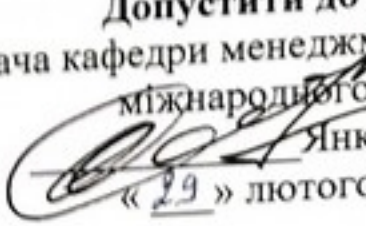




ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту та
міжнародного бізнесу

 Янків М. Д.
« 29 » лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ
(на прикладі ПрАТ Фірма «Галбуд»)**

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент»

Левчука Ігора Миколайовича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:


(підпис)

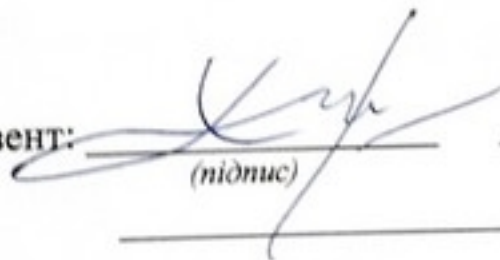
Кандидат економічних наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Стадник Мирослава Євгенівна

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:


(підпис)

кандидат екон.наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Халіна Олена Василівна

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ (на прикладі ПрАТ Фірма «Галбуд»)

Студента Левчука І.М. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи  Стадник М.Є.
(підпис) (прізвище та ініціали)

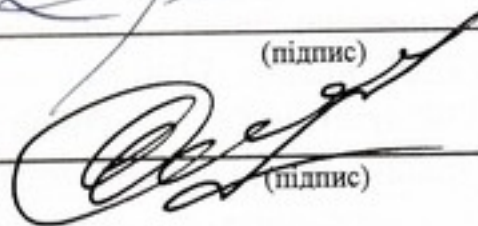
Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Халіна О.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри  Янків М.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«25» грудня 2023 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

В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Янків М. Д.

«__» травня 2023 р.

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Левчуку Ігору Миколайовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **Вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю організації (на прикладі ПрАТ Фірма «Галбуд»)**

Керівник роботи: **Стадник Мирослава Євгенівна,**
кандидат економічних наук, доцент

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

затверджені наказом по інституту від 17 травня 2023 р. № 38-2

2. Строк подання студентом роботи 12 лютого 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони*

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

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. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) *Таблиці та графіки, що розкривають суть проведеного дослідження.*

6. Консультанти розділів роботи

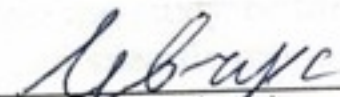
Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>вересень- 2023 р.</i>	<i>Остаточне затвердже -ння плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>жовтень 2023р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>листопад 2023 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>листопад- грудень 2023 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2023 р. -січень 2024 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>лютий- 2024 р.</i>	

Студент


(підпис)

Левчук І.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Стадник М.Є.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Левчук І.М. Вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю організації. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування» («Бізнес-адміністрування»). – Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 110 сторінок, включаючи 18 таблиць, 18 рисунків, 1 додаток

Розглянуто теоретичні та методичні основи процесу управління конкурентоспроможністю організації. Проведено аналіз системи управління конкурентоспроможністю на одній українській організації. Визначено ключові проблеми і шляхи їх вирішення для покращення системи управління конкурентоспроможністю організації.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, організації, процес управління.

ANNOTATION

Levchuk I.M. Improving the process of managing the competitiveness of an organization. – Manuscript.

Research on obtaining educational degree Master on industry knowledge «Management and Administration» specialty «Management» specialization «Management and administration» («Business Administration»). - Lviv, 2024.

The amount of work is 110 pages, including tables 18, 18 figures 1 application.

The theoretical and methodological foundations of the process of managing the competitiveness of an organization are considered. An analysis of the competitiveness management system of one Ukrainian organization was carried out. Key problems and ways to solve them to improve the organization's competitiveness management system are identified.

Based on the study of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and specific proposals were made.

Key words: competition, competitiveness, management of competitiveness, organizations, management process.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	12
1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності в сучасній організації	12
1.2. Характеристика особливостей процесу управління конкурентоспроможністю	21
1.3. Система управління конкурентоспроможністю організацією	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В УКРАЇНИ	40
2.1. Аналіз конкурентного середовища серед будівельних підприємств України в умовах воєнного стану	40
2.2. Аналіз діяльності ПрАТ Фірма «Галбуд» та його позиціонування на ринку	50
2.3. Дослідження системи управління конкурентоспроможністю на ПрАТ Фірма «Галбуд»	57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	69
3.1 Міжнародна практика управління конкурентоспроможністю організації	69
3.2 Розвиток інноваційного потенціалу ПрАТ Фірма «Галбуд» системі підвищення конкурентоспроможності	79
3.3 Економічне обґрунтування пропозицій на ПрАТ Фірма «Галбуд»	89
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	110

ВСТУП

Актуальність проблеми. Формування системи управління конкурентоспроможністю в сучасних організаціях сьогодні дуже актуальне з низки вагомих причин, що формуються світовим бізнес-середовищем, що швидко розвивається. Відтак, нинішня економічна ситуація характеризується гострою конкуренцією як на місцевому, а й у глобальному рівні. Ця глобальна конкуренція змушує організації постійно впроваджувати інновації та адаптуватись, щоб зберегти свої позиції на ринку. Структурований підхід до управління конкурентоспроможністю дозволяє організаціям систематично оцінювати свої сильні та слабкі сторони, розуміти свою конкурентну позицію та розробляти стратегії, які максимально використовують їх унікальні можливості. Це дозволяє організаціям активно реагувати на зміни ринку, технологічні досягнення та мінливі споживчі переваги, гарантуючи, що вони залишаються актуальними та конкурентоспроможними.

Сьогодні, швидкі темпи технологічного прогресу та цифрової трансформації створюють як проблеми, так і можливості для бізнесу. Такі технології, як штучний інтелект, машинне навчання та аналіз даних, докорінно змінюють методи роботи компаній та взаємодії з клієнтами. Система управління конкурентоспроможністю, що поєднує технологічні досягнення, може допомогти організаціям оптимізувати операції, покращити якість обслуговування клієнтів та створити нові ціннісні пропозиції. Ця інтеграція має вирішальне значення для того, щоб залишатися попереду на технологічному ринку, де здатність швидко впроваджувати та ефективно використовувати нові технології може стати важливою конкурентною перевагою. Більше того, зростаюча увага до сталого розвитку та корпоративної відповідальності змінила очікування споживачів та ділову практику. Сучасні споживачі більш поінформовані та стурбовані екологічними та соціальними проблемами, що впливають на їх рішення про покупку. Ефективна система управління конкурентоспроможністю враховує ці соціальні зрушення, дозволяючи організаціям узгоджувати свою діяльність із

стійкими практиками та етичними стандартами. Таке узгодження не тільки допомагає створити позитивний імідж бренду, але також забезпечує дотримання нормативних вимог та управління ризиками, які стають все більш важливими у соціально-свідомому бізнес-середовищі.

Динамічний характер глобальних ринків, що характеризуються геополітичною невизначеністю, нестабільними економічними умовами та ринками, що розвиваються, вимагає від організацій високої адаптивності та стійкості. Добре структурована система управління конкурентоспроможністю забезпечує основу для постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, дозволяючи організаціям швидко адаптувати свої стратегії у відповідь на зовнішні потрясіння та ринкові зрушення. Ця адаптивність життєво важлива підтримки зростання і прибутковості в нестабільному світі. По суті розвиток системи управління конкурентоспроможністю є стратегічним імперативом для сучасних організацій. Воно забезпечує їх необхідними інструментами та знаннями для навігації за складною динамікою ринку, впровадження технологічних інновацій, підтримки стійкості та етики, а також підтримки гнучкості в непередбачуваній глобальній економіці. Така система — це не просто механізм виживання, а й план процвітання в сьогодишньому конкурентному та постійно мінливому бізнес-середовищі.

Дослідження проблем управління конкурентоспроможністю було і залишається увагою багатьох науковців. При цьому, слід зазначити, що це стосується і безпекового аспекту. Активними дослідниками в контексті забезпечення безпеки при управлінні конкурентоспроможністю, є такі праці таких науковців як . Акімова, Г. Аніловська, О. Ареф'єва, Ю. Білан, С. Білан, З. Варналій, С. Васильчак, О. Власюк, Т. Васильців, В. Геєць, З. Герасимчук, Л. Гнилицька, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, О. Захаров, С. Кавун, М. Криштанович, І. Корчинський, О. Ляшенко, І. Мігус, С. Мельник, І. Мойсеєнко, Т. Момот, В. Мунтіян, Є. Олейніков, І. Оттенко, В. Панченко, В. Пономаренко, В. Прохорова, Я. Пушак, І. Ревак, Є. Рудніченко, С. Урба, М. Флейчук, В. Франчук, М. Швець, В. Шликов, О. Шляйфер, А. Штангрет, В. Ярочкін та інші.

Актуальність системи управління конкурентоспроможністю в сучасних організаціях підвищується через зростаючу важливість прийняття рішень на основі даних. У світі, орієнтованому на дані, недостатньо мати доступом до величезних обсягів даних; що важливіше, так це здатність аналізувати та витягувати з цих даних корисну інформацію. Складна система управління конкурентоспроможністю включає розширений аналіз даних для розуміння ринкових тенденцій, поведінки клієнтів і операційної ефективності. Це дає організаціям можливість приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати рухи ринку та персоналізувати обслуговування клієнтів, тим самим одержуючи конкурентну перевагу. Здатність системи використовувати та інтерпретувати складні набори даних має важливе значення у світі, де дані є ключовим активом для ухвалення стратегічних рішень.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз й оцінка сучасного стану, виявлення проблем та вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю організації..

Для досягнення означеної мети передбачається послідовне виконання наступних завдань дослідження:

- проаналізувати сутність поняття конкурентоспроможності в сучасній організації;
- охарактеризувати особливості процесу управління конкурентоспроможністю;
- визначити ключові засади системи управління конкурентоспроможністю організації;
- провести аналіз управління конкурентоспроможністю організації в Україні;
- оцінити динаміку ключових показників ПрАТ Фірма «Галбуд»;
- здійснити аналіз системи управління конкурентоспроможністю організації ПрАТ Фірма «Галбуд»;
- дослідити зарубіжний досвід у сфері управління конкурентоспроможністю організації та оцінити його можливості для інтеграції в українські реалії;

- розробити пропозиції щодо вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю організації на ПрАТ Фірма «Галбуд» та надати економічне обґрунтування цих пропозицій;
- підсумувати основні результати дослідження, вказати на значимість розроблених пропозицій та можливі напрямки подальших досліджень у цій області.

Предмет дослідження – оцінка сучасного стану, результатів та проблем в системі управління конкурентоспроможністю організації.

Об’єкт дослідження – конкурентоспроможність сучасної організації.

Методи дослідження. В основу методології дисертаційної роботи покладено системний підхід, у межах якого застосовано такі методи: індукції та дедукції, порівняння і систематизації – задля дослідження сутнісних характеристик та еволюцій базових понять процесу управління конкурентоспроможністю організації; аналізу та синтезу – при вивченні та визначенні найбільш вагомих проблем й загроз в системі процесу управління конкурентоспроможністю організації; непараметричні статистичні – для характеристики поточного стану показників дотичних до системи процесу управління конкурентоспроможністю організації; морфологічного аналізу – під час уточнення понятійно-категоріального апарату процесу управління конкурентоспроможністю організації; графічний – для наочного відображення результатів проведеного дослідження щодо процесу управління конкурентоспроможністю організації; абстрактно-логічний – під час проведення теоретичних узагальнень і формування відповідних висновків щодо процесу управління конкурентоспроможністю організації.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі, нормативно-правові акти України, провідна вітчизняна та зарубіжна наукова література, офіційні статистичні дані, представлені Державною службою статистики України, фінансова звітність і первинна документація, результати опитування, інтернет-ресурси, фінансова звітність ПрАТ Фірма «Галбуд».

Наукова новизна отриманих результатів. Удосконалено теоретичні засади процесу управління конкурентоспроможністю організації, в основу яких покладено підхід до моделювання підвищення інноваційного потенціалу, що економічно-обґрунтований й викладений в роботі.

Структура роботи передбачає вступ, три розділи в яких викладено основний результат проведеного дослідження, висновки, список використаних джерел й додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності в сучасній організації

У сьогоdnішньому бізнес-середовищі, що швидко розвивається, розуміння суті конкурентоспроможності в сучасних організаціях не просто корисне, а й важливе. Ця концепція, що має центральне значення для організаційної стратегії та успіху, відображає те, як організації виділяються на все більш насиченому та глобалізованому ринку. Вивчення конкурентоспроможності дає організаціям уявлення у тому, як можуть впроваджувати інновації, адаптуватися і процвітати за умов мінливої динаміки ринку, технологічних досягнень і мінливих споживчих переваг. Це ключ до розкриття потенційних областей зростання, сприяння сталому розвитку та підтримці актуальності у світі, де ринкові позиції постійно ставляться під сумнів. Таким чином, вивчення природи конкурентоспроможності – це не просто питання виживання у нещадному світі бізнесу; мова йде про розуміння важелів успіху і досконалості в економічному середовищі, що постійно змінюється [11-15].

