліквідного матеріального активу, який суттєво посилює конкурентні переваги бренду в довгостроковій перспективі.

Інвестиції у власну інфраструктуру та демонстраційні майданчики дозволяють компанії вийти за межі простої цінової конкуренції, пропонуючи

замовникам не товар, а комплексний інженерний досвід. Для архітекторів та державних замовників наявність працюючого шоуруму та модернізованого складу є вагомим доказом надійності та стабільності підприємства, що знижує сприйняття ризиків при укладанні довгострокових контрактів. Крім того, капіталізація прибутку через розвиток основних засобів оптимізує структуру балансу, роблячи компанію більш привабливою для отримання майбутніх цільових грантів від європейських донорів [46].

Наявність фізичного простору для презентації систем «розумного опалення» та відновлюваних джерел енергії створює унікальну точку контакту, де технічні характеристики трансформуються у зрозумілі клієнту переваги комфорту та економії. У підсумку, такий крок сприяє формуванню доданої вартості, яка не обмежується маржою на обладнанні, а включає інтелектуальну та сервісну складові, що є ключовим фактором стійкості бізнесу в умовах воєнного та повоєнного відновлення.

Такі капітальні вкладення формують потужну матеріально-технічну базу, яка не лише підвищує ринкову вартість самого підприємства, а й створює бар'єр для входу конкурентів, які не мають аналогічної інфраструктури для демонстрації складних інженерних рішень. У підсумку, розвиток основних засобів стає інструментом трансформації компанії з посередника у повноцінного технологічного партнера преміум-класу [49].

Завдяки створенню власного експертного середовища ТОВ «Теплогарант» отримує можливість контролювати якість клієнтського досвіду на всіх етапах — від першої візуалізації системи до її сервісного обслуговування. Це дозволяє компанії монополізувати довіру клієнтів у нішевих сегментах, де технічна складність обладнання вимагає високої кваліфікації та наочності, що недоступно для дрібних перекупників.

Окрім того, модернізовані основні засоби слугують надійним забезпеченням при залученні банківського фінансування, відкриваючи доступ до більших кредитних лімітів для реалізації масштабних проектів. Наявність сучасної матеріальної бази також сприяє залученню кращих фахівців галузі, які

прагнуть працювати з передовими технологіями у професійно облаштованому середовищі.

Зрештою, така стратегічна капіталізація перетворює бізнес на стійку екосистему, де технологічна перевага стає головним гарантом стабільного прибутку та високої рентабельності інвестованого капіталу [16].

Хоча поточний штат (5 осіб) забезпечує високу мобільність, стратегія передбачає залучення зовнішніх інженерних консультантів на умовах аутсорсингу, що дозволить масштабувати діяльність без різкого зростання фіксованих адміністративних витрат.

Така модель «гнучкої команди» дає змогу ТОВ «Теплогарант» оперативно залучати вузькопрофільних фахівців під конкретні складні проєкти, як-от проєктування промислових теплових насосів чи інтеграція сонячних полів, не утримуючи їх у постійному штаті. Це мінімізує податкове навантаження та витрати на організацію робочих місць, водночас підвищуючи експертний рівень пропонованих інженерних рішень [38].

Перехід до використання аутсорсингових інтелектуальних ресурсів створює умови для ефективного управління операційною ефективністю, де ключовий персонал зосереджується на стратегічному менеджменті та продажах, а технічна реалізація делегується профільним експертам. У підсумку, такий підхід забезпечує підприємству стійкість до ринкових коливань, дозволяючи швидко нарощувати потужності у періоди попиту та оптимізувати видатки під час сезонних затишшів.

Економічна доцільність обраного шляху підтверджується здатністю компанії утримувати «плюсовий» фінансовий результат навіть у періоди глибокої рецесії, що є ознакою зрілої та стабільної організації. Така фінансова стійкість базується на диверсифікації джерел доходу та жорсткому контролю над витратами, що дозволяє підприємству адаптуватися до різких змін платоспроможного попиту. Орієнтація на операційну ефективність створює необхідний ресурсний запас для інвестування в інноваційні напрями, які обіцяють вищу маржинальність у майбутньому [10].

Впровадження послуг з комплексного енергоаудиту та тепловізійного обстеження будівель дозволить ТОВ «Теплогарант» вийти на ринок енергосервісних послуг (ESCO), пропонуючи рішення для ОСББ та бюджетних установ «під ключ». Цей крок трансформує роль компанії з простого постачальника обладнання у повноцінного енергоменеджера, який бере на себе відповідальність за досягнутий результат енергозбереження. Такий підхід відкриває доступ до участі у масштабних програмах термомодернізації, де замовник платить не за товар, а за фактично зекономлені ресурси.

Використання професійних тепловізорів та аналітичного ПЗ дозволяє наочно демонструвати клієнтам критичні зони втрат тепла, що суттєво полегшує процес обґрунтування інвестицій у модернізацію систем опалення. Окрім прямого прибутку від аудиту, компанія отримує стратегічну перевагу - первинну інформацію про стан об'єктів, що дозволяє формувати індивідуальні пропозиції ще до того, як замовник почне пошук підрядників на відкритому ринку.

У підсумку, інтеграція енергосервісних інструментів у бізнес-процеси дозволяє сформувати замкнений цикл обслуговування, що значно підвищує лояльність клієнтів та забезпечує довгострокову завантаженість інженерного персоналу [15].

Стратегічний акцент на імпорт високотехнологічної продукції з ЄС має бути доповнений гнучкою системою лояльності для постійних партнерів, що дозволить стабілізувати грошові потоки у міжсезоння. Впровадження накопичувальних знижок та спеціальних умов для монтажних організацій, які працюють з брендом на постійній основі, дозволить згладити сезонні коливання попиту та забезпечити стабільну прогнозованість витрат. Такий підхід стимулює партнерів завчасно планувати закупівлі, що, у свою чергу, оптимізує складські запаси та підвищує ефективність використання обігових коштів [16].

Загалом, розроблена стратегія спрямована на закріплення за ТОВ «Теплогарант» статусу експертного лідера у сфері енергоефективної відбудови Західної України та за її межами. Це досягається через поєднання

високоякісного обладнання з глибокою сервісною підтримкою, що формує високий рівень довіри з боку громад та приватних інвесторів. Реалізація цих кроків дозволить підприємству не лише відновити докризові обсяги виторгу, а й сформувати якісно новий рівень капіталізації бізнесу через зростання вартості інтелектуальної власності та ринкового гудвілу [34].

Таким чином, синергія фінансової незалежності, логістичної близькості до Європи та глибокої експертизи у сфері тепла створює унікальне вікно можливостей для компанії у наступному десятилітті. Масштабування бізнесу відбуватиметься шляхом інтеграції у міжнародні ланцюги створення вартості, де ТОВ «Теплогарант» виступатиме ключовим технічним хабом для впровадження «зелених» технологій. У довгостроковій перспективі це забезпечить сталий розвиток організації, роблячи її стійкою до макроекономічних викликів та здатною очолити процес технологічного оновлення енергетичної інфраструктури регіону.

### 3.2. Пропозиції щодо інноваційно-технологічного розвитку ТОВ «Теплогарант» як чинника довгострокової переваги

Стратегічне планування інноваційно-технологічного розвитку ТОВ «Теплогарант» виступає ключовою відповіддю на сучасні виклики енергетичної кризи та глобальні тренди декарбонізації. В умовах жорсткої конкуренції та трансформації ринку опалювальної техніки, саме передові технології стають головним інструментом диференціації та зміцнення ринкових позицій підприємства. Впровадження інновацій дозволяє компанії еволюціонувати від звичайної дистрибуції до постачання комплексних інтелектуальних рішень, що забезпечують максимальну енергоефективність будівель [16].

Спираючись на солідний власний капітал та фінансову незалежність, підприємство має унікальну можливість інвестувати у цифровізацію та новітні

інженерні розробки. Таким чином, технологічне оновлення формує надійний фундамент для довгострокового процвітання ТОВ «Теплогарант» у межах повоєнної відбудови національної інфраструктури.

Для забезпечення системного переходу ТОВ «Теплогарант» на інноваційну модель розвитку, було розроблено детальний графік реалізації проектів на період 2026–2027 рр. [38]

Графік реалізації інноваційної стратегії демонструє логічну послідовність переходу ТОВ «Теплогарант» від внутрішньої цифрової оптимізації до системного технологічного та сервісного лідерства. Кожен наступний етап спирається на результати попереднього, що мінімізує фінансові та операційні ризики. Стратегія орієнтована не лише на зростання доходів, а й на формування довгострокової доданої вартості, зокрема через сервісні контракти, ESG-підхід та інтеграцію в проекти післявоєнної відбудови. У підсумку, реалізація даного графіка створює передумови для стійкого зростання компанії без втрати фінансової автономності [59].

Розрахунок економічної ефективності інноваційної стратегії виступає важливим аналітичним інструментом для оцінки доцільності та результативності стратегічних змін у діяльності ТОВ «Теплогарант». У представленій таблиці підсумовано фінансові показники інвестиційної програми, що дозволяє проаналізувати її вплив на основні економічні результати підприємства.

Особливий акцент зроблено на співвідношенні обсягів інвестиційного капіталу із прогнозованими результатами, вираженими у зростанні виторгу та чистого прибутку. В аналізі також враховано джерела фінансування, що є ключовими для визначення рівня фінансової автономії компанії під час реалізації стратегії. Отже, таблиця слугує базисом для аргументації економічної доцільності інноваційного розвитку підприємства у середньостроковій перспективі [61].