Перш ніж досліджувати безпосередньо поняття «конкурентоспроможність», в контексті діяльності сучасних організацій, визначимо складові даного поняття. Так, перш за все, слід дослідити поняття «конкуренція на ринку» в контексті діяльності сучасних організацій.

У сучасному діловому світі тенденції, сучасний стан та особливості забезпечення конкуренції над ринком глибоко переплітаються з діяльністю сучасних організацій. Сьогодні ринкове середовище характеризується швидким технологічним прогресом та глобалізацією, які суттєво змінили підходи до розгляду та боротьби з конкуренцією. Однією з найбільш помітних тенденцій є зростаюча увага до цифрової трансформації та технологічної інтеграції. Організації використовують цифрові інструменти не тільки для оптимізації

внутрішніх процесів, але також для покращення якості обслуговування клієнтів та розширення охоплення. Цей цифровий зрушення проклав шлях до стратегій, заснованих на даних, у яких великі дані та аналітика відіграють вирішальну роль у розумінні ринкових тенденцій та поведінки споживачів, дозволяючи організаціям залишатися попереду конкурентів.

Визначаючи сутність цього поняття «конкуренція на ринку» - це багатогранне поняття, що фундаментально визначає стратегічний напрямок та розвиток організацій. Воно являє собою динамічну взаємодію підприємств, що борються за увагу клієнтів та домінування на ринку, середовище, сформоване принципами попиту та пропозиції.

Значний вплив на сутність та вектор розвитку конкуренції на ринку зіграла глобалізація. Так, сучасні організації вже не провадять конкуренту діяльність лише на рівні місцевих чи регіональних ринків, оскільки переважна більшість із них є активними учасниками світового ринку. Окрім того, саме процеси глобалізацій зумовлюють появу як нових проблем, так і можливостей в сфері забезпечення та розвитку конкуренції на ринку в питанні діяльності сучасних організацій.

В цьому контексті, сучасні організації повинні оперативно та ефективно адаптуватись до особливостей та змін в культурних, економічних, правових та інших умов функціонування суспільства, як на рівні регіональної спільноти, так і на рівні світового ринку. Ігнорування цих особливостей зумовлює ускладнення забезпечення конкурентних переваг та розвитку загального процесу конкуренції на ринку. В той же час, оперативне реагування на ці особливості та зміни дає можливість організації отримати доступ до нових ринків [21-23]. Окрім того, нинішній стан конкуренції на ринку встановило, що саме адаптивність і гнучкість організації в процесі її діяльності є ключовими характеристиками, що визначають її модель розвитку та успіх. Сучасний ринок відзначається високим рівнем динамізму, з огляду на це зміни відбуваються швидко. З огляду на сучасну парадигму розвитку конкуренції на ринку, успішні організації — це ті, які можуть

швидко адаптуватися до цих змін, будь то зміни у споживчих уподобаннях, нові технологічні досягнення чи зміни у нормативному середовищі.

Слід зазначити, що в контексті дослідження питання конкуренції на ринку, важливим є зазначити, що співпраця та стратегічне партнерство також стали важливими для підтримки останньої. Співпрацюючи з іншими організаціями, включаючи постачальників, дистриб'юторів і навіть конкурентів, організації можуть використовувати синергію, розподіляти ризики та отримувати доступ до нових ринків та технологій. Такий спільний підхід може призвести до інноваційних рішень, які принесуть користь усім сторонам, що беруть участь.

Насамкінець, конкуренція на ринку — це не просто проблема, з якою повинні впоратися організації; це потужна сила, яка визначає їх стратегічний напрямок, оперативну спрямованість та загальний розвиток. Це сприяє інноваціям, ефективності, орієнтації на клієнтів та стратегічному зростанню. Ефективно розуміючи та використовуючи динаміку конкуренції на ринку, організації можуть досягти сталого успіху та значної конкурентної переваги у своїх галузях.

Забезпечення конкуренції служить безлічі найважливіших цілей у тих розвитку сучасних організацій. Насамперед, конкуренція діє як каталізатор інновацій та ефективності, змушуючи компанії постійно вдосконалювати свої продукти, послуги та процеси, щоб залишатися актуальними та привабливими для споживачів. Це сприяє створенню динамічного середовища, в якому організації зацікавлені розширювати межі можливого, що призводить до технологічних досягнень та творчих рішень.

В контексті дослідження даного поняття, визначимо ключові характеризуючі ознаки поняття «конкуренції на ринку» в контексті діяльності організацій (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Ключові характеризуючі ознаки поняття «конкуренції на ринку» в контексті діяльності організацій

№	Ознака	Сутність ознаки
1	Суперництво між організаціями	Конкуренція на ринку передбачає суперництво між організаціями. Це суперництво може ґрунтуватись на різних факторах, таких як ціна, якість продукції, інновації, обслуговування клієнтів, репутація бренду та частка ринку. Організації конкурують за залучення та утримання клієнтів, відрізняючи свої продукти чи послуги від продуктів конкурентів.
2	Динамічні ринкові умови	Конкуренція на ринку динамічна та постійно розвивається. Зміни споживчих переваг, технологічні досягнення, економічні зрушення, зміни у законодавстві та глобальні події можуть вплинути на динаміку конкуренції. Щоб залишатися конкурентоспроможними, організації мають бути адаптованими та оперативно реагувати на ці зміни.
3	Інновації та розвиток	Конкуренція на ринку стимулює інновації та розвиток. Щоб отримати перевагу над конкурентами, організації часто змушені впроваджувати інновації у продуктах, послугах, технологіях та бізнес-процесах. Це постійне прагнення інновацій приносить користь споживачам і сприяє загальному економічному зростанню
4	Стратегії ціноутворення	Ціноутворення є найважливішим аспектом конкуренції на ринку. Організації повинні розробляти стратегії ціноутворення, які були б привабливими для споживачів і водночас стійкими для бізнесу. Конкурентне ціноутворення може включати підриг конкурентів, преміальне ціноутворення для дорогих пропозицій або ціноутворення, засноване на цінності, що відповідає сприйняттю цінності споживачами.
5	Клієнтоорієнтованість	В контексті забезпечення конкуренції на ринку, організації повинні враховувати потреби та переваги клієнтів. Останні стають центральними в організаційних стратегіях. Організації зосереджуються на розумінні та задоволенні цих потреб краще, ніж їхні конкуренти. Цей фокус може виявлятися у персоналізованих послугах, високоякісному обслуговуванні клієнтів та продуктах, адаптованих до конкретних сегментів ринку.

Сформовано автором за даними джерел:[4-7]

Наступним поняттям, яке слід дослідити в контексті нашого дослідження є «конкурентні переваги».

Згідно загальнонаукового визначення, поняття «конкурентна перевага» слід визначати як певна характеристика, властивість товару або ж окремої торгової

марки, яку формує окрема організація для отримання переваг у процесі конкурентної боротьби з конкурентами на різних рівнях ринків (від місцевого до регіонального).

Конкурентна перевага може виникати із різних джерел. Вона може бути одержана з унікальних ресурсів, таких як високоякісна сировина, запатентовані технології, винятковий людський талант або географічне положення. Це також може бути пов'язано з такими можливостями, як передові виробничі процеси, ефективні ланцюжки постачання, інноваційний дизайн продукції або сильна репутація бренду. Унікальність цих ресурсів та можливостей робить конкурентну перевагу стійкою, оскільки конкурентам стає складно швидко відтворити або подолати ці переваги.

Мета конкурентної переваги багатогранна. Насамперед, вона служить для залучення та утримання клієнтів, пропонуючи чудову цінність за рахунок нижчих витрат, підвищення якості продукції чи унікальних функцій. Ця перевага в ціннісній пропозиції допомагає бізнесу не тільки завоювати велику частку ринку, а й встановити лояльність клієнтів, що має вирішальне значення на ринках із гострою конкуренцією. З іншого боку, конкурентна перевага дозволяє компанії досягти вищої прибутковості проти конкурентами. Це пов'язано з тим, що перевага часто дає змогу встановлювати більш високі ціни, збільшувати обсяги продажу або знижувати експлуатаційні витрати, що безпосередньо сприяє збільшенню прибутку [1-3].

У сьогоdnішньому динамічному діловому середовищі підтримка конкурентної переваги потребує постійних інновацій та адаптації. Ринки постійно розвиваються завдяки технологічному прогресу, зміні споживчих переваг та глобальним економічним зрушенням. Конкурентна перевага, цінна сьогодні, завтра може застаріти, якщо компанія зможе розвиватися. Таким чином, успішні організації — це ті, які постійно інвестують у дослідження та розробки, залишаються в курсі ринкових тенденцій та гнучко адаптують свої стратегії [8-10]. Цей безперервний процес удосконалення та інновацій гарантує, що конкурентна перевага залишається актуальною та потужною.

На рис.1.1 зображені ключові тенденції розвитку конкурентних переваг в контексті діяльності організацій.



Рис.1.1. Ключові тенденції розвитку конкурентних переваг в контексті діяльності організацій

Сформовано автором на основі джерел: [16-20]

Дослідивши сутність вищезгаданих понять, наступни кроком буде безпосереднє дослідження поняття конкурентоспроможності в сучасній організації. Саме по собі поняття «конкурентоспроможність» більшість науковців розглядають як можливість організації провадити ефективну господарську діяльність в контексті правильного та продуктивного розподілу кадрових, виробничих та інших видів ресурсів, задля забезпечення достатньо високого рівня конкурентоспроможності власної продукції та отримання конкурентних переваг.

На сьогоднішній день організація вважається конкурентоспроможною за умовою виконання наступних умов:

- використання нових підходів щодо стратегічного менеджменту в діяльності організації;

- застосування принципів єдності та продуктивності техніки, технології, економіки та менеджменту;
- використання сучасних розробок у виробництві, логістиці та інших сферах діяльності організації;
- формування системи підтримки, забезпечення та розвитку конкурентних переваг в діяльності організації.

На рис.1.2 зображені основні парадигми розвитку конкурентоспроможності організації.



Рис.1.2. Основні парадигми розвитку конкурентоспроможності організації

Сформовано автором за даними джерел:[43-44]

У сучасному бізнес-середовищі сутність та тенденції розвитку конкурентоспроможності сучасних організацій стають все більш багатограними, відображаючи складність глобальних ринків та швидкий технологічний прогрес. У цьому вся контексті конкурентоспроможність належить до можливості організації підтримувати і зміцнювати своє становище над ринком, прибутковість і ціннісне пропозицію проти своїми конкурентами. Це міра ефективності організації у використанні своїх ресурсів та можливостей для забезпечення сталого зростання та успіху.

Однією з основних тенденцій розвитку конкурентоспроможності є посилення акценту цифрову трансформацію [28-30]. Сучасні організації інтегрують цифрові технології у всі аспекти своєї діяльності – від управління виробництвом та ланцюжками поставок до маркетингу та обслуговування клієнтів. Цей цифровий перехід не тільки оптимізує процеси, а й відкриває нові канали для взаємодії з клієнтами та розширення ринку. Впровадження таких технологій, як штучний інтелект, аналіз великих даних та устрою Інтернету речей, стало вирішальним для отримання аналітичної інформації, підвищення ефективності та створення інноваційних продуктів та послуг.