Таблиця 3.1

**Зведений розрахунок економічної ефективності інноваційної стратегії**

Показник	Значення до впровадження (2024 р.)	Прогнозне значення після впровадження	Абсолютна зміна	Економічна інтерпретація
Загальний обсяг інвестицій	–	4 350 тис. грн	–	Сукупні вкладення у цифровізацію, IoT, інженерні рішення та ESG
Джерела фінансування	–	Власний капітал та нерозподілений прибуток	–	Відсутність кредитного навантаження, збереження фінансової автономії
Власний капітал	7 239,9 тис. грн	>7 000 тис. грн	–	Залишається достатнім для підтримки платоспроможності
Коефіцієнт автономності	0,40	0,38–0,40	±0,00	Підтримується на безпечному рівні
Чистий дохід (виторг)	19 567,3 тис. грн	≈26 400 тис. грн	+6 800 тис. грн	Зростання на ≈35% за рахунок інноваційних продуктів і сервісів
Темп зростання виторгу	–	+35 %	–	Випереджальне зростання відносно ринку
Чистий прибуток	69,7 тис. грн	1 200–1 500 тис. грн	+1 130–1 430 тис. грн	Перехід від мінімальної до стійкої прибутковості
Рентабельність продажів	0,36 %	4,5–5,7 %	+4,1–5,3 п.п.	Значне підвищення маржинальності
Рентабельність активів (ROA)	≈0,4 %	6,5–8,0 %	+6,1–7,6 п.п.	Ефективніше використання активів
Частка сервісних та проєктних доходів	≈11%	30–35 %	+19–24 п.п.	Диверсифікація доходів, зниження ринкових ризиків
Середній чек	Базовий рівень	+25 %	–	Продаж комплексних рішень (IoT, проєкти)
Операційні витрати на 1 замовлення	100 %	≈60 %	–40 %	Ефект цифровізації та CRM
Точка безбитковості стратегії	–	Кінець 2027 року	–	Прийнятний горизонт окупності

<b>Середній строк окупності (ROI)</b>	–	14–18 місяців (зважено)	–	Висока інвестиційна привабливість
<b>Інвестиційний ризик</b>	Середній	Помірний	↓	Диверсифікація та власне фінансування
<b>Стратегічний ефект</b>	Обмежений	Високий	–	Закріплення статусу експертного та інноваційного лідера

\*Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Результати зведеного розрахунку свідчать про високий рівень економічної обґрунтованості інноваційної стратегії ТОВ «Теплогарант». Загальний обсяг інвестицій у розмірі 4 350 тис. грн є співмірним із фінансовими можливостями підприємства та не створює загроз його платоспроможності. Використання виключно власного капіталу та нерозподіленого прибутку дозволяє зберегти коефіцієнт автономності на безпечному рівні та уникнути кредитних ризиків.

Прогнозоване зростання виторгу на 35 % порівняно з 2024 роком свідчить про суттєвий мультиплікативний ефект від впровадження інновацій. Очікуване збільшення чистого прибутку до 1 200–1 500 тис. грн на рік підтверджує здатність стратегії забезпечити якісне фінансове зростання. Досягнення точки беззбитковості наприкінці 2027 року вказує на прийнятний строк окупності інвестицій у складних макроекономічних умовах [29].

Загалом реалізація інноваційної стратегії формує стійкий економічний фундамент для довгострокового розвитку та посилення конкурентних позицій ТОВ «Теплогарант» на ринку енергоефективного обладнання.

Реалізація інноваційної стратегії ТОВ «Теплогарант» потребує формування сучасної матеріально-технічної та цифрової бази, яка забезпечить ефективно впровадження кожного стратегічного етапу. Необхідне обладнання та програмне забезпечення відіграють ключову роль у підвищенні операційної продуктивності, точності проектних рішень і якості сервісного обслуговування клієнтів [11].

Особливий акцент робиться на цифровізації бізнес-процесів, розвитку IoT-рішень та інженерної експертизи компанії. Структурований перелік технічних і програмних засобів дозволяє оцінити рівень готовності підприємства до технологічних змін. Таблиця відображає комплексний підхід до інновацій, поєднуючи інструменти для управління, проектування, монтажу та післяпродажного супроводу [57].

Таблиця 3.2

**Необхідне обладнання та програмне забезпечення для реалізації  
інноваційної стратегії**

<b>Категорія</b>	<b>Найменування</b>	<b>Призначення</b>	<b>Етап</b>
<b>Програмне забезпечення</b>	BIM-платформи (Revit / Archicad)	Проектування, інтеграція в архітектурні проекти	1
	Онлайн-конфігуратор (custom web-module)	Підбір обладнання клієнтом	1
	CRM (HubSpot / Bitrix24 / аналог)	Управління клієнтами та проектами	1
	IoT-платформа керування	Віддалений контроль опалення	2
	Аналітичне ПЗ (BI-модулі)	Предиктивна діагностика та сервіс	4
<b>Обладнання</b>	Смарт-терморегулятори	Автоматизація керування теплом	2
	Центральні IoT-хаби	Об'єднання систем у єдину мережу	2
	Теплові насоси (демо-зразки)	Демонстрація гібридних рішень	3
	Тепловізори професійні	Енергоаудит та сервіс	4
<b>Інфраструктура</b>	Сервери / хмарні рішення	Зберігання даних, безпека	1–4
	Біорозкладне пакування	ESG-логістика	4

\*Джерело: розроблено автором

Таким чином, запропонований перелік обладнання та програмного забезпечення повністю відповідає стратегічним цілям розвитку ТОВ «Теплогарант». Його впровадження створює передумови для підвищення технологічного рівня компанії та переходу до моделі сервісно-орієнтованого бізнесу.

Інтеграція BIM-рішень, CRM-систем і IoT-платформ забезпечить скорочення витрат часу, зменшення операційних ризиків і підвищення точності управлінських рішень. Використання сучасного інженерного та діагностичного обладнання сприятиме розширенню портфеля проєктних і сервісних контрактів [16].

### 3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та прогноз їхнього впливу на ринкові позиції компанії

Економічне обґрунтування стратегічного розвитку ТОВ «Теплогарант» базується на солідному внутрішньому ресурсному забезпеченні, що дозволяє компанії зберігати високу автономність у прийнятті рішень. Підприємство володіє достатнім обсягом власного капіталу для повноцінного фінансування інноваційних заходів та технологічного оновлення без залучення зовнішніх банківських кредитів, що в умовах високої волатильності відсоткових ставок радикально мінімізує фінансові ризики та кредитне навантаження.

Наявність стратегічних запасів готової продукції на суму майже 12 млн. 86рое. у поєднанні з жорстким та ефективним контролем дебіторської заборгованості, яка була скорочена до мінімальних значень, дозволяє забезпечити стабільний і прогнозований грошовий потік навіть за найнесприятливіших кризових умов. Така ліквідна позиція дає змогу оперативно маневрувати ресурсами, спрямовуючи їх у найбільш перспективні ніші енергоефективного обладнання [27].

Паралельно з цим, послідовне зменшення кредиторської заборгованості суттєво зміцнює репутацію та позицію компанії як надійного і платоспроможного партнера в очах провідних європейських постачальників, що відкриває шлях до отримання ексклюзивних умов співпраці та товарних преференцій.

Поточний чистий прибуток, хоч і демонструє стримані показники в абсолютних величинах, є абсолютно достатньою та здоровою основою для запуску пілотних інноваційних проектів, фінансування активності та надійного покриття будь-яких непередбачуваних витрат, пов'язаних із впровадженням нових цифрових інструментів [38].

Загальна фінансова база, сформована за результатами 2024 року, створює сприятливі умови для подальшої глибокої диверсифікації джерел доходів, зокрема через розвиток сервісного напрямку та проектного консалтингу. Це дозволить не лише стабілізувати витрати у міжсезоння, а й суттєво підвищити загальну рентабельність бізнесу завдяки реалізації послуг із високою доданою вартістю. Таким чином, економічний потенціал ТОВ «Теплогарант» трансформується у стійку конкурентну перевагу, забезпечуючи підприємству фінансову гнучкість, необхідну для домінування у процесах масштабної післявоєнної відбудови національної інфраструктури [45].

Таблиця 3.3

### **Фінансові передумови впровадження стратегічних змін у ТОВ «Теплогарант»**

<b>Показник</b>	<b>Значення (2024)</b>	<b>Економічне значення</b>	<b>Примітка</b>
Власний капітал	7 239,9 тис. грн	Фінансова незалежність та можливість самофінансування інновацій	Покриває ~40 % активів
Стратегічні запаси	11 998,0 тис. грн	Підготовка до миттєвого задоволення попиту	Основна частина оборотних активів
Дебіторська заборгованість	850,8 тис. грн	Підвищення платіжної дисципліни	Скорочення на 80 % порівняно з 2023 р.
Кредиторська заборгованість	4 688,3 тис. грн	Надійність перед постачальниками	Зменшення ризику фінансових штрафів
Чистий прибуток	69,7 тис. грн	Вихідна база для масштабування	Підтримка ліквідності та оборотних коштів

\*Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, ТОВ «Теплогарант» має достатньо власного капіталу для фінансування інновацій без залучення зовнішніх кредитів, що мінімізує фінансові ризики. Стратегічні запаси та контроль дебіторської заборгованості дозволяють забезпечити стабільний грошовий потік навіть у кризових умовах. Зменшення кредиторської заборгованості зміцнює позицію компанії як надійного партнера для постачальників. Чистий прибуток, хоч і невеликий, є достатньою основою для запуску інноваційних проектів та покриття непередбачуваних витрат. Загальна фінансова база створює умови для подальшої диверсифікації доходів та підвищення рентабельності бізнесу [48].

Впровадження цифрових технологій та BIM-систем є ключовим елементом модернізації бізнес-процесів. Це дозволяє зменшити ручну працю, прискорити обробку замовлень та підвищити точність інженерних розрахунків. Цифрові інструменти забезпечують ефект масштабу: один штат обробляє більше замовлень без збільшення постійних витрат. Додатково, онлайн-конфігуратори та CRM-системи нового покоління дозволяють формувати високоточну базу даних клієнтів, що підвищує рівень персоналізації та лояльності. Такий підхід особливо актуальний для преміального сегменту енергоефективного обладнання, де час обробки та якість консультацій безпосередньо впливають на рішення клієнтів [52].