В контексті дослідження сутності конкурентоспроможності організації, важливим є досудити сучасні засади забезпечення останньої (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Сучасні засади забезпечення конкурентоспроможності організації

№	Ознака	Сутність ознаки
1	Стратегічне розподіл ресурсів	Ефективний та стратегічний розподіл ресурсів має життєво важливе значення для підтримки конкурентоспроможності. Сюди входять фінансові ресурси, людський капітал та матеріальні цінності. Організації повинні надавати пріоритет інвестиціям у галузі, які приносять найбільший прибуток, такі як ключові бізнес-підрозділи, нові технології чи ініціативи щодо розширення ринку.
2	Управління сильним брендом та репутацією	Створення та підтримання сильного бренду та репутації є найважливішим аспектом конкурентоспроможності організації. Сильний бренд може виділити організацію на переповненому ринку та підвищити лояльність клієнтів. Управління репутацією, особливо в епоху цифрових технологій, має вирішальне значення для підтримки суспільної довіри та довіри клієнтів.
3	Аналітика та дослідження ринку	Бути в курсі ринкових тенденцій, діяльності конкурентів та поведінки споживачів має важливе значення для конкурентної стратегії. Це передбачає постійне дослідження ринку та збирання інформації. Розуміння зовнішнього середовища допомагає організаціям передбачати зміни на ринку, виявляти нові можливості та активно реагувати на конкурентні загрози.
4	Диверсифікація та проникнення на ринок	Диверсифікація та проникнення на ринок є ключовими стратегіями зниження ризику та забезпечення сталого зростання. Диверсифікація передбачає вихід нові ринки чи продуктові лінійки, що може забезпечити нові потоки доходів і знизити залежність від однієї ринку чи продукту.
5	Ефективне лідерство та управління	Роль лідерства та управління неможливо переоцінити у забезпеченні конкурентоспроможності організації. Ефективні лідери забезпечують бачення, напрямок та мотивацію. Вони сприяють розвитку культури досконалості, розширюють можливості співробітників та сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Сформовано автором за даними джерел: [24-27]

Таким чином, питання дослідження конкурентоспроможності є важливим та актуальним для кожної організації в реаліях сьогодення. Це зумовлено як тим фактом, що діяльність сучасних організацій вже давно не обмежується географічними кордонами окремої місцевості чи регіону, або навіть країни. Такий факт розширює межі ринків, збільшуючи тим самим рівень якісних та кількісних

характеристик продукції та послуг. Окрім того, сучасні тенденції забезпечення конкурентоспроможності вимагають не лише оперативної адаптації до сучасних умов, але і передбачення майбутніх тенденцій та можливостей. Все це вимагає більш детального та ґрунтовного дослідження даної тематики.

1.2. Характеристика особливостей процесу управління конкурентоспроможністю

Управління конкурентоспроможністю в організаціях - це динамічний і складний процес, який включає стратегічне позиціонування компанії на ринку для отримання і збереження переваги над конкурентами. Цей процес має вирішальне значення для виживання і зростання в сьогоdnішньому швидко мінливому і постійно мінливому діловому середовищі. У наступних параграфах будуть розглянуті різні аспекти цього процесу, виділено ключові елементи та практики.

В контексті управління конкурентоспроможністю організації, виконується ряд цілей (рис.1.3).

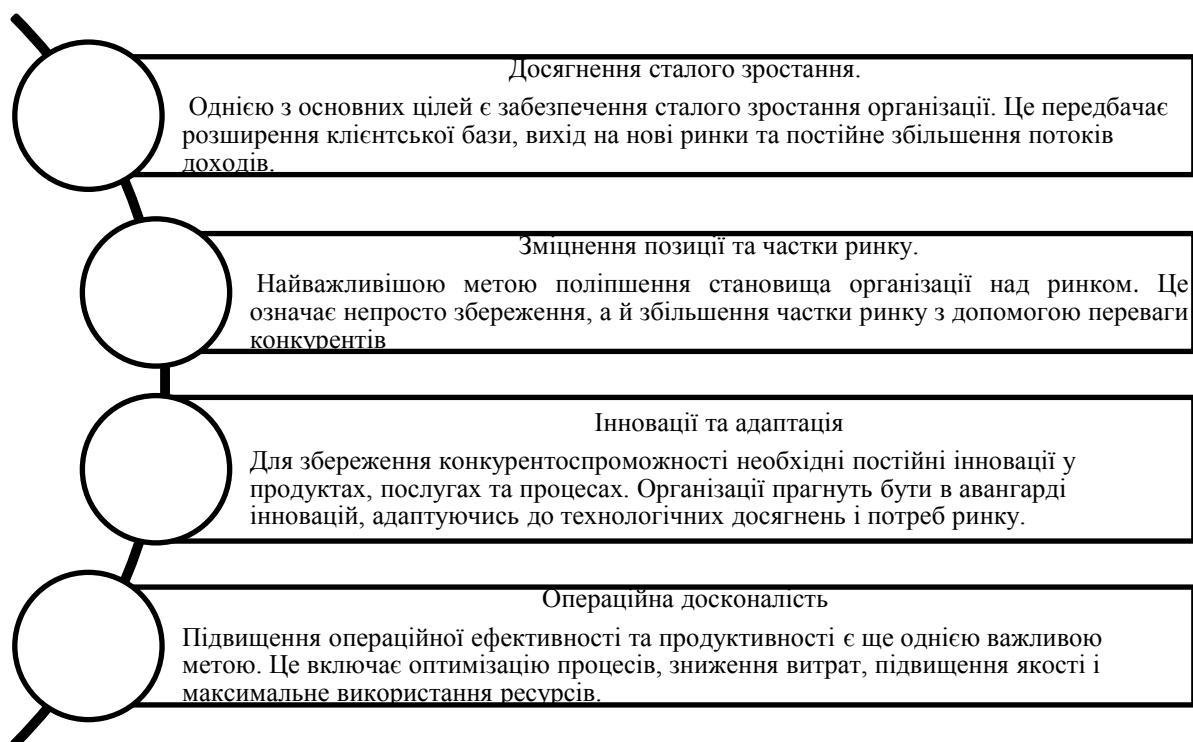


Рис.1.3. Основні цілі управління конкурентоспроможністю організації

Сформовано автором за даними джерел:[31-33]

Сучасний процес управління конкурентоспроможністю організації складається з ряду підходів:

1. Стратегічне підхід щодо планування та управління. Даний підхід є ключовий в процесі управління конкурентоспроможністю організації, оскільки встановлює чіткий план організації її оперативної діяльності. При цьому важливим є розуміння з боку керівного складу організації базової місії та тактичних та стратегічних цілей організації.

2. Системний підхід включає в себе розуміння діяльності організації як цілісної системи, в той час як всі компоненти організації (виробничі процеси, оперативні ланцюги, логістичні елементи та інші) тісно взаємопов'язані між собою і чинять прямий, рекурентний та опосередкований вплив на систему конкурентоспроможності організації.

3. Функціональний підхід. Базується на векторизації будь-якої системи управління конкурентоспроможністю організації на діяльності її певних функціональних блоків, сформованих за організаційним, структурним чи інших принципів. Так в більшості організацій прийнято виділяти наступні блоки: виробничий, фінансово-економічний, організаційний, логістичний, управлінський, маркетинговий та інші. Так, основною особливістю даного підходу буде досягнення максимального рівня ефективності по кожному із блоків з точки зору забезпечення загального високого рівня конкурентоспроможності.

4. Предметний підхід. Часто даний підхід активно поєднують з іншими підходами, оскільки даний підхід є обмеженим окремим об'єктом чи аспектом управління. Так, вся діяльність даного підходу є обмеженою та наведеною на досягнення індивідуальних цілей в контексті просування окремого проекту, продукту чи оперативної ринкової стратегії. Перевагою даного методу є те, що всі зусилля у визначений період часу будуть направлені на найбільш критичний вектор чи аспект діяльності організації. При цьому часто даний підхід є лише частиною розгалуженої стратегії управління, а якій ефективно поєднують два або більше підходів [41-44].

В загальному, процес управління конкурентоспроможністю в організаціях складається з ряду ключових елементів (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Структура процесу управління конкурентоспроможністю організації

№	Ознака	Сутність ознаки
1	Ринкове позиціонування та брендинг	Включає маркетингові стратегії, обмін повідомленнями про бренд і розробку унікальної ціннісної пропозиції, яка відрізняє організацію від її конкурентів. Ефективний брендинг та позиціонування допомагають залучити та утримати клієнтів за рахунок підвищення лояльності та впізнаваності бренду.
2	Управління взаємовідносинами із клієнтами	У цьому елементі основна увага приділяється розвитку та підтримці міцних відносин із клієнтами. CRM-системи використовуються для управління взаємодією з клієнтами, відстеження інформації про клієнтів та аналізу даних про клієнтів для покращення обслуговування та персоналізації спілкування.
3	Управління ланцюжками постачання та логістикою	Цей компонент спрямований на оптимізацію ланцюжка постачання та логістики для забезпечення ефективності, економічності та надійності. Це включає управління відносинами з постачальниками, поліпшення процесів закупівель, оптимізацію рівня запасів і забезпечення своєчасної доставки продукції.
4	Ефективне фінансове управління	Цей елемент включає розумне управління фінансовими ресурсами, постановку фінансових цілей, складання бюджету і контроль витрат. Вимірювання ефективності, включаючи використання ключових показників ефективності (KPI), допомагає оцінити прогрес організації у досягненні її стратегічних цілей та прийняти обґрунтовані рішення.
5	Інтеграція технологій та цифрова трансформація	В епоху цифрових технологій інтеграція передових технологій та цифрова трансформація мають життєво важливе значення для підтримки конкурентоспроможності. Це включає використання інформаційних технологій, впровадження цифрових інструментів і платформ, а також використання аналізу даних для поліпшення процесу прийняття рішень, поліпшення якості обслуговування клієнтів і оптимізації операцій.

Сформовано автором за даними джерел:[47-50]

В кожному процесі управління конкурентоспроможністю організації прийнято виділяти об'єкт, суб'єкт та мету цього процесу.

Так, суб'єктами управління конкурентоспроможністю є, передусім, окремі особи та команди всередині організації, які несуть відповідальність за реалізацію стратегій та дій, що сприяють конкурентоспроможності. Сюди входить найвище

керівництво, таке як генеральні директори та фахівці зі стратегічного планування, які визначають загальний напрямок та цілі організації. Сюди також входять менеджери середньої ланки, які перетворюють ці стратегії на практичні плани, та рядові співробітники, які виконують ці плани. Крім того, теми можуть поширюватися на зовнішніх зацікавлених сторін, таких як консультанти та аналітики ринку, які надають цінну інформацію та підтримку.

Об'єкти управління конкурентоспроможністю відносяться до різних аспектів діяльності організації, на які здійснюється безпосередній вплив та які формуються для отримання конкурентної переваги. Ці об'єкти включають продукти та послуги організації, які повинні постійно розвиватися, щоб відповідати вимогам, що змінюються, і перевагам ринку. Це також включає в себе організаційні процеси та операції, які мають бути ефективними та результативними. Інші критичні об'єкти включають бренд організації та позиціонування на ринку, відносини з клієнтами, ланцюжок поставок, технологічну інфраструктуру та людські ресурси. Кожен їх грає вирішальну роль визначенні того, наскільки добре організація може конкурувати своєму ринку [37-40].

Метою управління конкурентоспроможністю є забезпечення того, щоб організація не лише виживала, а й процвітала на своєму ринку. Головною метою є досягнення та підтримання переваги над конкурентами. Сюди входять короткострокові цілі, такі як збільшення частки ринку, зростання доходів та прибутковості, а також довгострокові цілі, такі як встановлення лояльності до бренду, впровадження інновацій у продукти та послуги та вихід на нові ринки. Ключовою метою також є створення стійкої організації, яка зможе адаптуватися та реагувати на зміни довкілля, чи то технологічні досягнення, зміни у поведінці споживачів чи глобальні економічні тенденції.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю організації - це складний процес, в якому беруть участь різні внутрішні та зовнішні суб'єкти, що працюють разом для стратегічного впливу на кілька об'єктів усередині організації. Кінцева мета – досягти низки цілей, які не лише зміцнять поточну позицію

організації на ринку, а й забезпечать її довгостроковий успіх та зростання. Це вимагає ретельного балансу між насущними потребами і майбутніми устремліннями, завжди прагнучи залишатися попереду в конкурентному середовищі, що постійно змінюється.

На процес управління конкурентоспроможністю організацією чинять активний чи пасивний вплив зовнішні та внутрішні фактори (рис.1.4).