Таблиця 3.4

#### Вплив цифровізації та BIM-технологій на операційну ефективність

Показник	До впровадження	Після впровадження	Ефект	Коментар
Кількість працівників	5	12	+140 %	Розширення штату для обробки більшого обсягу замовлень
Обсяг оброблених запитів	100 %	350 %	+250 %	Збільшення обробки запитів завдяки більшому штату та автоматизації
Час передпроектних розрахунків	100 %	50 %	-50 %	Скорочення часу на підготовку 88 проектів завдяки командній роботі та BIM

Операційні витрати	Базові	Збільшені на 30 %	+30 %	Витрати на додатковий персонал компенсуються підвищеною продуктивністю
Маржинальний прибуток	100 %	+25–30 %	Зростання	Підвищення прибутку за рахунок більшої кількості оброблених замовлень та оптимізації процесів

Складено автором на основі аналізу діяльності підприємства

Розширення штату ТОВ «Теплогарант» з 5 до 12 фахівців забезпечує зростання обсягу обробки запитів на 250 %, що створює фундамент для масштабної експансії на ринку. Впровадження цифрових інструментів дозволило скоротити час передпроектних розрахунків на 50 %, а зростання операційних витрат на персонал повністю компенсується ефектом масштабу. Завдяки синергії автоматизації та збільшеної команди маржинальний прибуток зростає на 25–30 %, при цьому оптимізація процесів гарантує високу якість обслуговування. Нова структура команди відкриває шлях до впровадження BIM-технологій та онлайн-конфігураторів, перетворюючи розширення штату на ключову конкурентну перевагу, що поєднує високу продуктивність із фінансовою прибутковістю [44].

Інноваційна стратегія передбачає не лише внутрішню оптимізацію, а й зміцнення ринкових позицій. Аналіз прогнозних показників дозволяє оцінити очікуване збільшення частки ринку та середнього чеку замовлення. Впровадження інтелектуальних рішень та сервісних опцій дозволяє підприємству піднятися над ціновою конкуренцією мас-маркету та сформувати лояльну клієнтську базу. Стратегія також спрямована на залучення міжнародних грантів та участь у проектах повоєнної відбудови [38].

### Прогноз впливу стратегічних змін на ринкові позиції підприємства

Показник	Поточний стан	Прогноз (2 роки)	Стратегічний ефект	Коментар
Частка у преміальному сегменті	100 %	+15–20 %	Зміцнення позицій	Завдяки Smart Heating та BIM
Середній чек	Базовий	+25–30 %	Збільшення доходу	Впровадження додаткових опцій
Тип конкуренції	Цінова	Технологічна	Вихід з мас-маркету	Фокус на інтелектуальні рішення
Продуктовий фокус	Обладнання	Smart Heating + гібридні системи	Диверсифікація	Підвищення рентабельності
Лояльність клієнтів	Середня	Висока	Стабільні повторні продажі	CRM та персоналізація

Складено автором на основі аналізу фінансової звітності

Стратегічні інновації дозволяють зміцнити частку ринку на 15–20 % у преміальному сегменті. Збільшення середнього чеку на 25–30 % сприяє суттєвому росту доходу. Переорієнтація з цінової на технологічну конкуренцію виводить компанію із зони мас-маркету. Диверсифікація асортименту підвищує рентабельність і зменшує ризики залежності від окремих продуктів.

CRM-системи та цифровізація зміцнюють лояльність клієнтів і дозволяють зберегти повторні продажі. Підприємство здатне утримувати стабільну позицію у сегменті преміального обладнання навіть у кризових умовах. Очікувана інтеграція в проєкти повоєнної відбудови відкриває додаткові джерела доходу та міжнародне фінансування [13].

Економічна доцільність стратегічних змін оцінюється через ключові фінансові показники: окупність інвестицій, прогнозне зростання чистого прибутку та динаміку грошових потоків. Комплексна оцінка дозволяє зіставити інвестиції з очікуваним ефектом та визначити ключові пріоритети для управління ризиками. Розрахунок ROI по кожному етапу інноваційної стратегії допомагає планувати ресурси та обґрунтовувати фінансові рішення перед акціонерами та партнерами [21].

Таблиця 3.6

**Зведений прогноз економічної ефективності інноваційної стратегії**

Показник	Поточне значення	Прогнозне значення	Економічний ефект	Джерело фінансування
Чистий прибуток	69,7 тис. грн	1,2–1,5 млн грн	Зростання у 17–21 раз	Власний капітал
Строк окупності	–	18–22 місяці	Швидка окупність інвестицій	Власний капітал, нерозподілений прибуток
Загальний обсяг інвестицій	–	4 350 тис. грн	–	Власний капітал + нерозподілений прибуток
Чистий грошовий потік	Нестабільний	Позитивний	Підвищення фінансової гнучкості	–
ROI по етапах	–	8–24 місяці	Максимальна віддача на інвестиції	–

Складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Очікуване зростання чистого прибутку до 1,2–1,5 млн. грн. на рік свідчить про високу економічну ефективність інновацій. Строк окупності 18–22 місяці є оптимальним для інженерного бізнесу та демонструє рентабельність. Власні ресурси повністю покривають інвестиції, що дозволяє зберегти коефіцієнт автономності на безпечному рівні. Позитивний грошовий потік забезпечує фінансову гнучкість і зменшує потребу в зовнішніх кредитах.

ROI по кожному етапу стратегії підтверджує правильність розподілу ресурсів між цифровізацією, Smart Heating та гібридними системами. Інноваційні заходи дозволяють компанії закріпити статус експертного партнера і збільшити ринкову частку у преміальному сегменті. Реалізація стратегії створює основу для довгострокового стабільного розвитку та підвищення вартості бренду на ринку [15].

### 3.4. Формування моделі управління клієнтським досвідом та сервісною підтримкою як інструменту диференціації ТОВ «Теплогарант» на ринку в повоєнний період

У сучасних умовах трансформації вітчизняного енергетичного сектору, стратегічне управління взаємовідносинами з клієнтами стає не просто функцією маркетингу, а фундаментальною основою виживання та зростання бізнесу. Для ТОВ «Теплогарант» перехід до сервісно-орієнтованої моделі є логічною відповіддю на запит суспільства щодо надійності та професійності в процесі реконструкції житла. Впровадження інноваційних підходів до обслуговування дозволяє компанії вийти за межі цінової конкуренції, створюючи унікальну ціннісну пропозицію, де технічна досконалість продукту підсилюється бездоганним сервісом [57].

Формування цілісної моделі управління клієнтським досвідом та багатовекторною сервісною підтримкою виступає фундаментальним стратегічним пріоритетом ТОВ «Теплогарант», що має на меті забезпечення глибокої диференціації бренду в умовах масштабної повоєнної відбудови України.

В історичний період, коли вітчизняний ринок неминуче буде перенасичений типовими товарними пропозиціями та масовим імпортом бюджетного обладнання сумнівної якості, саме глибина емоційної взаємодії, миттєва швидкість реагування та безпрецедентний рівень експертного технічного супроводу стануть вирішальними факторами при виборі постачальника. Це актуально як для індивідуальних приватних домоволодінь, де споживач прагне безпеки, так і для великих девелоперських проєктів, де на першому місці стоїть дотримання графіків та інженерна точність [18].

Розроблена модель управління клієнтським досвідом для підприємства базується на радикальному переході від застарілої та обмеженої моделі транзакційного продажу, орієнтованої на одноразову угоду за принципом «продав-забув», до стратегічного управління повним життєвим циклом

підтримки клієнта. Цей інтегрований цикл охоплює всі критичні точки контакту та больові точки клієнта: від концептуального передпроектного консалтингу, детального технічного аудиту об'єктів та професійного енергоаудиту з використанням тепловізорів до багаторічного постгарантійного моніторингу працездатності систем.

Ключовим інструментом диференціації у цій парадигмі стає радикальна індивідуалізація сервісу, де кожен клієнт отримує не просто стандартний технічний виріб із каталогу, а персоналізоване інженерне рішення, що філігранно враховує специфічну архітектуру будівлі, вимоги до складного інтер'єрного дизайну та найвищі сучасні стандарти енергонезалежності [13].

Важливим технологічним компонентом цієї моделі є комплексна інтеграція цифрових каналів комунікації, що дозволяє забезпечити безперебійну підтримку клієнтів у режимі 24/7 через зручні для них месенджери, соціальні мережі чи інтерактивний портал.

Впровадження сучасної CRM-системи останнього покоління, яка повністю інтегрована з інтелектуальними чат-ботами на базі штучного інтелекту та структурованою технічною базою знань, допоможе розширеному штату з 12 фахівців ефективно керувати зростаючим потоком запитів без жодної втрати якості обробки інформації. Це гарантує миттєву швидкість реакції на рекламації чи складні технічні питання та повну відсутність втрачених звернень, що є критично важливим чинником надійності для B2B-сегмента, великих забудовників та державних замовників у процесі тендерних закупівель [24].

Сервісна підтримка ТОВ «Теплогарант» у повоєнний період трансформується у комплекс ексклюзивних послуг, що включають професійний шеф-монтаж безпосередньо на об'єкті, дистанційне налаштування автоматики через хмарні сервіси та регулярне профілактичне обстеження встановлених систем. Такий інноваційний підхід дозволяє клієнтам отримати не просто усні запевнення, а документальне підтвердження реальної економії коштів та фактичної енергоефективності встановленого обладнання

преміальних брендів Irsap та Zehnder, що значно підвищує цінність пропозиції [31].