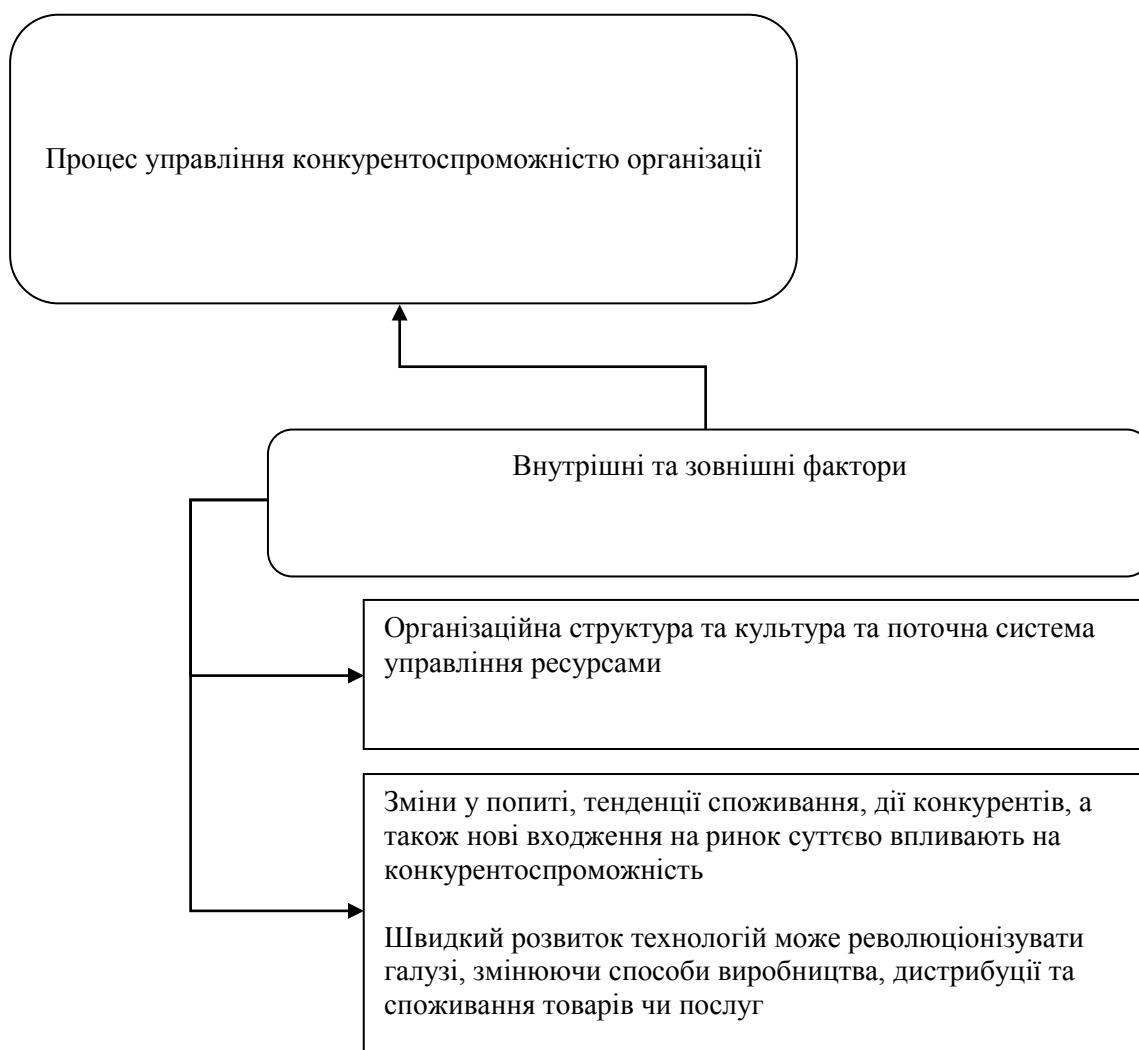


Рис.1.4. Фактори, які чинять вплив на процес управління конкурентоспроможністю організації

Сформовано автором за даними джерел:[51-54]

Процес управління конкурентоспроможністю організації в сучасний умовах функціонування останніх поділяється на ряд векторів:

- вирішення проблеми негативного впливу деструктивних чинників та умов, які впливають прями чи опосередковано на загальний рівень конкурентоспроможності організації чи її окремих продуктів;

- максимізації конкурентних переваг продукції чи всієї організації;

- стимулювання відділу менеджменту до формування системи гнучкого управління та ухвалення рішень, які будуть направлені на розвиток конкурентних переваг та підвищення загального рівня конкурентоспроможності організації.

В загальному, управління конкурентоспроможністю організації включає в себе наступні групи методів:

1. Методи, які реалізуються на основі аналізу конкурентних переваг організації, або ж окремого продукту.

2. Методи, які засновані на парадигмі теорії рівноваги організації, галузі чи ринку.

3. Методи, які сформовані на основі теорії інтегративної та ефективної конкуренції.

4. Методи, які побудовані на основі теорії якісних чи кількісних переваг товарів та послуг.

5. Методи, які ґрунтуються на оцінці КСП або на теорії мультиплікаторних конкурентних мереж.

6. Методи, які базуються на процесах порівняння існуючих об'єктивних аспектах до еталонних значень.

7. Інші комплексні методи, які включають в себе матричні методи та методи розвитку стратегічного потенціалу організації [62-65].

Таким чином, очевидно, що в сучасному динамічному бізнес-середовищі існує безліч методів управління конкурентоспроможністю організації. Різноманітність та глибина цих методів відображають складну природу ділового світу, де безліч факторів, таких як технології, динаміка ринку, поведінка споживачів та глобальні економічні тенденції постійно змінюють ландшафт. Від стратегічного планування та аналізу ринку до інновацій та управління ресурсами

кожен метод пропонує унікальну призму, за допомогою якої організація може підвищити свою конкурентну позицію.

Процес управління конкурентоспроможністю організації реалізує специфічні функції (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Функції управління конкурентоспроможністю організації

№	Функція	Зміст функції
1	Контролююча функція	Ця функція включає постійний моніторинг та оцінку ефективності діяльності організації в порівнянні з встановленими цілями та конкурентними показниками. Механізми контролю гарантують, що стратегії ефективно реалізуються, а організаційна діяльність відповідає цілям конкуренції. Він включає нагляд за фінансовими показниками, операційною ефективністю і дотриманням стратегічних планів.
2	Планувальна функція	Необхідне визначення напрямів діяльності організації, включає у собі формулювання стратегій і планів дій задля досягнення конкурентних цілей. Ця функція включає аналіз ринкових тенденцій, виявлення можливостей, прогнозування майбутніх ринкових сценаріїв і розробку комплексних бізнес-стратегій. Планування визначає план розширення ринку, розробки продуктів, розподіл ресурсів та інших важливих елементів
3	Організаційна функція	Ця функція відноситься до ефективного структурування та координації ресурсів та процесів організації. Це включає в себе розробку організаційної структури, яка сприяє ефективному прийняттю рішень та робочому процесу, оптимальному розподілу ресурсів та забезпеченню безперебійної взаємодії. Хороша організація має важливе значення для операційної ефективності та ефективної реалізації стратегій.
4	Мотивуюча функція	Мотивація є ключем до створення продуктивної та зацікавленої робочої сили. Ця функція спрямована на створення середовища, яке надихає та спонукає співробітників працювати з максимальною віддачею. Це включає постановку чітких цілей, надання стимулів і винагород, надання конструктивного зворотного зв'язку і забезпечення можливостей для професійного зростання.
5	Цілепокладання	Постановка цілей є важливою функцією під управлінням конкурентоспроможністю організації. Це передбачає визначення чітких, конкретних та досяжних цілей, які визначають діяльність та стратегію організації. Ця функція є основною для визначення напрямку та мети всіх інших функцій, таких як планування, організація та контроль.

Сформовано автором за даними джерел:[66-67]

На процес управління конкурентоспроможністю організації впливає безліч чинників, кожен із яких відіграє значну роль формуванні здатності організації ефективно конкурувати над ринком. Розуміння цих факторів має вирішальне значення для будь-якої організації, яка прагне підвищити свою конкурентну позицію.

По-перше, великий вплив має зовнішнє ринкове середовище. Сюди входять економічні умови, такі як рівень інфляції, економічне зростання та коливання валютних курсів, які можуть вплинути на ціноутворення, попит та витрати у ланцюжку поставок. З іншого боку, вирішальне значення мають технологічні досягнення. Швидкість появи та впровадження нових технологій може радикально змінити динаміку ринку, що вимагатиме постійної адаптації та інновацій з боку організацій.

Ще одним критичним фактором є саме конкурентне середовище. Кількість конкурентів, їх сильні та слабкі сторони, розподіл часток ринку та інтенсивність конкуренції визначають, як організація позиціонує себе та виробляє стратегію. Зміни у стратегіях конкурентів або поява нових гравців можуть спричинити необхідність стратегічних коригувань.

Поведінка та переваги споживачів також мають першорядне значення. Тенденції споживчого попиту, зміна переваг та процеси прийняття рішень покупцями безпосередньо впливають на розробку продуктів, маркетингові стратегії та підходи до обслуговування клієнтів. Організація, яка уважно відстежує споживчі тенденції та реагує на них, краще підготовлена до підтримки актуальності та привабливості на своєму ринку.

На закінчення, управління конкурентоспроможністю в організаціях - це комплексний і безперервний процес, який вимагає балансу стратегічного планування, інновацій, ефективного керівництва, кваліфікованих людських ресурсів, технологічних знань, орієнтації на клієнта, операційної ефективності, управління ризиками та прихильності до сталого розвитку. Організації, які процвітають у цих галузях, мають більше можливостей адаптуватися до змін ринку, задовольняти запити клієнтів та зберігати лідируючі позиції у своїх

галузях. Кінцева мета — не просто вижити в конкурентному середовищі, а й процвітати в ньому, постійно розвиваючись і розвиваючись відповідно до мінливого бізнес-середовища.

1.3. Система управління конкурентоспроможністю організації

У сучасному бізнес-середовищі система управління конкурентоспроможністю організації є складною та інтегрованою структурою, що включає широкий спектр компонентів. Ця складна система далека від спрощеної чи лінійної; швидше, він складається з безлічі взаємозалежних блоків, кожен із яких є критичний аспект організаційної стратегії та операційної ефективності. Впровадження цієї системи проходить через низку складних етапів, кожен із яких вимагає ретельного розгляду, стратегічного планування та скоординованого виконання. Цей багатогранний підхід необхідний організаціям для вирішення конкурентних завдань сучасного ринку, адаптації до умов, що швидко змінюються, і, зрештою, досягнення стійкого успіху.

В процесі реалізації системи управління конкурентоспроможністю організації виконуються наступні завдання:

1. Забезпечення стабільного рівня якості продукції, при цьому це завдання включає в себе підзавдання у вигляді періодичного формування нових видів продуктів та товарів із новими якісними та кількісними характеристиками, а також формування нових індивідуальних та групових маркетингових стратегій продажу.

2. Формування деталізованого механізму управління витратами, що буде забезпечувати стабільний розвиток організації.

3. Створення системи моніторингу, оперативного виявлення та наступної оптимізації ключових ланцюгів цінності та доданої вартості продукції чи послуг, які виробляє організація.

4. Формування стійкого розвитку конкурентного потенціалу та конкурентних переваг організації, а також реалізації ефективних механізмів забезпечення та управління останніми.

5. Розробка системи контролю, адаптації чи можливої протидії зовнішнім та внутрішнім факторам впливу на конкурентний потенціал та переваги організації чи окремих видів її продукції.

6. Створення та поетапне впровадження концепції ефективної реструктуризації діяльності організації, включаючи детальне пропрацювання змісту діяльності останньої, мети, цілей та векторів.

7. Проведення постійного аналізу ринкового середовища діяльності організації, виявлення переваг конкурентів, особливостей ведення бізнесу, виявлення та означення перспектив розвитку ринків (як внутрішнього, так і зовнішнього).

Таким чином, сучасна система управління конкурентоспроможністю організації включає в себе як елементи оптимізації роботи безпосередньо організації, так і діяльності, що направлена на аналіз ринків збуту та діяльності конкуруючих організацій.

Важливим елементом системи управління конкурентоспроможністю організації є принципи, відповідно яким вона формується та реалізується (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Принципи системи управління конкурентоспроможністю організації

№	Принцип	Сутність принципу
1	Адаптивності	Цей принцип відноситься до здатності організації пристосовуватися і розвиватися у відповідь на ринкові умови, що змінюються, потреби клієнтів і технологічні досягнення. Адаптована організація може швидко розпізнавати зовнішні зміни та реагувати на них, гарантуючи, що вона залишиться актуальною та конкурентоспроможною.
2	Гнучкості	Гнучкість тісно пов'язана з адаптивністю, але більше фокусується на внутрішній здатності організації змінювати свої операції, процеси та структури для задоволення зовнішніх вимог. Воно включає здатність змінювати рівні виробництва, впроваджувати нові продукти або послуги і змінювати стратегії без значних затримок і витрат
3	Інтеграції	Цей принцип наголошує на важливості створення згуртованого та єдиного підходу для всіх відділів та функцій організації. Інтеграція гарантує, що різні підрозділи, такі як маркетинг, дослідження та розробки, виробництво та фінанси, гармонійно працюють разом для досягнення спільних цілей. Такий інтегрований підхід забезпечує ефективне
4	Динамізму	Динамізм відноситься до енергії організації і здатності проявляти ініціативу в середовищі, що швидко змінюється. Динамічні організації характеризуються підприємницьким духом, інноваціями та постійним прагненням до вдосконалення. Вони часто знаходяться в авангарді ринкових тенденцій, сприймаючи зміни та проблеми як можливості для зростання
5	Інноваційного розвитку	Цей принцип наголошує на важливості постійних інновацій у продуктах, послугах, процесах та бізнес-моделях. Інноваційний розвиток – це розвиток культури, що заохочує творчість та експериментування. Організації, що надають пріоритет інноваційному розвитку, постійно шукають нові способи створення цінності для клієнтів, на відміну від конкурентів та зміцнення своїх позицій на ринку.