Проактивний та превентивний характер сервісу, коли компанія сама нагадує про необхідність технічного огляду чи оновлення налаштувань, не лише мінімізує ризики виникнення експлуатаційних помилок, а й формує надзвичайно високий рівень споживчої довіри. Це безпосередньо виражається у стійкому зростанні індексу лояльності (NPS) та показника задоволеності (CSAT), що стратегічно перетворює разових покупців на довгострокових стратегічних партнерів та лояльних амбасадорів бренду. У довгостроковій перспективі це суттєво знижує питомі витрати на маркетинг, оскільки значна частина нових контрактів укладається через механізми рекомендацій та «сарафанного радіо» у професійних колах архітекторів та дизайнерів [38].

Економічна ефективність впроваджуваної моделі управління клієнтським досвідом підкріплюється здатністю компанії генерувати стабільний додатковий дохід від платних сервісних контрактів, абонентського обслуговування «розумних» систем та розширеного технічного супроводу. Це створює міцну фінансову стабільність бізнесу, ефективно нівелюючи сезонні коливання попиту, характерні для класичного ринку опалювальної техніки в літній період.

Диференціація через стратегію «сервіс як продукт» дозволяє ТОВ «Теплогарант» обґрунтовувати преміальну націнку на високотехнологічне обладнання, оскільки кінцевий споживач усвідомлено інвестує не в металеві конструкції, а в гарантований довгостроковий результат у вигляді бездоганного кліматичного комфорту, безпеки та повної енергетичної автономії свого житла чи офісу [44].

У кінцевому результаті, сформована модель управління клієнтським досвідом перетворюється на унікальний, важковідтворюваний нематеріальний актив компанії, який практично неможливо скопіювати конкурентам із низьким рівнем технічної експертизи чи обмеженим сервісним баченням. Це створює високий вхідний бар'єр для нових гравців та забезпечує ТОВ «Теплогарант» стійке лідерство у ніші елітарних інженерних систем.

У повоєнний період, коли безумовна надійність, глибока експертність та людяність сервісу стануть основною валютою ринку, така всеохоплююча сервісна стратегія забезпечить підприємству домінуюче становище, високу репутаційну стійкість та стабільне прогресивне зростання ринкової капіталізації. Компанія стає не просто постачальником, а стратегічним партнером у створенні нового рівня якості життя в Україні [59].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що формування моделі управління клієнтським досвідом у ТОВ «Теплогарант» стає вирішальним чинником капіталізації бізнесу в повоєнний період. Перехід від продажу товарів до продажу довгострокової сервісної впевненості створює важковідтворювану конкурентну перевагу, яка захищає підприємство від ринкової волатильності та цінового демпінгу. Використання сучасних CRM-інструментів та фокус на проактивному обслуговуванні дозволяють перетворити сервіс на самостійне джерело прибутку, що підвищує загальну рентабельність бізнесу.

Таким чином, обрана стратегія управління клієнтським доходом не лише задовольняє поточні потреби клієнтів у якісному опаленні, а й формує репутаційний капітал, який стане базою для лідерства компанії на ринку енергоефективних систем України протягом наступного десятиліття.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Сучасна теорія визначає конкурентні переваги як сукупність унікальних ресурсів, що забезпечують підприємству вищу ефективність порівняно з конкурентами. Класифікація переваг охоплює зовнішні ринкові чинники та внутрішній інтелектуальний капітал компанії. Особливого значення набувають стратегічні переваги, що базуються на інноваційності та високій якості продукту. Важливо розрізнити стійкі переваги, які складно копіювати, та тимчасові, що потребують постійного оновлення. Системний підхід дозволяє менеджменту ідентифікувати стабільні джерела прибутку та зони потенційних ризиків. Сучасна теорія наголошує на важливості нематеріальних активів, зокрема бренду та ділової репутації. Розуміння класифікації допомагає бізнесу обрати оптимальну стратегію: від лідерства за витратами до глибокої диференціації.

2. Воєнний стан вимагає радикального перегляду підходів до конкурентоспроможності через критичне зростання операційних ризиків. Пріоритетом стає операційна стійкість та здатність бізнесу до швидкої адаптації в безпекових умовах. Компанії фокусуються на збереженні кадрового потенціалу та лояльності клієнтів як найнадійніших активів. Важливим чинником є диверсифікація ланцюгів постачання для запобігання дефіциту критичної продукції. Конкурентоспроможність у воєнний час часто визначається рівнем соціальної відповідальності та патріотичним позиціонуванням. Фінансова гнучкість та наявність ліквідних резервів стають значущими перевагами для стабільності. Короткострокові цикли планування дозволяють миттєво реагувати на зміни фронтової та економічної ситуації.

3. Оцінка потенціалу в умовах невизначеності потребує інструментів, що враховують ймовірнісний характер зовнішнього середовища. Традиційні методи доповнюються стрес-тестуванням фінансових моделей та сценарним аналізом розвитку подій. Методичний апарат базується на синтезі кількісних показників рентабельності та якісних оцінок адаптивності менеджменту.

Особлива увага приділяється швидкості прийняття рішень та рівню цифровізації внутрішніх процесів. Використання моделі VRIO дозволяє оцінити цінність та рідкість ресурсів в умовах форс-мажорних обставин. Оцінка передбачає моніторинг інформаційної безпеки та здатності до альтернативного використання ресурсів. Системний підхід забезпечує комплексний погляд на здатність підприємства нарощувати переваги у турбулентному середовищі.

4. Модель трансформації передбачає перехід від статичного володіння активами до здатності постійно переконфігурувати ресурси. В основі лежить механізм «навчання–адаптація–реалізація», що перетворює минулий досвід на нові компетенції. Стійкі переваги минулого у воєнний час трансформуються у гнучкі виробничі та логістичні ланцюги. Динамічні здатності включають вміння ідентифікувати нові можливості навіть у періоди глибокої ринкової рецесії. Модель базується на децентралізації управління, що дозволяє підрозділам приймати автономні рішення у критичні моменти. Технологічна платформа підприємства має забезпечувати швидку інтеграцію з новими цифровими екосистемами. Динамічні здатності стають вищою формою прояву конкурентоспроможності в умовах тотальної непередбачуваності.

5. ТОВ «Теплогарант» спеціалізується на дистрибуції та інженерному супроводі високотехнологічного європейського опалювального обладнання. З початком війни підприємство продемонструвало високу адаптивність, зберігши стабільні зв'язки з іноземними постачальниками. Адаптація відбулася через оптимізацію складських запасів та фокус на рішеннях для автономного опалення. Компанія зберегла ключовий персонал, що дозволило безперервно підтримувати технічну складність діючих об'єктів. Фінансова модель була скоригована у бік зниження заборгованості та збільшення частки власного капіталу. Використання цифрових інструментів та віддалених каналів продажу мінімізувало простой під час повітряних тривог. Успішна трансформація процесів забезпечила виживання бізнесу та його готовність до етапу масштабного відновлення.

6. Зовнішнє середовище характеризується волатильністю попиту та критичною залежністю від імпорту європейської продукції. Конкуренція у преміальному сегменті базується на якості інженерного сервісу та глибині технічного супроводу. «Теплогарант» позиціонує себе як експертний партнер, що пропонує комплексні рішення «під ключ», а не просто товар. Ринкова частка у Львівській області залишається стабільною завдяки міцним зв'язкам із проектними організаціями. Компанія дистанціюється від мас-маркету та цінового демпінгу, роблячи ставку на преміальність та ексклюзивність. Енергетична криза стимулювала додатковий попит на системи автономізації, що стало драйвером зростання. Стратегічні відносини з виробниками Irsap та Zehnder дозволяють першими виводити інноваційні новинки на локальний ринок.

7. SWOT-аналіз виявив сильні сторони у вигляді фінансової автономності та високої інженерної експертизи штату. Слабкою стороною є обмежена кількість персоналу, що стримує швидке масштабування на національний рівень. Можливості компанії пов'язані з програмами повоєнної відбудови та попитом на енергоефективні «зелені» технології. PEST-аналіз підкреслив вплив політичних рішень щодо енергетичної незалежності України на розвиток галузі. Економічні фактори, такі як валютні коливання, створюють тиск на цінову політику та маржинальність. Соціальні тренди вказують на зростання вимог споживачів до екологічності та повної автоматизації систем. Результати аналізу підтвердили необхідність концентрації ресурсів на інноваційних рішеннях із високим ККД.

8. Діагностика підтвердила високу стійкість підприємства завдяки адекватному коефіцієнту автономності на рівні 0,4. Власний капітал у розмірі понад 7 млн грн дозволяє працювати без залучення дорогих кредитних ресурсів. Поточна ліквідність достатня для покриття зобов'язань, попри великі обсяги запасів товарів на складі. Ефективне управління дебіторською заборгованістю дозволило вивільнити кошти для закупівлі дефіцитного обладнання. Фінансова модель компанії продемонструвала здатність витримувати шоківі

навантаження без втрати операційної цілісності. Стабільний нерозподілений прибуток виступає надійним джерелом для майбутнього інноваційного розвитку бізнесу. Фінансовий стан підприємства є міцним фундаментом для реалізації стратегії активного зміцнення ринкових позицій.

9. Стратегія базується на інтеграції «Теплогарант» у процеси масштабної повоєнної відбудови житлового фонду України. Ключовим вектором є трансформація у «інженерний хаб», що пропонує готові рішення для енергомодернізації об'єктів. Компанія планує диверсифікувати партнерства, залучаючи муніципальні органи та міжнародні фонди відновлення. Основний акцент робиться на швидкості постачання обладнання завдяки сформованим логістичним запасам. Розвиток мережі сертифікованих монтажників по всій країні забезпечить єдиний високий стандарт якості робіт. Маркетингова стратегія фокусується на цінностях повної енергетичної автономності та незалежності споживача. Реалізація цих заходів дозволить суттєво наростити частку ринку в секторі відновлення інфраструктури.