Сформовано автором за даними джерел:[71-74]

Важливим елементом будь-якої системи управління конкурентоспроможністю організації є стратегія управління конкурентоспроможністю організації.

Стратегія управління конкурентоспроможністю організації - це комплексний план, в якому описується, як організація має намір досягти та підтримувати конкурентну перевагу на своєму ринку. Ця стратегія є

найважливішою дорожньою картою, яка допомагає організації використовувати свої сильні сторони, усувати слабкі сторони, отримувати вигоду з можливостей та пом'якшувати загрози на ринку. Він охоплює різні аспекти, такі як розробка продукту, позиціонування на ринку, операційна ефективність та розподіл ресурсів. Суть цієї стратегії полягає у реагуванні на зміни ринку, а й у активному прогнозуванні і формуванні динаміки ринку.

Створення стратегії управління конкурентоспроможністю організації важливе з кількох причин. По-перше, він забезпечує чіткий напрямок та спрямованість діяльності організації, узгоджуючи всю діяльність та рішення із метою підтримки та посилення її конкурентної позиції. Таке стратегічне узгодження гарантує, кожен відділ і співробітник розуміють свою роль забезпеченні конкурентного успіху організації. Без такої стратегії організації ризикують розпорошити свої зусилля на розрізнені ініціативи, які можуть не сприяти ефективному підвищенню їхньої конкурентоспроможності [56-58].

Крім того, добре сформульована стратегія конкурентоспроможності має вирішальне значення для оптимізації ресурсів. Це допомагає розставити пріоритети в інвестиціях та розподілити ресурси там, де вони можуть створити найбільшу конкурентну перевагу. Цей аспект особливо важливий у діловому середовищі, де ресурси обмежені та їх необхідно використовувати розумно. Маючи стратегію, організації можуть приймати обґрунтовані рішення про те, куди розподіляти свої фінансові, людські та технологічні ресурси, щоб максимізувати вплив на свою конкурентну позицію.

Власне, стратегія управління конкурентоспроможністю організації — це набір керівних принципів; це найважливіша рушійна сила цілеспрямованих дій, ефективності використання ресурсів та інноваційного зростання. Він становить основу зусиль організації щодо встановлення, підтримки та зміцнення своїх позицій на ринку, забезпечуючи довгостроковий успіх та стійкість.

Сучасні системи управління конкурентоспроможністю організації реалізуються за рядом напрямків (рис.1.5).



Рис.1.5. Вектори реалізації системи управління конкурентоспроможністю організації

Сформовано автором за даними джерел:[77-79]

Будь-яка система управління конкурентоспроможністю організації реалізується через ряд етапів, ключовим із яких, як уже було зазначено вище є формування стратегії конкурентоспроможністю організації. Так, першим етапом реалізації сучасної системи управління конкурентоспроможністю організації є проведення оцінки поточної ситуації та формування стратегії управління та забезпечення конкурентоспроможності. Даний етап є початковим та передбачає проведення всебічного та детального аналізу поточного середовища функціонування організації, визначення слабких та сильних сторін, тенденцій

розвитку. Окрім того, на даному етапі відбувається аналіз зовнішнього конкурентного середовища, потреб клієнтів та тенденцій розвитку ринку. На основі даної сукупності інформації, керівним та управлінським відділом організації буде формуватись стратегія управління конкурентоспроможністю організації, яка буде включати в себе механізми та заходи оперативного, тактичного та стратегічного рівнів.

Наступний етап включає в себе обрання необхідного підходу щодо управління конкурентоспроможністю організації. Як вже було зазначено в попередніх підрозділах, на сьогоднішній день існує велика кількість підходів щодо управління останньою, які мають різні особливості та направленості. Так, на даному етапі відбувається обрання керівним складом організації необхідних методів, відповідно до реалій внутрішніх та зовнішніх умов. Обраний підхід повинен відповідати сформованій стратегії розвитку та бути гнучким, з огляду на змінність зовнішніх та внутрішніх умов.

Одним із ключових етапів будь-якої системи управління конкурентоспроможністю організації є покращення кадрової політики. Важливість цього етапу полягає в тому, що сьогоденні парадигми управління організацією декларують виняткову важливість кадрового потенціалу в забезпеченні успішності та конкурентоспроможності організації. На даному етапі проводяться заходи щодо інвестицій в професійний розвиток робітників організації, підвищення їх кваліфікації працівників різних відділів або ж найм нових. Даний етап дасть можливість не лише опосередковано покращити процес виробництва продукції та товарів, так і поліпшити ефективність загального функціонування організації [63-65].

Наступним етапом є створення плану оновлення конкурентоспроможної продукції. На даному етапі відбувається розробка плану безперервних інновацій та оновлення продуктів чи послуг організації. Воно включає дослідження ринку для виявлення нових тенденцій та переваг клієнтів, технологічних досягнень та потенційних областей для покращення продукції. У плані має бути вказаний

графік розробки, тестування та запуску продукту, що гарантує, що організація випереджатиме конкурентів, пропонуючи актуальні та привабливі пропозиції.

Після цього настає етап формування нової виробничої програми, оновлення асортименту продукції. Спираючись на попередній етап, цей етап передбачає реалізацію плану поновлення продукції. Це включає модернізацію існуючих продуктів, впровадження нових продуктів і поступову відмову від застарілих або неефективних продуктів. Цей етап часто вимагає коригування виробничих процесів, управління ланцюжками постачання та маркетингових стратегій для ефективного впровадження оновленого асортименту продукції.

Для моніторингу впроваджених заходів, паралельно система управління конкурентоспроможністю організації включає в себе заходи щодо впровадження нових механізмів контролю та інструментів обліку. Для ефективного управління оновленою виробничою програмою та загальною організаційною діяльністю на цьому етапі запроваджуються нові механізми контролю та інструменти обліку. Ці інструменти допомагають відстежувати продуктивність, керувати витратами та забезпечувати якість. Вони надають цінні дані для прийняття рішень та допомагають визначити області для подальшого покращення.

Необхідними етапом реалізації будь-якої системи управління конкурентоспроможністю організації є пошук та покращення інвестиційної стратегії, а також оновлення інформації та програмного забезпечення. На цьому етапі організація переглядає та вдосконалює свою інвестиційну стратегію для досягнення своїх цілей у сфері конкурентоспроможності. Це включає виявлення нових інвестиційних можливостей, перерозподіл ресурсів для досягнення максимального ефекту і оновлення інформаційних систем і програмного забезпечення для підтримки нових бізнес-процесів. Охоплення технологічних досягнень та цифрової трансформації відіграє тут вирішальну роль.

Завершальним етапом є системи управління конкурентоспроможністю організації оцінка реалізованих результатів: Заключний етап включає оцінку результатів стратегій та дій, реалізованих попередніх етапах. Ця оцінка порівнює фактичні результати з поставленою метою для вимірювання ефективності

системи управління конкурентоспроможністю. На основі цього аналізу організація вносить необхідні коригування та уточнення у свої стратегії та процеси, забезпечуючи безперервний цикл підвищення своєї конкурентоспроможності.

Для визначення ефективності системи управління конкурентоспроможністю організації на сьогоднішній день використовується ряд критеріїв оцінки (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Критерії ефективності системи управління конкурентоспроможністю організації

№	Критерій	Сутність критерію
1	Стратегічне узгодження та ясність бачення	Ефективна система управління конкурентоспроможністю має відповідати довгостроковому баченню та стратегічним цілям організації. Це включає чітке розуміння місії організації та того, як стратегії конкурентоспроможності підтримують цю місію.
2	Взаємодія та задоволеність зацікавлених сторін	Окрім задоволеності клієнтів, ефективність системи можна виміряти рівнем залученості та задоволеності всіх зацікавлених сторін, включаючи постачальників, партнерів, співробітників та акціонерів. Позитивні відносини з цими групами свідчать про систему, що добре функціонує.
3	Управління ризиками та стійкість	Здатність ефективно керувати ризиками та зберігати стійкість перед зовнішніми потрясіннями (такими як економічний спад чи ринкові потрясіння) є ключовим критерієм. Ефективна система має виявляти потенційні ризики та мати плани дій у надзвичайних ситуаціях.
4	Адаптація та диверсифікація ринку	Ефективність системи також можна оцінити за тим, наскільки добре організація адаптується до ринкових умов, що змінюються, і диверсифікує свої пропозиції продуктів або послуг для зниження ризиків, пов'язаних з коливаннями ринку.
5	Стійкий розвиток та етичні норми	У сучасному бізнес-контексті стійкість практики та дотримання етичних стандартів набувають все більшого значення. Ефективна система управління конкурентоспроможністю повинна включати стійкість та етику як основні компоненти своєї стратегії.
6	Балансування глобального та місцевого ринку	Для організацій, які працюють у кількох регіонах, вирішальним критерієм є здатність збалансувати глобальні стратегії із потребами місцевого ринку. Це передбачає розуміння та адаптацію до місцевої культури, правил та переваг споживачів при збереженні цілісної глобальної стратегії.

Сформовано автором за даними джерел:[11-15]

Формування надійної та ефективної системи управління конкурентоспроможністю в сучасній організації є не просто стратегічною необхідністю, а наріжним каменем сталого зростання та лідерства на ринку у все більш складному та динамічному бізнес-середовищі. Відтак, особливість такої системи полягає у її багатогранному підході, що поєднує різні аспекти діяльності організації – від інновацій та впровадження технологій до розвитку людських ресурсів та аналізу ринку. Такий інтегративний характер гарантує, що організація не просто реагує на негайні зміни ринку, а й активно формує своє майбутнє у вигляді обґрунтованих рішень та стратегічного планування. Добре продумана система управління конкурентоспроможністю дозволяє організації узгодити свої внутрішні сильні сторони, такі як операційна ефективність, кадровий резерв та технологічні можливості, із зовнішніми можливостями та проблемами, забезпечуючи тим самим надійну та динамічну бізнес-модель.

Значення цієї системи багатогранне. По-перше, він є найважливішим інструментом для організацій, що дозволяє орієнтуватися в складностях глобальних ринків, де конкуренція носить не тільки локальний, а й найчастіше глобальний характер. У такій ситуації вирішального значення набувають розуміння та прогнозування ринкових тенденцій, поведінки споживачів та технологічних досягнень. Надійна система управління конкурентоспроможністю забезпечує організацію необхідною інформацією та аналітичними інструментами для прийняття обґрунтованих рішень, прогнозування змін на ринку та відповідної адаптації стратегій. Такий далекоглядний підхід є життєво важливим для підтримки актуальності та досягнення довгострокового успіху. Крім того, унікальність ефективної системи управління конкурентоспроможністю полягає у її здатності стимулювати інновації та постійне вдосконалення. У сучасному діловому світі, що швидко змінюється, де технологічні зміни та проривні інновації можуть швидко зробити існуючі бізнес-моделі застарілими, здатність до інновацій та розвитку має першорядне значення. Така система сприяє розвитку культури безперервного навчання та адаптації, спонукаючи організації експериментувати, йти на прораховані ризики та постійно вдосконалювати свої

продукти, послуги та процеси. Це не лише допомагає підтримувати конкурентну перевагу, а й сприяє створенню стійкої організації, здатної протистояти волатильності ринку та отримувати вигоду з можливостей, що виникають. По суті, розробка надійної та ефективної системи управління конкурентоспроможністю є не просто стратегічним імперативом, а й найважливішим фактором зростання організації, її адаптованості та довгострокового успіху в бізнес-середовищі, що постійно змінюється.

Значення надійної системи управління конкурентоспроможністю виходить за межі безпосередніх показників бізнесу та впливає на ширші аспекти, такі як репутація бренду, лояльність клієнтів та цінність для зацікавлених сторін. На сучасному ринку, де на споживчі переваги все більше впливають такі фактори, як корпоративна відповідальність, сталий розвиток та етичні норми, система управління конкурентоспроможністю, що включає ці елементи, може значно покращити суспільний імідж та привабливість організації. Систематично вирішуючи такі аспекти, організації не тільки забезпечують відповідність нормативним стандартам, що розвиваються, а й знаходять відгук у соціально свідомої клієнтської бази, тим самим сприяючи глибшому залученню та лояльності клієнтів. Така відповідність ділової практики суспільним цінностям відіграє вирішальну роль у створенні сильного бренду, що користується довірою, — безцінного активу на конкурентному ринку. Відтак, ефективна система управління конкурентоспроможністю відіграє важливу роль у залученні та утриманні найкращих фахівців. У сучасній економіці, що базується на знаннях, людський капітал є основним джерелом конкурентної переваги. Система, яка віддає пріоритет розвитку співробітників, сприяє розвитку культури інновацій та узгоджує індивідуальні цілі із завданнями організації, з більшою ймовірністю залучить кваліфікованих фахівців. Це також створює середовище, в якому співробітники мотивовані та залучені, що призводить до підвищення продуктивності та інновацій. Цей аспект розвитку людських ресурсів у рамках управління конкурентоспроможністю має вирішальне значення, оскільки він гарантує, що в організації не тільки є необхідні таланти для реалізації своїх

стратегій, а й здатність адаптуватися і зростати в бізнес-середовищі, що швидко змінюється.