10. Розвиток компанії має базуватися на впровадженні Smart-технологій та систем Інтернету речей в опалення. Пропонується інтеграція обладнання з хмарними сервісами для дистанційного моніторингу та оптимізації енергоспоживання. Впровадження BIM-технологій дозволить компанії стати частиною великих архітектурних проектів на ранніх стадіях. Продуктовий портфель буде доповнений гібридними системами, що використовують відновлювані джерела енергії. Впровадження WMS-системи на складах підвищить швидкість обробки складних замовлень та точність логістики. Створення навчального центру з VR-симуляторами дозволить швидко підвищувати кваліфікацію технічних партнерів. Такі кроки сформують унікальний технологічний профіль, який забезпечить довгострокове лідерство на ринку.

11. Економічне обґрунтування базується на ROI інвестицій у цифровізацію, де термін окупності становить 18 місяців. Розширення штату до 12 осіб дозволить обробляти на 250 % більше запитів, що забезпечить ефект

масштабу. Автоматизація розрахунків скоротить час підготовки пропозицій на 50 %, знижуючи питомі операційні витрати. Прогнозний маржинальний прибуток зросте на 25–30 % завдяки впровадженню платних сервісних послуг. Використання власного капіталу для інновацій мінімізує витрати на обслуговування боргів та підвищує рентабельність. Ринкові позиції зміцняться через успішний вихід у ніші високотехнологічного сервісу з низькою конкуренцією. Економічний ефект проявиться у зростанні вартості бренду та загальної капіталізації бізнесу у повоєнний період.

12. Модель управління клієнтським досвідом передбачає перехід від продажу товарів до продажу гарантованого кліматичного результату та комфорту. Сервісна підтримка трансформується у самостійний продукт із цілодобовим моніторингом встановлених систем. Впровадження AI-CRM дозволить персоналізувати взаємодію з клієнтами та підвищити швидкість реакції на запити. Диференціація через унікальний сервіс дозволить утримувати клієнтів незалежно від цінового тиску конкурентів. Модель управління досвідом включає систему мотивації персоналу за високі показники лояльності клієнтів. Створення ком'юніті професійних монтажників та дизайнерів зміцнить позиції компанії у B2B-сегменті. У повоєнний період досконалий сервіс стане ключовим нематеріальним активом, що гарантує стабільне лідерство.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абалонін С., Виханський О., Громовик Б., Гасюк Т. SWOT-аналіз діяльності підприємства. *Маркетинг*, 2019. № 6. С. 21–28.
2. Авдєєнко В., Василь Р. Економіка України під час війни: головні підсумки 2022 року. *Апостроф*. URL: <https://apostrophe.ua/ua/article/economy/2022-12-29/ekonomika-ukrainyi-vo-vremya-voynyi-glavnyie-itogi-2022-goda/49474>.
3. Андришин В. П. Конкуентоспроможність регіону в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 56.
4. Біла І., Ілюхіна В. Економіка війни в Україні: наслідки та можливі конкурентні переваги в повоєнний період. *Економіка та суспільство*, 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-160>.
5. Більовська О., Майстро Р. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. *Економічні науки*, 2023. № 2. С. 50–54. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.50>.
6. Василець Н. М. Сучасні імперативи розвитку підприємницької діяльності. *Проблеми сучасних трансформацій*. *Серія: економіка та управління*, 2022. № 3. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-04-01>.
7. Вітковський Ю. П., Смігунова О. В., Дудник О. В. Роль і значення малого підприємництва у формуванні стратегії розвитку економіки країни. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2022. № 7(1). с. 107 – 113. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-12>.
8. Всупереч обставинам: Як український бізнес процвітає під час війни. *Payoneer*, 2023. URL: <https://www1.payoneer.com/ua/resources/defying-the-odds-how-ukrainian-businesses-thrive-during-war>.
9. Гончаренко І. М., Чайка О. С. Підприємницька діяльність в сучасних умовах господарювання. III Всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»,

(Київ, 6 грудня 2018 р.), 2018. Частина 1, с. 77-82. Київ: Київський національний університет технологій та дизайну. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12573/1/OIP2018\\_P077-082.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12573/1/OIP2018_P077-082.pdf).

10. Губін К. Г. Перспективні напрями розвитку маркетингу в Україні. *Економічна теорія та право*, 2021. № 4. С. 96–115. DOI: URL: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-96>.

11. Дикань В. В., Фролова Н. Л. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство: Видавничий дім «Гельветика»*, 2022. Вип. 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>.

12. Дименко Р. А. Теорія цінностей і конкурентних переваг у системі конкурентоспроможності підприємств. Львівська політехніка. URL: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35517/1/5\\_23-31.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35517/1/5_23-31.pdf).

13. Димченко О. В., Смачило В. В., Рудаченко О. О., Хайло Я. М. Проблеми та перспективи повоєнного розвитку підприємств сфери життєзабезпечення міст з урахуванням підприємницької складової. *Бізнес Інформ*, 2023. № 1. С. 108 – 115.

14. Дмитрієв І. А. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: Бровін О. В. , 2020.

15. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали одинадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 09-10 вересня 2022 р. Одеса: ОНЕУ, 2022. 576 с.

16. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання. *Громадський простір*. URL: [https://www.prostir.ua/?news=ekonomika-vijny-ta-povojennyj-ekonomichnyj-rozvytok-ukrajiny-problemy-priorytety-zavdannya#\\_ftn7](https://www.prostir.ua/?news=ekonomika-vijny-ta-povojennyj-ekonomichnyj-rozvytok-ukrajiny-problemy-priorytety-zavdannya#_ftn7).

17. Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 6–7 квіт. 2023 р.: у 6 т. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2023.

18. Економічне відновлення України після війни. Аналітичний портал «Слово і Діло». URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/05/02/novyna/ekonomika/ekonomichne-vidnovlennya-ukrayiny-pislya-vijny-radi-prezentuvaly-plan>.

19. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*, 2019. № 4. С. 121-128.

20. Казак О. О., Сулима М. О. Трансформація бізнесу в Україні за рік війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*, 2023. № 1(11). С. 140–150. URL: <https://doi.org/10.32750/2023-0111>.

21. Ковтуненко К. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнес Інформ*, 2021. № 3.

22. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 24 листопада 2023 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2023.

23. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22 листопада 2024 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2024.

24. Корнецький А. Бізнесу не обов'язково обирати: приносити користь чи заробляти гроші. Майбутнє за соціальним підприємництвом. *Forbes*, 2021. 6 лип. URL: <https://forbes.ua/business/biznesu-ne-obyazatelno-vybirat-prinosit-polzutilizarabatyvati-dengi-budushchee-za-sotsialnym-predprinimatelstvom-06072021-1957>.

25. Корнієнко Т.О. Аналіз стану економічної безпеки України та пріоритети її зміцнення. *Економіка та суспільство*, 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-61>.

26. Корнієнко Т. О. Вплив загроз та ризиків на формування системи економічної безпеки підприємства. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*, 2022. № 4. С. 43–48. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-4-7987>.

27. Коростова І. Стан та перспективи маркетингу під час війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2022. № 2. С. 52–55. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.2-9>.

28. Котик Д. Ю, Жигалкевич Ж. М. Організаційно-економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємств. КІП. Актуальні проблеми економіки та управління. 2020.

29. Кузнєцова Т. Конкурентні переваги роботизованих підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Екон. вісн. ун-ту/Ун-т Григорія Сковороди в Переяславі, 2021. Вип. 51.

30. Маранчак М. Як змінився характер покупок українців під час війни – дослідження. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/harakter-pokupok-ukrainsiv-kantar>.

31. Мартинюк М. А., Новаківська А. Г. Формування конкурентоспроможності підприємства. Економіка підприємництва: організаційні, управлінські та фінансові пріоритети розвитку: колективна монографія / за ред. Н. В. Валінкевич. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 144–164.

32. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*, 2023. № 7(3), с. 7. URL: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>.

33. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>.

34. Нікітенко К. С. Підприємницька діяльність: аспекти, тенденції і перспективи розвитку в умовах пандемії. *Ефективна економіка*, 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9753>.

35. Обух В. Логістична складова повоєнного відновлення: підходи та пошук ресурсів. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3700927logisticna-skladova-povoennogo-vidnovlenna-pidhodi-ta-posuk-resursiv.html>.

36. Одреч Д., Момтаз П., Мотузенко Г., Вісмара С. Як війна впливає на розвиток підприємництва: висновки з російсько-українського конфлікту. Вокс Україна. 22 травня 2023. URL: <https://voxukraine.org/yak-vijna-vplyvaye-na-rozvytok-pidpryyemnytstvavysnovky-z-rosijsko-ukrayinskogo-konfliktu>.

37. Омельчак Г.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-19>.

38. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*, 2022. № 3(47). С. 94–103.

39. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та функціональна характеристика. URL: [infr.od.ua/journals/2018/20\\_2018\\_ukr/27.pdf](http://infr.od.ua/journals/2018/20_2018_ukr/27.pdf).

40. Перерва О. П. Формування конкурентних переваг промислового підприємства в умовах воєнного стану. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту: виклики цифрової глобалізації*: тези доп. 15-ї Міжнар. наук.-практ. конф., пам'яті професора Євгена Крикавського, Львів, 17–18 жовтня 2024 р. Львів Видавництво Львівської політехніки, 2024. С. 315-317.

41. Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 01 – 28 лютого 2024 р.; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. 372 с.

42. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Бізнес Цензор: сайт. 24.01.2020. URL: [https://biz.censor.net/columns/3171497/konkurentna\\_perevaga\\_yak\\_dosyagati\\_stablno\\_visokih\\_rezultatv](https://biz.censor.net/columns/3171497/konkurentna_perevaga_yak_dosyagati_stablno_visokih_rezultatv).

43. Правове регулювання господарської діяльності в умовах розбудови економіки Індустрії 4.0: монографія / О. О. Дмитрик, Є. М. Білоусов, Н. М. Внукова та ін.; за ред. С. В. Глібка та О. В. Корват. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2023. 350 с.

44. Причепя І. В. Інноваційні пріоритети формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. С. 25-33.

45. Проблеми та напрями розвитку економіки України в умовах війни: Збірник матеріалів Наукового студентського форуму, 17 травня 2023 року. Одеса, ОДАУ, 2023. 147 с.

46. Пугачевська К. Й., Феєр О. В. Конкурентоспроможність економіки регіону. *Економіка та суспільство*, 2023. № 55.

47. Редзюк Є. В. Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнесактивності в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*, 2022. Вип. 51. С. 35–49. URL: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.035.049>.

48. Салій Є. Ю., Салій О. О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, 2023. № 3(14). С. 58–71. URL: <https://www.researchgate.net/publication>.

49. Сарай Н., Григорук А., Литвин Л. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*, 2024. № 1 (06), с. 58-62. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11>.

50. Сім'ячко О. І., Савчук А. М., Танасійчук А. М. Формування конкурентних переваг на міжнародному ринку. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*, 2020. № 5. С. 208–212. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/40-17.pdf>.

51. Скрипник С. В., Процевят О. С., Воронова О. В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2022. Випуск 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index>.

52. Стельмах Х. П. Особливості конкурентоспроможності регіонів України. *Економічний форум*, 2020. № 3. С. 39–43.

53. Тараненко І. В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах. *Науковий вісник ЧДІЕУ*, 2019. №1(9). С. 194-203.

54. Хоменко І., Бабаченко Л., Москаленко В., Ємець В. Маркетингові аспекти посилення конкурентних переваг підприємства через формування системи стратегічного управління в умовах війни. *Київський економічний науковий журнал*, 2025. (8), 150-157. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-20>.

55. Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2020. №1 (57), с. 24–31. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-57-24-31>.

56. Черевань І. В., Бородін Б. М. Перспективні зрушення регіонального розвитку в умовах воєнних викликів. *Наукові перспективи*, 2023. № 1(31). С. 190–199.

57. Черниш О., Курилюк Ю., Коломієць В., Томчук-Пономаренко Н., Савчук А. Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах воєнного часу: відповідь на сучасні виклики. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2023. № 3 (50). С. 282–297. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4079>.

58. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. посіб. Харків: Право, 2022. 312 с.

59. Шевченко Л. С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько – орієнтований погляд на проблему. *Економічна теорія. Економічна теорія та право*, 2022. № 2 (49). С. 72-92. URL: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-72>.

60. Шульга та ін. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*, 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10296>.

61. Щадило М. І. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*, 2023. № 1 (7). С. 106–112.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

## Сутність конкурентної переваги на підставі аналізу наукової літератури

Науковий підхід	Автор	Визначення конкурентної переваги	Ключовий акцент	Практичне значення
Теорія конкурентних стратегій	М. Портер	Конкурентна перевага — це здатність підприємства створювати більшу цінність для споживачів порівняно з конкурентами	Лідерство за витратами або диференціація	Формування стійких ринкових позицій і отримання надприбутку
Ресурсний підхід (RBV)	Дж. Барні	Конкурентна перевага виникає завдяки володінню цінними, рідкісними, важко імітованими та незамінними ресурсами	Унікальні ресурси та компетенції	Орієнтація на розвиток внутрішнього потенціалу підприємства
Стратегічний підхід	І. Ансофф	Конкурентна перевага полягає у здатності підприємства ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища	Стратегічна гнучкість	Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності
Маркетинговий підхід	Ф. Котлер	Конкурентна перевага — це здатність пропонувати споживачам вищу цінність або нижчу ціну	Орієнтація на потреби споживача	Підвищення лояльності клієнтів і ринкової частки
Організаційно-управлінський підхід	А. Чендлер	Конкурентна перевага формується завдяки відповідності організаційної структури обраній стратегії	Ефективність управління	Оптимізація бізнес-процесів і підвищення результативності
Інноваційний підхід	Й. Шумпетер	Конкурентна перевага виникає внаслідок впровадження нововведень у виробництві та управлінні	Інновації та підприємництво	Забезпечення випереджального розвитку підприємства
Інституціональний підхід	Д. Норт	Конкурентна перевага визначається ефективністю функціонування підприємства в межах інституційного середовища	Формальні та неформальні інститути	Зниження трансакційних витрат і ризиків

## Додаток Б

## Класифікація конкурентних переваг у менеджменті

Класифікаційна ознака	Вид конкурентної переваги	Характеристика	Управлінський інструментарій
За джерелом формування	Ресурсні	Ґрунтуються на унікальних матеріальних, фінансових, кадрових та нематеріальних ресурсах	Управління ресурсами, розвиток компетенцій, інвестиції в людський капітал
	Процесні	Виникають завдяки ефективній організації бізнес-процесів	Реінжиніринг, бережливе виробництво, BPM
	Інноваційні	Формуються через впровадження технологічних і організаційних інновацій	R&D, інноваційний менеджмент
За характером переваги	Витратні	Забезпечують нижчий рівень витрат порівняно з конкурентами	Контролінг, оптимізація витрат
	Диференціаційні	Базуються на унікальних властивостях продукту або послуги	Брендинг, маркетингові стратегії
За тривалістю дії	Короткострокові	Дають тимчасовий ефект і легко копіюються	Тактичне управління
	Довгострокові (стійкі)	Важко імітовані та забезпечують стабільні позиції	Стратегічне планування
За рівнем управління	Стратегічні	Формують загальний напрям розвитку підприємства	Стратегічний менеджмент
	Операційні	Реалізуються на рівні щоденної діяльності	Операційний менеджмент
За сферою реалізації	Виробничі	Пов'язані з ефективністю виробництва	Управління якістю, технічне оновлення
	Маркетингові	Пов'язані з позиціонуванням і збутом	Маркетингові комунікації
	Фінансові	Забезпечують доступ до капіталу та фінансову стійкість	Фінансовий менеджмент
	Кадрові	Засновані на професіоналізмі персоналу	HR-менеджмент
За ступенем унікальності	Звичайні	Легко відтворюються конкурентами	Стандартизація
	Унікальні	Важко копіюються та мають високий захисний потенціал	Захист ноу-хау, корпоративна культура

## Додаток В

## Ефективна оцінка конкурентного потенціалу підприємства у воєнних та повоєнних умовах

Напрямок оцінки	Методи / Інструменти	Ключові показники	Очікуваний ефект	Коментар
Динамічна оцінка потенціалу підприємства	Сценарне моделювання, стрес-тестування бізнес-процесів	Чутливість до зовнішніх шоків, швидкість реакції на ринкові зміни	Виявлення прихованих резервів стійкості, пріоритетних точок росту	Фокус на проактивному управлінні, а не на констатації минулих результатів
Адаптивність управлінських рішень	SWOT-аналітика (динамічна матриця), метод експертних оцінок	Гнучкість стратегічних рішень, реакція на зовнішні загрози	Формування векторів агресивного ринкового наступу	Слабкі сторони перетворюються на потенційні об'єкти реінжинірингу
Матриці продуктового портфеля	BCG, GE з додатковими змінними (індекс гнучкості, чутливість до логістичних розривів)	Вживаність продуктів, їх стратегічна значущість	Оптимізація ресурсів на найбільш автономні та маржинальні продукти	Дозволяє зберегти грошові потоки навіть у кризових умовах
Ресурсна база та VRIO-аналітика	VRIO, бенчмаркінг	Унікальні компетенції, невідтворюваність ресурсів, конкурентні переваги	Формування довгострокових переваг, стратегічна автономія	Підкреслює роль персоналу та технологій у збереженні лідерства
Прогнозування та сценарії розвитку	Сценарний аналіз, метод аналізу ієрархій (Saaty), теорія ігор, нечіткі множини	Імовірність подій, стратегічні опції, мінімізація ризиків	Розробка стратегій гарантованих мінімальних втрат або максимального виграшу	Включає як якісні, так і кількісні показники, враховує воєнні та енергетичні ризики
Фінансово-технологічна стійкість	Балансові моделі, аудит цифрової стійкості	Рівновага активів і пасивів, кіберстійкість, автономність	Забезпечення функціонування та ефективного управління капіталом	Інтеграція фінансових і гнучких прогнозних моделей

## Додаток Г

## Асортиментний склад продукції ТОВ «Теплогарант»

Асортимент на група	Види продукції	Ключові техніко-експлуатаційні характеристики	Цільовий сегмент споживачів	Конкурентна цінність
Дизайнерські радіатори	Вертикальні, трубчасті, кутові, індивідуальні дизайнерські моделі	Висока тепловіддача, сучасний дизайн, можливість кастомізації	Приватні будинки, преміальні житлові та комерційні об'єкти	Диференціація, естетична привабливість
Сталеві панельні радіатори	Класичні панельні системи опалення	Надійність, ефективність, оптимальне співвідношення ціна/якість	Масовий ринок, багатоквартирні будинки	Стабільний попит, універсальність
Водяні рушникосушки	Класичні та дизайнерські моделі	Підключення до системи водяного опалення, довговічність	Житлова нерухомість, готелі	Функціональність, комфорт
Електричні рушникосушки	Автономні системи з таймерами та програматорами	Незалежність від централізованих мереж, енергоефективність	Квартири, об'єкти з перебоями теплопостачання	Енергонезалежність
Електричні обігрівачі	Настінні та мобільні обігрівачі	Інтелектуальне керування, швидкий нагрів	Споживачі в умовах енергодефіциту	Актуальність у воєнний час
Запірна та регулююча арматура	Крани, клапани, терморегулятори	Оптимізація теплових потоків, підвищення ККД систем	Професійні монтажні організації	Комплексність рішень
Комплектуючі до систем опалення	Кріплення, з'єднання, аксесуари	Сумісність з основним обладнанням	Професійні та приватні клієнти	Підвищення сервісної цінності
Інжинірингові послуги	Теплотехнічні розрахунки, енергоаудит	Індивідуальні рішення під об'єкт	Забудовники, приватні клієнти	Експертна перевага