На закінчення дослідження системи управління конкурентоспроможністю організації виявило її багатогранний характер і вирішальну важливість у забезпеченні довгострокового успіху бізнесу. Оцінюючи ключові аспекти, такі як позиціонування на ринку, фінансові показники, інноваційні можливості, задоволеність клієнтів, операційна ефективність та залучення співробітників, ми отримуємо повне розуміння того, наскільки ефективно організація орієнтується в конкурентному середовищі. Формування та ефективна реалізація даної системи є ключовою умовою досягнення успіху організації та ринках та формування ефективного конкурентного потенціалу та переваг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В УКРАЇНИ

2.1. Аналіз конкурентного середовища серед будівельних підприємств України в умовах воєнного стану

Сучасні підприємства та організації, що спеціалізуються на будівництві житлових та нежитлових будівель, працюють у дуже динамічному та складному середовищі, що формується різними факторами, включаючи технологічні досягнення, нормативні вимоги, вимоги ринку та соціально-економічні умови. Відтак, ці підприємства функціонують за рахунок інтеграції передових будівельних технологій, дотримання суворих будівельних норм і правил, управління різноманітною робочою силою та реагування на потреби ринку, що змінюються. Впровадження нових технологій, таких як інформаційне моделювання будівель (BIM), стійкі будівельні матеріали та методи автоматизованого будівництва, зробило революцію у тому, як ці підприємства планують, проектують та реалізують будівельні проекти. Ці технології не тільки підвищують ефективність, але також покращують точність та якість будівництва. Більше того, ці організації зазвичай займаються широким управлінням проектами, включаючи ретельне планування, складання бюджету та складання графіків, щоб гарантувати, що проекти будуть завершені вчасно та в рамках бюджету. Ефективне спілкування та співробітництво між архітекторами, інженерами, підрядниками та клієнтами мають вирішальне значення для безперебійної реалізації проектів. Крім того, особлива увага приділяється безпеці та дотриманню вимог, оскільки на будівельних майданчиках діють суворі правила техніки безпеки для захисту працівників та населення.

Однак запровадження воєнного стану в країні є унікальним набором проблем для цих підприємств. Воєнний стан в Україні призвів до посилення проблем безпеки, потенційних збоїв у ланцюжках поставок та невизначеності в

наявності робочої сили. Ці фактори уможливили затримку термінів реалізації проекту, збільшення витрат та труднощів у логістиці та управлінні ресурсами. Будівельні компанії України зіткнулися з обмеженнями на пересування товарів та людей, що вплине на доставку матеріалів та наявність робочої сили. Крім того, економічна невизначеність, пов'язана з військовим становищем, призвела до скорочення інвестицій у нові будівельні проекти, оскільки інвестори та клієнти можуть виявляти обережність при виділенні коштів у нестабільних умовах (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Зміни в діяльності будівельних підприємств і організацій України внаслідок впровадження воєнного стану

№	Зміни	Характеристика змін
1	Зміни в логістиці	Створення обмежень на переміщення та посилені безпекові заходи значно ускладнюють логістику та доставку будівельних матеріалів. Це може викликати затримки у виконанні проектів та збільшення вартості транспортування
2	Зміни на ринку праці	Мобілізація робочої сили та переміщення населення впливають на доступність кваліфікованих працівників. Будівельні компанії можуть зіткнутися з дефіцитом персоналу або необхідністю залучення нових працівників з інших регіонів
3	Зміни в проектуванні	Є потреба у відновленні та ремонті пошкодженої інфраструктури, тому деякі будівельні підприємства можуть переорієнтувати свою діяльність на такі проекти, відходячи від традиційного будівництва
4	Фінансові зміни	Воєнний стан впливає на економічну стабільність країни, що може призвести до зменшення інвестицій у будівельну галузь, підвищення кредитних ставок та зниження фінансування проектів

Сформовано автором за даними джерел:[51-52]

Враховуючи що ключовим об'єктом дослідження є ПрАТ Фірма «Галбуд», таким чином, слід ретельно дослідити ринок будівництва житлових і нежитлових будівель. Зменшення кількості підприємств у сфері будівництва житлових та нежитлових будівель в Україні за останній рік порівняно з попереднім багато в чому можна пояснити запровадженням воєнного стану та його подальшими економічними та соціальними наслідками. Відтак, воєнний стан спричинив низку надзвичайних заходів, які пошкодили нормальне функціонування різних галузей, включаючи будівництво.

Підвищені проблеми безпеки та невизначеність, пов'язані з таким режимом, часто призводять до уповільнення економічної діяльності, що безпосередньо впливає на будівельний сектор. По-перше, невизначеність і нестабільність, спричинені війною призвели до скорочення інвестицій. Інвестори зазвичай прагнуть стабільної і передбачуваної середовищі, а запровадження воєнного стану може створити відчуття ризику і непередбачуваності. Таке скорочення інвестицій безпосередньо впливає на будівельний сектор, оскільки нові проекти або відкладаються, або скасовуються, що призводить до зменшення кількості будівельних підприємств, що діють. Не слід забувати і про логістичні проблеми, що виникають під час воєнного стану, такі як обмеження на пересування та збої в ланцюжку поставок, суттєво впливають на будівельну діяльність. Труднощі доступу до матеріалів та обладнання, а також потенційні затримки у транспортуванні ускладнюють реалізацію будівельних проектів за планом. Така логістична неефективність попросту призвела до збільшення витрат та затримок реалізації проектів, що поставить деякі підприємства на межу закриття (рис.2.1).

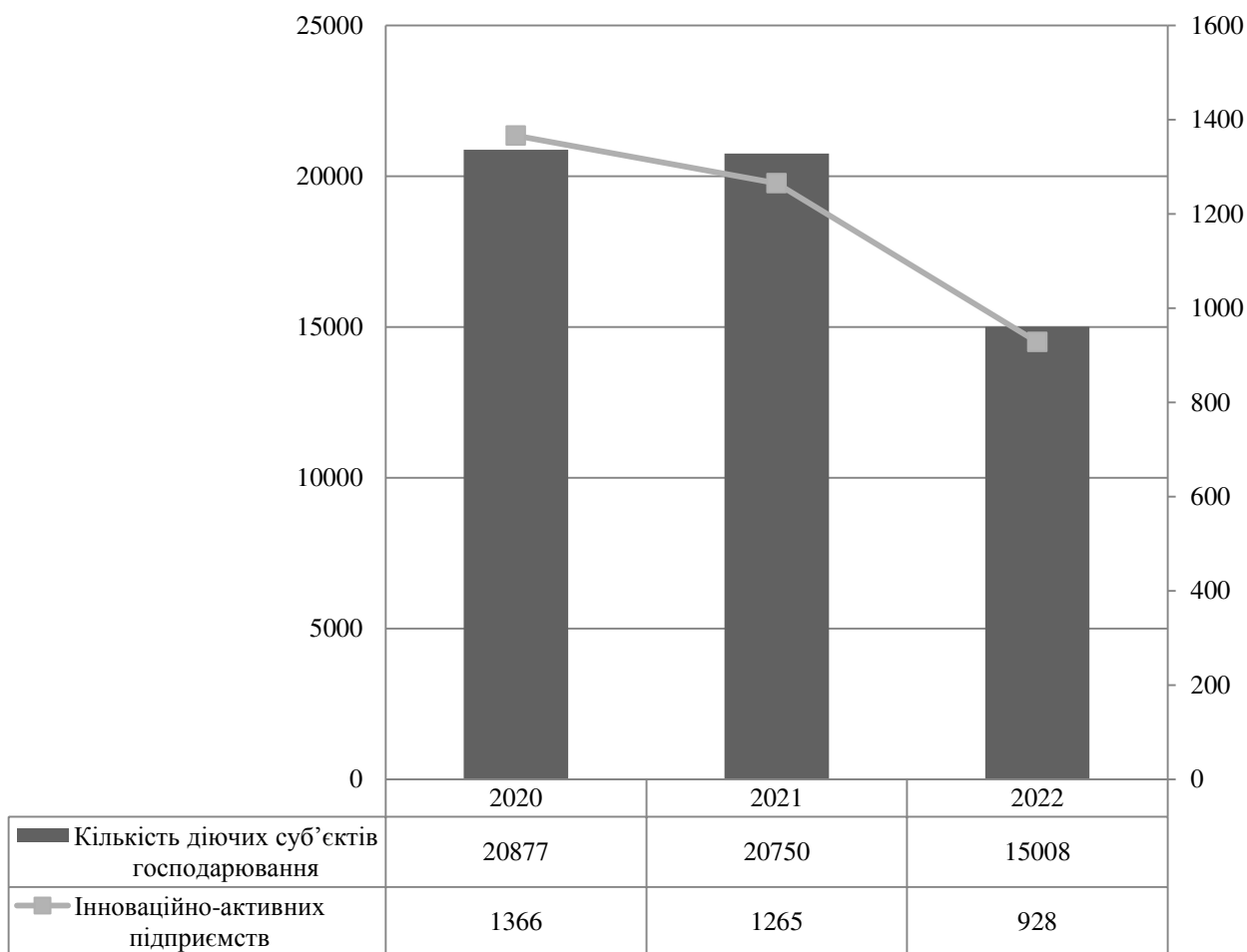


Рис.2.1. Динаміка кількості діючих підприємств у сфері будівництва житлових і нежитлових будівель в Україні та частка інноваційно-активних серед них за 2020-2022 рр., од.

Сформовано автором за даними джерел:[51-52]

Слід розуміти що суттєво постраждає й робоча сила у будівельному секторі. Воєнний стан в Україні призвів до мобілізації робітників, зниження доступності робочої сили та проблем безпеки, що сприяє зниженню ефективності та доступності робочої сили. Ця нестача робочої сили може утруднити роботу будівельних підприємств, змусивши деякі їх скоротити масштаби діяльності чи повністю закритися. Інновації є ключовим фактором конкурентоспроможності в будівельній галузі, що веде до більш ефективних будівельних технологій, кращих матеріалів та загального покращення результатів проектів. Скорочення інноваційної діяльності можна пояснити відволіканням ресурсів на вирішення

невідкладних, короткострокових завдань, викликаних військовим становищем, що залишає менше можливостей для інвестицій у дослідження та розробки.

Зниження обсягів послуг, наданих підприємствами у сфері будівництва житлових та нежитлових будівель в Україні за останній рік порівняно з попереднім, можна пояснити насамперед запровадженням воєнного стану та його каскадним впливом на будівельний сектор. Відтак, повномасштабна війна в Україні створила ряд потрясінь і невизначеностей, які суттєво впливають на економічну діяльність, особливо в таких галузях, як будівництво, які сильно залежать від стабільного середовища та передбачуваних інвестиційних потоків. Введення воєнного стану призвело до посилення проблем безпеки, логістичним проблемам та економічній нестабільності. Спільно ці чинники сприяють уповільненню темпів будівництва. Економічна нестабільність за умов воєнного стану часто призводить до скорочення інвестицій у будівельні проекти. Інвестори та фінансисти, зіткнувшись з невизначеністю щодо майбутнього, стають обережнішими і, швидше за все, відмовляться від інвестицій або перенаправлять їх у більш стабільні галузі чи регіони. Таке скорочення інвестицій безпосередньо впливає на будівельний сектор, зумовлюючи зменшення кількості проектів і, отже, зменшення обсягу запропонованих послуг. Крім того, витрати, пов'язані з будівельними проектами, ймовірно, зростуть під час воєнного стану через завищені ціни на матеріали та робочу силу, спричинені їх дефіцитом та труднощами з логістикою. Отже, будівельні компанії можуть бути змушені скоротити свої операційні витрати на підтримку фінансової стабільності. Таке скорочення витрат може виявитися у скороченні робочої сили, відстроченні інвестицій у нові технології та мінімізації накладних витрат, що ще більше сприятиме зниженню обсягу наданих послуг.