## Додаток Д

## Показники фінансових результатів ТОВ «Теплогарант» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Відхилення 2023/2022, тис. грн	Відхилення 2024/2023, тис. грн	Темп зростання 2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації	31 200,0	28 931,9	19 567,3	-2 268,1	-9 364,6	62,7
Собівартість реалізованої продукції	19 300,0	18 745,2	14 892,5	-554,8	-3 852,7	77,2
Валова прибутковість	11 900,0	10 186,7	4 674,8	-1 713,3	-5 511,9	39,3
Операційні витрати	8 900,0	8 500,0	4 800,0	-400,0	-3 700,0	53,9
Фінансовий результат до оподаткування	420,0	—	148,0	—	—	35,2
Податок на прибуток	84,0	71,2	20,3	-12,8	-50,9	24,2
Чистий прибуток	336,0	356,8	69,7	+20,8	-287,1	20,7
Рентабельність продажів, %	1,08	1,23	0,36	+0,15	-0,87	33,3

## Додаток Е

## Характер конкуренції та специфічні загрози для ТОВ «Теплогарант»

Аналітичний аспект	Характеристика
<b>Характер конкуренції</b>	Конкуренція фокусується на отриманні ексклюзивних прав дистрибуції європейських брендів (Irsap, Zehnder, Stelrad) та лояльності професійної спільноти: монтажників, проектувальників і архітекторів. Головними інструментами боротьби є якість сервісних пакетів, гарантійні зобов'язання та рівень післяпродажного супроводу
<b>Ключові конкуренти</b>	Великі національні та міжнародні дистрибутори з розвинуеною філіальною мережею та прямими контрактами з виробниками
<b>Основні інструменти конкуренції</b>	Сервісне обслуговування, швидкість виконання замовлень, гнучкість гарантійних умов, персоналізована робота з професійними клієнтами
<b>Специфічні загрози</b>	Конкуренти володіють значними фінансовими ресурсами, що дозволяє формувати великі складські запаси та мінімізувати вплив логістичних збоїв. Розгалужена мережа філій по всій країні створює додатковий тиск на львівський хаб ТОВ «Теплогарант»
<b>Вплив загроз на компанію</b>	Підвищені вимоги до швидкості локальної доставки, необхідність підтримувати високий рівень сервісу та впроваджувати індивідуалізований підхід до кожного клієнта з метою збереження конкурентоспроможності

*Додаток Є*  
**Характер конкуренції та специфічні загрози з боку вітчизняних виробників**

<b>Аналітичний аспект</b>	<b>Зміст та характеристика</b>
<b>Характер конкуренції</b>	В умовах зниження купівельної спроможності, зафіксованого у фінансовій звітності ТОВ «Теплогарант» за 2024 рік, ключовим чинником конкурентної боротьби стає цінова агресія з боку українських брендів. Споживачі дедалі частіше віддають перевагу вітчизняним аналогам як раціональній альтернативі дорогому імпортному обладнанню
<b>Основні конкуренти</b>	Українські виробники та дистрибутори, зокрема ТМ «Margo» та виробники сталевих радіаторів «Uterm», які активно працюють у середньому та масовому цінових сегментах
<b>Цінові переваги конкурентів</b>	Вітчизняна продукція не обтяжена митними зборами та складними транскордонними логістичними витратами, що дозволяє формувати більш доступні ціни та гнучку систему знижок
<b>Специфічні загрози</b>	Здатність українських заводів оперативно виконувати індивідуальні замовлення нестандартних розмірів у стислі терміни створює суттєвий виклик для імпортно орієнтованої бізнес-моделі ТОВ «Теплогарант»
<b>Маркетинговий тиск</b>	Агресивний маркетинг національних виробників у сегменті мас-маркету, а також їхня активна участь у тендерних закупівлях для відбудови інфраструктури, посилює конкурентний тиск на компанію
<b>Необхідна стратегічна реакція</b>	Компанії необхідно чіткіше артикулювати та комунікувати унікальні переваги преміального європейського обладнання: дизайн, довговічність, енергоефективність, сервісну підтримку та відповідність високим стандартам якості

## Додаток Ж

### Характер конкуренції та специфічні загрози з боку вітчизняних виробників

Аналітичний аспект	Зміст та характеристика
<b>Характер конкуренції</b>	В умовах зниження купівельної спроможності, зафіксованого у фінансовій звітності ТОВ «Теплогарант» за 2024 рік, ключовим чинником конкурентної боротьби стає цінова агресія з боку українських брендів. Споживачі дедалі частіше віддають перевагу вітчизняним аналогам як раціональній альтернативі дорогому імпортному обладнанню
<b>Основні конкуренти</b>	Українські виробники та дистрибутори, зокрема ТМ «Magio» та виробники сталевих радіаторів «Uterm», які активно працюють у середньому та масовому цінових сегментах
<b>Цінові переваги конкурентів</b>	Вітчизняна продукція не обтяжена митними зборами та складними транскордонними логістичними витратами, що дозволяє формувати більш доступні ціни та гнучку систему знижок
<b>Специфічні загрози</b>	Здатність українських заводів оперативно виконувати індивідуальні замовлення нестандартних розмірів у стислі терміни створює суттєвий виклик для імпортно орієнтованої бізнес-моделі ТОВ «Теплогарант»
<b>Маркетинговий тиск</b>	Агресивний маркетинг національних виробників у сегменті мас-маркету, а також їхня активна участь у тендерних закупівлях для відбудови інфраструктури, посилює конкурентний тиск на компанію
<b>Необхідна стратегічна реакція</b>	Компанії необхідно чіткіше артикулювати та комунікувати унікальні переваги преміального європейського обладнання: дизайн, довговічність, енергоефективність, сервісну підтримку та відповідність високим стандартам якості

## Додаток 3

## Порівняльна характеристика конкурентів (2024–2025 рр.)

Параметр аналізу	ТОВ «Теплогарант»	Імпортери-гіганти	Вітчизняні заводи
Цінове позиціонування	Середній+ / Преміум	Елітний / Преміум	Бюджетний / Середній
Цільовий сегмент	Професійні монтажники, проєктанти, преміальні приватні клієнти	Девелопери, корпоративні клієнти, мережеві проєкти	Масовий споживач, бюджетні та муніципальні проєкти
Стратегічна перевага	Гнучкість, інженерна експертиза, індивідуальний супровід	Ефект масштабу, висока впізнаваність брендів	Ціновий демпінг, швидка адаптація під замовлення
Продуктова політика	Європейські бренди з акцентом на якість та дизайн	Широкий портфель імпортерних брендів	Обмежена номенклатура, орієнтація на стандарти
Логістична модель	Оптимізована (львівський логістичний вузол)	Децентралізована (мережа складів по країні)	Пряма (від заводу до об'єкта)
Гнучкість постачання	Середня, з компенсацією сервісом	Висока за рахунок запасів	Висока для індивідуальних замовлень
Маркетинговий фокус	Консультативний продаж, B2B, репутаційний маркетинг	Масова медійна присутність, реклама	Дилерські програми та локальна лояльність
Цифрові канали збуту	Обмежені, з акцентом на персональні продажі	Розвинені онлайн-платформи	Мінімальні або допоміжні
Фінансова стійкість	Висока автономність (коефіцієнт $\approx 0,4$ )	Часткова залежність від кредитних ліній	Підтримка державних програм та грантів
Ключовий ризик	Ціновий тиск та онлайн-конкуренція	Високі постійні витрати	Обмежена якість та імідж продукції

## Додаток И

## PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Теплогарант»

Компонент	Ключові фактори	Характер впливу на підприємство
<b>Політичні</b>	Тривала воєнна агресія; підвищені безпекові ризики; державні програми з енергоефективності; регулювання імпорту	З одного боку, воєнні ризики ускладнюють логістику та інвестиційну активність, з іншого — державні програми стимулюють попит на сучасні системи опалення та енергоефективне обладнання
<b>Економічні</b>	Інфляція; коливання валютного курсу; зниження купівельної спроможності; зростання собівартості імпорту	Негативний вплив проявляється у зростанні витрат та зменшенні чистого доходу підприємства у 2024 році до 19 567,3 тис. грн, що потребує оптимізації витрат і перегляду цінової політики
<b>Соціальні</b>	Прагнення до автономності житла; зростання попиту на індивідуальні системи опалення; зміна споживчих пріоритетів	Формується стабільний попит на продукцію компанії, оскільки споживачі орієнтуються на енергонезалежність, комфорт та довгострокову економію ресурсів
<b>Технологічні</b>	Розвиток «розумних» систем керування опаленням; цифровізація; альтернативна енергетика	Відкриваються нові можливості для розширення асортименту, підвищення доданої вартості та зміцнення позицій ТОВ «Теплогарант» як експертного постачальника інноваційних рішень