Через меншу кількість проектів та загального скорочення масштабів діяльності будівельний ринок стає менш конкурентним. Таке зниження конкуренції може призвести до зростання цін на будівельні послуги, оскільки за проекти боротиметься дедалі менше компаній. Крім того, зниження конкурентного тиску може призвести до уповільнення темпів інновацій та

покращень у секторі, оскільки компанії менш зацікавлені в тому, щоб перевершити своїх конкурентів (рис.2.2).

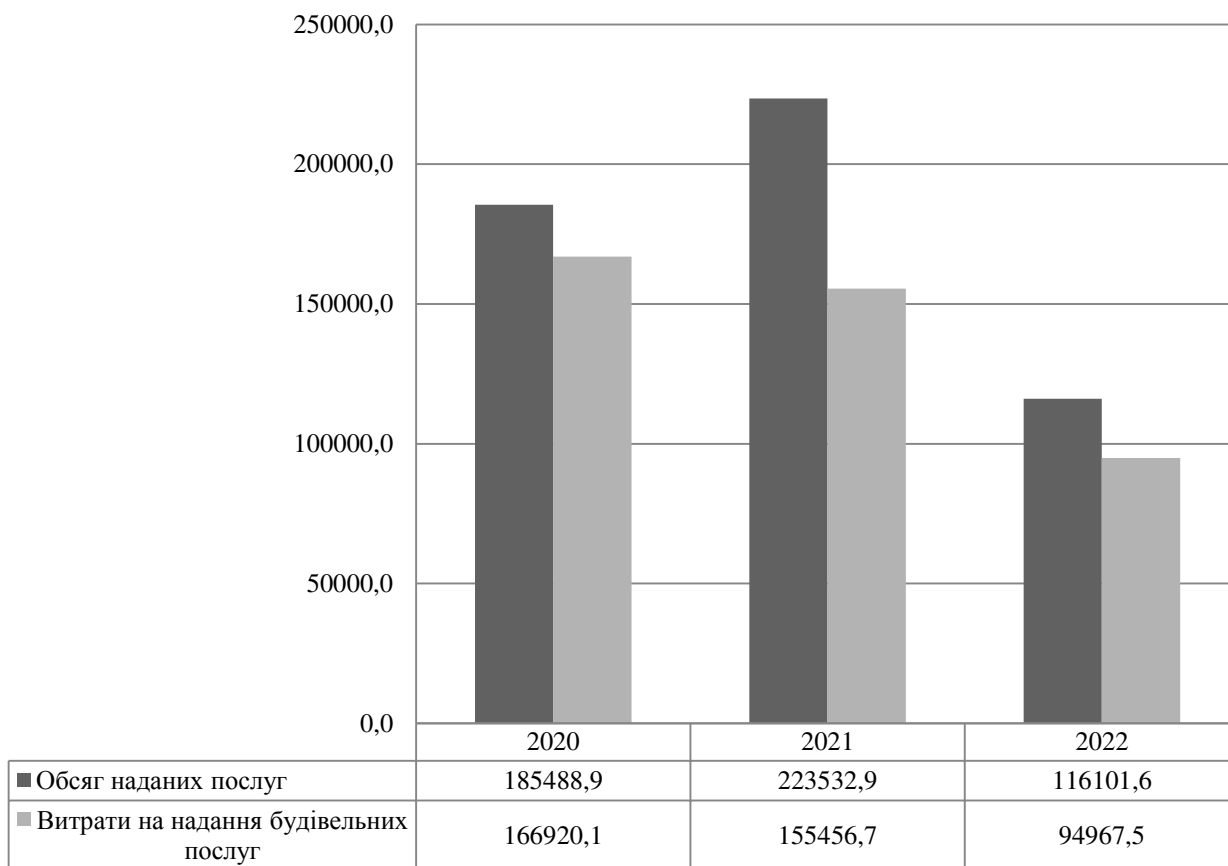


Рис.2.2. Динаміка наданих послуг підприємствами у сфері будівництва житлових і нежитлових будівель в Україні та обсяг витрат на них за 2020-2022 рр., млн.грн.

Сформовано автором за даними джерел:[51-52]

Траєкторія розвитку підприємств у сфері будівництва житлових та нежитлових будівель в Україні після пандемії 2020 року та у період воєнного стану у 2022 році наголошує на чутливості галузі до зовнішніх соціально-економічних потрясінь. У 2021 році, після руйнівної глобальної пандемії 2020 року, будівельні підприємства України продемонстрували стійкість та адаптованість, успішно повернувшись до прибутковості. Це відновлення можна пояснити поєднанням таких чинників, як незадоволений попит на будівельні послуги після карантину, пакети державних стимулів, спрямовані на відновлення економіки, а також адаптацію цих підприємств до нових умов праці та протоколів безпеки. Ослаблення пандемічних обмежень дозволило відновити будівельну

діяльність більш нормальними темпами, що у поєднанні зі стабілізацією економіки стимулювало зростання та прибутковість сектора (рис.2.3).

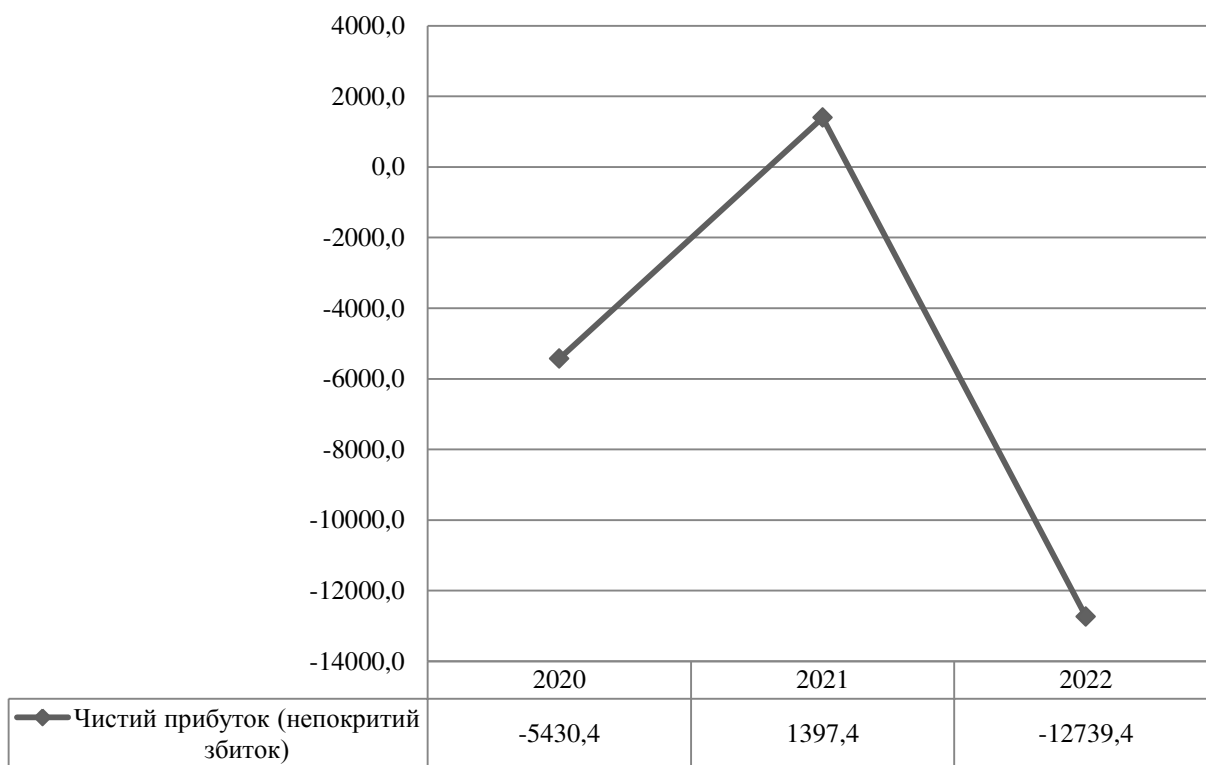


Рис.2.3. Динаміка чистого прибутку (непокритого збитку) підприємств у сфері будівництва житлових і нежитлових будівель в Україні за 2020-2022 рр., млн.грн.

Сформовано автором за даними джерел:[51-52]

Однак повернення до прибутковості було недовгим, оскільки запровадження воєнного стану у 2022 році породило нові проблеми. Воєнний стан, що характеризується підвищеними проблемами безпеки, економічною нестабільністю та збоями в логістиці та ланцюжках поставок, справив негайний та глибокий вплив на будівельний сектор. Зростання ризиків і невизначеності, пов'язані з військовим становищем, призвели до уповільнення інвестицій і нових проектів. Фінансові обмеження стали більш вираженими, а експлуатаційні витрати на будівельні проекти різко зросли через порушення ланцюжків поставок та зростання цін на матеріали та робочу силу. Спільно ці чинники сприяли зниженню рентабельності будівельних підприємств, багато з яких повернулися до збиткової діяльності.

Збільшення кількості збиткових підприємств у 2022 році в умовах воєнного стану відображає вразливість сектора до політичної та економічної нестабільності. Хоча будівельний сектор продемонстрував ознаки відновлення після пандемії, раптове зрушення у соціально-політичному середовищі через воєнний стан суттєво змінило динаміку ринку, довіру інвесторів та операційну здійсненність. Цей сценарій підкреслює важливість стабільного та передбачуваного середовища для процвітання будівельного сектору. Це також підкреслює потребу сектора в гнучкості та адаптивності перед зовнішніми умовами, що швидко змінюються, чи то глобальна криза охорони здоров'я, чи внутрішні політичні потрясіння.

Введення воєнного стану в Україні в 2022 році вплинуло на підприємства сфери будівництва житлових і нежитлових будівель, що призвело до значного скорочення чисельності працівників, що можна розуміти як наслідок, так і відповідь на виклики, що виникають у новому середовищі. Істотною проблемою є скорочення кадрів у будівельній сфері, що є зниженням кадрового потенціалу. Будівельна галузь значною мірою залежить від кваліфікованої робочої сили, а скорочення робочої сили означає втрату цінних навичок та досвіду, що може мати довгострокові наслідки для сектора. Кваліфіковані працівники, звільнені, можуть знайти роботу в інших секторах або регіонах, що призведе до витоку мізків, який важко звернути назад. Крім того, скорочення робочої сили може завадити галузі швидко наростити обсяги діяльності, коли ситуація нормалізується, що потенційно затримує відновлення та зростання будівельної галузі. Понад те, скорочення персоналу має ширші економічні наслідки. Будівельний сектор часто робить значний внесок в економіку, забезпечуючи робочі місця та стимулюючи економічну активність. Таким чином, скорочення робочої сили у будівництві може мати хвильовий ефект, що впливає не лише на сам сектор, а й на економіку загалом (рис.2.4).

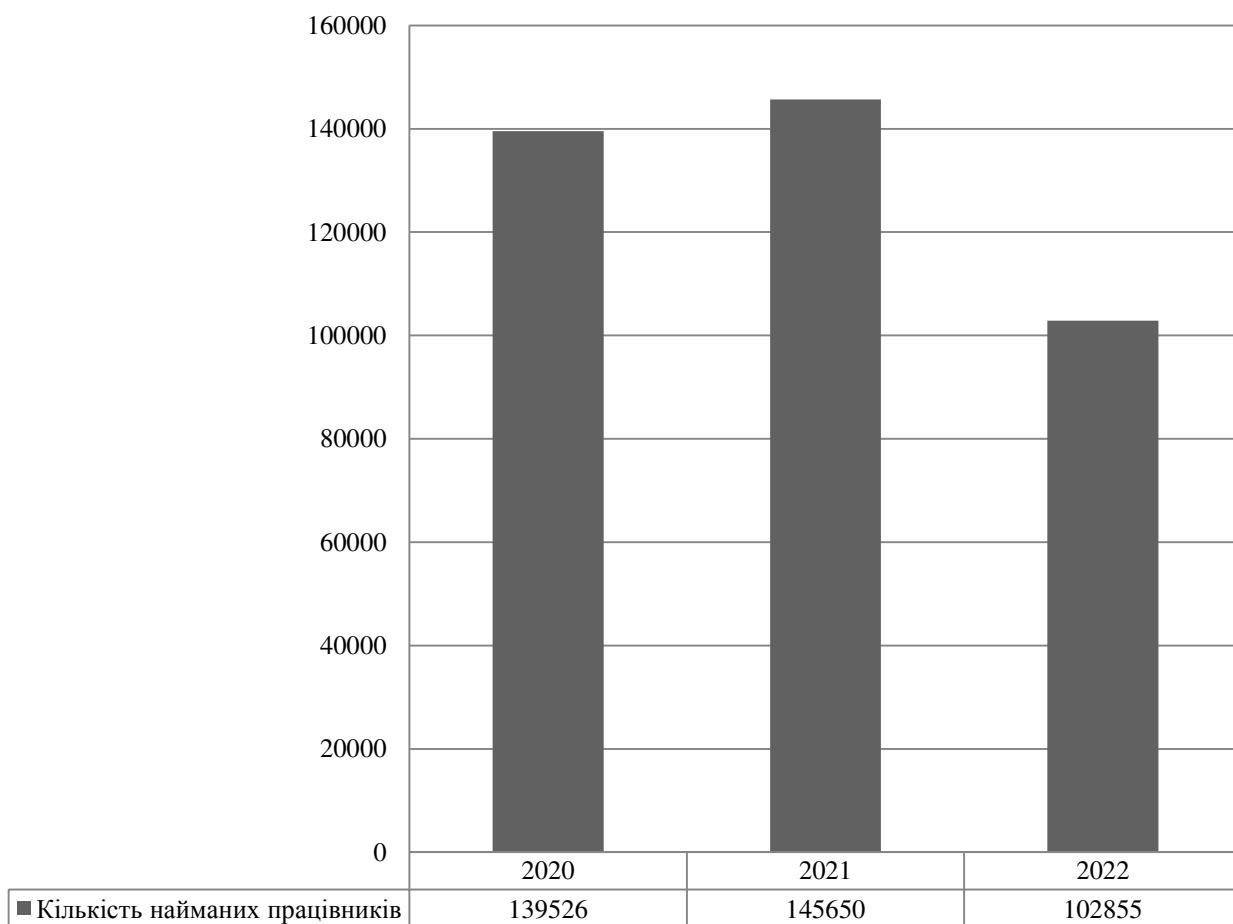


Рис.2.4. Динаміка кількості найманих працівників на підприємствах у сфері будівництва житлових і нежитлових будівель в Україні за 2020-2022 рр., од.