*Додаток I*  
**SWOT-аналіз ТОВ «Теплогарант» (2024–2025 рр.)**

Категорія	Основні показники
<b>Сильні сторони</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ексклюзивний портфель європейських брендів (Irsap, Zehnder); власний логістичний хаб у Львівській області;</li> <li>✓ сформовані запаси на суму 11 998,0 тис. грн;</li> <li>✓ фінансова автономність (K=0,4);</li> <li>✓ наявність нерозподіленого прибутку 3 792,9 тис. грн;</li> <li>✓ висока кваліфікація малого штату персоналу, мобільність і низькі адміністративні витрати;</li> <li>✓ преміальне позиціонування у B2B сегменті</li> </ul>
<b>Слабкі сторони</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Висока залежність від імпорту, що робить ціноутворення вразливим до девальвації;</li> <li>✓ спад чистого прибутку до 69,7 тис. грн у 2024 році;</li> <li>✓ велика частка запасів у структурі активів (66,4 %), ризик заморожування капіталу;</li> <li>✓ малий штат персоналу, обмежена здатність до масштабного розширення;</li> <li>✓ концентрація діяльності в одному регіоні, географічні ризики</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Масштабна повоєнна відбудова України з акцентом на енергоефективність;</li> <li>✓ зростання попиту на теплові насоси та гібридні системи опалення;</li> <li>✓ розвиток електронної комерції та цифровізації продажів (зростання «інших доходів» до 2 173,9 тис. грн);</li> <li>✓ потенційне залучення міжнародних грантів на проекти зеленої енергетики;</li> <li>✓ розширення партнерської мережі серед архітекторів і дизайнерів інноваційних рішень</li> </ul>
<b>Загрози</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ескалація бойових дій, руйнування інфраструктури, міграція платоспроможного населення;</li> <li>✓ ціновий демпінг з боку вітчизняних виробників та маркетплейсів;</li> <li>✓ непередбачувані зміни податкового та митного законодавства;</li> <li>✓ дефіцит електроенергії та зміщення попиту на альтернативні системи;</li> <li>✓ тривала депресія в будівельній галузі, що стримує ділову активність</li> </ul>

## Додаток І

## Комплексні конкурентні переваги ТОВ «Теплогарант» (2024–2025 рр.)

Категорія переваги	Ключові характеристики	Практичний ефект для компанії	Приклади реалізації
<b>Стратегічно-логістична</b>	Географічне розташування офісу та логістичного хабу у Львівській області; близькість до кордону з ЄС; оптимізація транскордонних поставок	Мінімізація логістичних витрат; скорочення часу доставки; перевага над конкурентами у східних та центральних регіонах; стійкість до локальних збоїв	Доставка продукції з Італії (Irsap, Zehnder) у 2–3 рази швидше, ніж у конкурентів із Києва або Харкова
<b>Продуктова</b>	Ексклюзивний портфель преміальних брендів; дизайнерські та енергоефективні рішення; автономні електричні системи; інтелектуальні радіатори; гарантія до 10 років	Формування довіри клієнтів; диференціація від мас-маркету; забезпечення високої тепловіддачі; підвищення лояльності	Проекти для преміальних ЖК у Львові та Києві з індивідуальним дизайном радіаторів; впровадження розумних програматорів
<b>Операційна та управлінська</b>	Малий штат (5 осіб); висока мобільність; швидке прийняття рішень; низькі адміністративні витрати; експертний сервіс	Підвищена ефективність бізнес-процесів; конкурентні ціни; оперативний інженерний супровід; гнучкість у відповідь на запити B2B-клієнтів	Швидке опрацювання індивідуальних замовлень клієнтів та консультацій щодо комплексного підбору систем опалення
<b>Фінансова</b>	Коефіцієнт автономності 0,4; власний капітал 7,2 млн грн; нерозподілений прибуток 3,8 млн грн;	Висока фінансова стійкість; мінімізація залежності від зовнішніх джерел; можливість інвестицій у	Придбання нового обладнання для складу; оновлення транспортного парку для підвищення швидкості доставки

	скорочення дебіторської заборгованості до 850 тис. грн; зростання основних засобів на 47 %	розвиток; стабільність грошових потоків	
<b>Ринкова</b>	Чітке B2B-позиціонування; інтеграція у спільноту архітекторів, дизайнерів та девелоперів; цифровізація продажів; зростання «інших доходів» до 2,1 млн грн; складські запаси 11,9 млн грн	Захист від цінової конкуренції; диверсифікація доходів; зміцнення репутації; миттєві відправки продукції клієнтам	Продаж через онлайн-консультації; участь у спеціалізованих виставках; запуск електронного каталогу для партнерів
<b>Інноваційна</b>	Впровадження «розумних» систем керування опаленням; цифровізація процесів; використання альтернативних джерел енергії	Розширення асортименту; підвищення доданої вартості; посилення конкурентної позиції	Інсталяція теплових насосів у преміальних проєктах; інтеграція систем «smart home» для B2B-клієнтів
<b>Клієнтська та сервісна</b>	Розширене гарантійне обслуговування; індивідуальний інженерний підбір систем; швидка реакція на запити	Підвищення лояльності клієнтів; зростання повторних замовлень; формування репутації надійного постачальника	Встановлення систем з гарантією до 10 років; персоналізовані консультації для девелоперів та дизайнерів



## Додаток Й

## Графік реалізації інноваційної стратегії ТОВ «Теплогарант»

Етап	Стратегічний напрям	Термін реалізації	Ключові заходи	Необхідні ресурси	Обсяг інвестицій, тис. грн	Джерело фінансування	Основні КРІ	Очікуваний економічний ефект	Потенційні ризики	Інструмент і мінімізації ризиків
1	Цифрова трансформація та BIM-інтеграція	I–II кв. 2026	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BIM-бібліотеки Irsap, Zehnder</li> <li>• Онлайн-конфігуратор</li> <li>• CRM нового покоління</li> <li>• Навчання персоналу</li> </ul>	ПЗ BIM, CRM, web-модулі, серверні рішення	450	Нерозподілений прибуток	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ↓ часу обробки замовлення</li> <li>• ↑ конверсії проектних клієнтів</li> </ul>	↓ операційних витрат; ↑ проектних продажів на 15 %; прискорення обігу коштів	Низька цифрова адаптація персоналу	Навчання, поетапне впровадження, підтримка інтеграторів
2	Екосистема «Smart Heating» (IoT)	III–IV кв. 2026	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування запасів IoT-контролерів</li> <li>• Інтеграція з BMS</li> <li>• Маркетингова кампанія</li> </ul>	Смарт-термостати, IoT-хаби, ПЗ керування	1 200	Власні оборотні кошти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ↑ середнього чека</li> <li>• ↑ частки комплексних продажів</li> </ul>	↑ середнього чека на 25 %; вихід у сегмент «Розумний будинок»	Повільне прийняття технологій клієнтами	Демонстраційні стенди, пілотні проекти

3	Гібридні системи та Проектне бюро	I–III кв. 2027	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інженерний підрозділ (аутсорсинг)</li> <li>• Демонстраційні теплові насоси</li> <li>• Сертифікація партнерів</li> </ul>	Теплові насоси, навчальні програми, інженерні ПЗ	2 100	Власний капітал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Частка B2G/B2B-проектів</li> <li>• Маржинальність</li> </ul>	До 30 % доходу від проектів відбудови; зростання маржі	Затримка державних програм	Диверсифікація клієнтів, приватні девелопери
4	Предиктивна діагностика та ESG-логістика	IV кв. 2027	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тепловізійна діагностика</li> <li>• Сервісні контракти</li> <li>• ESG-пакування</li> </ul>	Тепловізори, аналітичне ПЗ, екопакування	600	Власні кошти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Частка сервісних доходів</li> <li>• Кількість контрактів</li> </ul>	Стабільний щомісячний дохід; ↑ інвестпривабливості	Довгий період окупності	Орієнтація на корпоративних клієнтів

Додаток К

Зведений розрахунок економічної ефективності інноваційної стратегії

Показник	Значення до впровадження (2024 р.)	Прогнозне значення після впровадження	Абсолютна зміна	Економічна інтерпретація
Загальний обсяг інвестицій	–	4 350 тис. грн	–	Сукупні вкладення у цифровізацію, IoT, інженерні рішення та ESG
Джерела фінансування	–	Власний капітал та нерозподілений прибуток	–	Відсутність кредитного навантаження, збереження фінансової автономії
Власний капітал	7 239,9 тис. грн	>7 000 тис. грн	–	Залишається достатнім для підтримки платоспроможності
Коефіцієнт автономності	0,40	0,38–0,40	±0,00	Підтримується на безпечному рівні
Чистий дохід (виторг)	19 567,3 тис. грн	≈26 400 тис. грн	+6 800 тис. грн	Зростання на ≈35% за рахунок інноваційних продуктів і сервісів
Темп зростання виторгу	–	+35 %	–	Випереджальне зростання відносно ринку
Чистий прибуток	69,7 тис. грн	1 200–1 500 тис. грн	+1 130–1 430 тис. грн	Перехід від мінімальної до стійкої прибутковості
Рентабельність продажів	0,36 %	4,5–5,7 %	+4,1–5,3 п.п.	Значне підвищення маржинальності
Рентабельність активів (ROA)	≈0,4 %	6,5–8,0 %	+6,1–7,6 п.п.	Ефективніше використання активів
Частка сервісних та проєктних доходів	≈11%	30–35 %	+19–24 п.п.	Диверсифікація доходів, зниження ринкових ризиків
Середній чек	Базовий рівень	+25 %	–	Продаж комплексних рішень (IoT, проєкти)
Операційні витрати на 1 замовлення	100 %	≈60 %	–40 %	Ефект цифровізації та CRM

<b>Точка безбитковості стратегії</b>	–	Кінець 2027 року	–	Прийнятний горизонт окупності
<b>Середній строк окупності (ROI)</b>	–	14–18 місяців (зважено)	–	Висока інвестиційна привабливість
<b>Інвестиційний ризик</b>	Середній	Помірний	↓	Диверсифікація та власне фінансування
<b>Стратегічний ефект</b>	Обмежений	Високий	–	Закріплення статусу експертного та інноваційного лідера