Сформовано автором за даними джерел:[51-52]

Ринок будівельних послуг в Україні значно відчув на собі вплив запровадженого в країні воєнного стану, що мало глибокі наслідки для його загальної функціональності та конкурентного середовища. Воєнний стан призвів до гіпердинамічності зовнішнього середовища, торкаючись різних галузей економіки, особливо будівництво, яке чутливе до змін у соціально-політичному середовищі. Відтак, в умовах воєнного стану ринок будівельних послуг в Україні зіткнувся з низкою проблем. Збільшені проблеми безпеки та логістичні перешкоди призвели до збоїв у ланцюжку поставок, що призвело до затримок та збільшення вартості будівельних проектів. Підвищені ризики та невизначеність перешкоджали інвестиціям як внутрішнім, так і іноземним, що призвело до уповільнення темпів ініціювання нових проектів та відкладення поточних. Таке

зниження активності закономірно спричинило зниження обсягів наданих будівельних послуг в цілому.

Необхідно ще раз відмітити, що війна призвела до обережного підходу з боку інвесторів та девелоперів. Ця катастрофа стала причиною повільного припливу капіталу в будівельний сектор, що ще більше обмежило можливості будівельних компаній реалізовувати нові проекти або продовжувати реалізацію існуючих. Після цього фінансова напруга змусила багато компаній скоротити витрати, що часто означало скорочення робочої сили, затримку або скасування проектів, а також мінімізацію операційних витрат. Зі скороченням кількості активних проектів та фінансовими проблемами, з якими зіткнулися будівельні фірми, на ринку відбулося зниження конкурентоспроможності. На ринку залишалося менше гравців, що призвело до зниження конкурентного тиску. Таке зниження конкуренції може мати довгострокові наслідки, які потенційно ведуть до підвищення цін на будівельні послуги, оскільки за контракти конкурує менше фірм. Крім того, зниження конкуренції може уповільнити інновації та технологічний прогрес у цьому секторі, оскільки компанії менш зацікавлені у пошуку конкурентних переваг за рахунок підвищення ефективності чи передових технологій будівництва.

На закінчення зазначимо, що воєнний стан в Україні справив глибокий вплив на ринок будівельних послуг, що характеризується уповільненням активності, скороченням інвестицій, логістичними проблемами та зниженням конкурентоспроможності. Ці зміни не лише вплинули на безпосередню динаміку діяльності будівельних компаній, а й можуть мати довгострокові наслідки для загального зростання та розвитку будівельного сектору в Україні. Повний масштаб цих наслідків може стати зрозумілим лише у довгостроковій перспективі, коли країна пройде через період воєнного стану, переможе країну-агресора і, зрештою, вийде з нього.

2.2. Аналіз діяльності ПрАТ Фірма «Галбуд» та його позиціонування на ринку

Об'єктом аналізу в даній роботі є відкрита соціально-економічна система, представлена у вигляді приватного акціонерного товариства Фірма «Галбуд». Це підприємство функціонує відповідно до свого статуту, який окреслює основні аспекти його організації та функціонування. Основою для управління ПрАТ Фірма «Галбуд» служить його організаційна структура, яка включає в себе ієрархію управління, взаємозв'язки між різними відділами та специфіку кожної управлінської одиниці. Така структура сприяє ефективному виконанню управлінських функцій та відображає зв'язок між різними елементами управління. Відтак, управлінська структура виступає свого роду скелетом, на якому базуються всі елементи ПрАТ Фірма «Галбуд». Завданням менеджменту є не лише керувати цією структурою, але й адаптувати її до стратегічних потреб організації, що часто може бути складним завданням.

Керівники вищого рівня більшості компаній постійно шукають оптимальну організаційну структуру, яка дозволить найкраще використовувати доступні ресурси та досягати стратегічних цілей. Хоча організаційна структура кожного підприємства має загальні риси, що сприяють стабільності виробничого процесу та адаптації до зовнішніх умов, вона також має свою унікальність і індивідуальність.

Організаційна структура ПрАТ Фірма «Галбуд» покликана сприяти ефективному управлінню та результативності операційної діяльності. В основі цієї структури лежить ієрархічна структура, яка встановлює чіткі межі повноважень та відповідальності. Нагорі компанію очолює Рада директорів, яка визначає стратегічний напрямок та контролює загальну продуктивність фірми. Безпосередньо Раді директорів підпорядковується керівник, який відповідає за повсякденне управління компанією. Під керівництвом структура розгалужується різні відділи, кожен із яких очолюється старшими менеджерами чи директорами. Кожен із цих відділів ПрАТ Фірма «Галбуд» має власні функції, але працює разом

із іншими задля досягнення цілей компанії. Наприклад, фінансово-економічний відділ ПрАТ Фірма «Галбуд» управляє фінансами компанії (рис.2.5).



Рис.2.5. Організаційна структура ПрАТ Фірма «Галбуд»

Сформовано автором за даними джерел:[58]

Фінансово-економічний відділ ПАТ «Фірма «Гальбуд» відіграє ключову роль у спільному управлінні та стратегічному напрямі компанії, служачи основою її фінансового здоров'я та економічної стійкості. На цей відділ покладено широкий спектр обов'язків, що охоплюють різні аспекти фінансового управління, економічного аналізу та стратегічного планування, які мають вирішальне значення для ефективної роботи та довгострокового успіху ПрАТ Фірма «Галбуд». В основі своїх функцій відділ здійснює нагляд за фінансовим плануванням ПрАТ Фірма «Галбуд». Це включає складання бюджету і прогнозування, при якому ретельно плануються як короткострокові, так і довгострокові фінансові цілі, гарантуючи, що компанія залишиться на стабільному фінансовому шляху. Департамент відповідає за ефективний розподіл ресурсів, стежачи за тим, щоб кожна одиниця інвестицій була спрямована в галузі, які приносять найбільший прибуток або є стратегічними для зростання ПрАТ Фірма «Галбуд».

Ще одним ключовим обов'язком є управління щоденними фінансовими операціями. Сюди входять такі завдання, як бухгалтерський облік, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, розрахунок заробітної плати та забезпечення дотримання фінансових правил. Ефективно вирішуючи ці операційні аспекти, департамент гарантує, що фінансові операції ПрАТ Фірма «Галбуд» є точними, прозорими та відповідають вимогам законодавства, що має вирішальне значення для підтримки довіри зацікавлених сторін та запобігання юридичним ускладненням. Департамент також відіграє вирішальну роль у фінансовій звітності та аналізі. Він регулярно готує докладні фінансові звіти, які допомагають отримати уявлення про фінансові результати ПрАТ Фірма «Галбуд». Ці звіти є не просто законодавчими вимогами, але є життєво важливими інструментами для прийняття рішень на виконавчому рівні. Аналізуючи тенденції, прибутковість, грошові потоки та інші фінансові показники, відділ допомагає виявити можливості для зростання, області, що вимагають скорочення витрат, та потенційні фінансові ризики.

Приватне акціонерне товариство Фірма «Галбуд» знаходиться за адресою: 79024, Україна, Львівська обл., м. Львів, вул. ак. Лазаренка, 4. Акціонерне товариство фірма "Галбуд" засноване зборами акціонерів 18 травня 1995 року шляхом корпоратизації відповідно до рішення Української державної будівельної корпорації "Укрбуд" від 30 травня 1994 року шляхом перетворення державного підприємства будівельно-монтажної фірми "Галбуд" у відкрите акціонерне товариство відповідно до указу президента України "Про корпоратизацію підприємств" від 16 червня 1993 року 210/93 ВАТ "Галбуд" зберегло Львівську традицію спорудження будівель із цегли та залишається єдиною організацією, яка розвиває її. З того часу підприємство працює стабільно, має постійних клієнтів, замовників на надання будівельних послуг. На сьогодні ПрАТ Фірма «Галбуд» є одним з кращих підприємств даної галузі в Львівській області. В своїй діяльності воно використовує не тільки вже відомі, а також і новітні технології, які досі не освоєні багатьма іншими підприємствами будівництва (Додаток А).

Керівництво ПрАТ Фірма «Галбуд» зосереджено в руках генерального директора, який, керуючись статутом фірми, законодавством та іншими регулятивними документами України, відповідає за виробничо-господарські рішення. Основною сферою діяльності ПрАТ Фірма «Галбуд» є будівництво, зокрема зведення житлових та комерційних об'єктів, а також інші супутні послуги. Хоча перелік усіх послуг, які надає компанія, є обширним, серед ключових напрямків можна виділити такі:

1. Загальнобудівельні роботи, що включають побудову фундаментів, зведення стін з різних матеріалів, облаштування перекриттів, крівель, фасадів.

2. Внутрішнє та зовнішнє оздоблення, включаючи утеплення стін, укладання різних видів підлог, виконання малярних та штукатурних робіт, роботи з гіпсокартоном, установка підвісних та натяжних стель, обробка вікон та дверей, поклейка шпалер.

3. Спеціалізовані роботи, такі як електромонтаж, водопровідні, каналізаційні, опалювальні та вентиляційні системи.

3. Благоустрій території, включаючи мощення, облаштування зелених зон і встановлення огорож.

Рішення ПрАТ Фірма «Галбуд» зберегти чисельність персоналу, незважаючи на запровадження минулого року воєнного стану, а також збільшення фонду оплати праці та середньорічної зарплати можна обґрунтувати та охарактеризувати кількома взаємопов'язаними факторами. Відтак,береження існуючої робочої сили в період воєнного стану відображає відданість ПрАТ Фірма «Галбуд» своїм співробітникам та стратегічне рішення зберегти кваліфікований та досвідчений персонал. За часів невизначеності, наприклад, під час воєнного стану, стабільність і наступність, що забезпечуються злагодженою робочою силою, є неоціненними. Це гарантує, що ПрАТ Фірма «Галбуд» зможе швидко повернутись на повну виробничу потужність після закінчення періоду воєнного стану й після перемоги України, без необхідності масштабного повторного найму або навчання нових співробітників (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка середньооблікової чисельності робітників та ефективність
використання робочої сили*

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022р. у % до 2020р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, чол.	13	14	13	100
Відпрацьовано 1 робітником, днів за рік	95	104	99	104,2
Фонд оплати праці, тис. грн.	123,0	101,1	127,3	103,5
Надано послуг на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	5,5	6,7	24,1	438,2
Середньорічна оплата 1 працівника, тис. грн.	9,5	7,2	9,8	103,2

Сформовано автором за даними джерел:[51-52;58]

Збільшення фонду оплати праці та середньорічної зарплати може стати стратегічним кроком для підвищення морального духу та лояльності працівників у скрутні часи. Воєнний стан часто приносить працівникам почуття невпевненості та стресу. Підвищуючи заробітну плату, ПрАТ Фірма «Галбуд» не лише допомагає співробітникам впоратися з потенційними економічними труднощами, спричиненими кризою, а й демонструє відчутну відданість їхньому благополуччю. Це, у свою чергу, може підвищити задоволеність та лояльність співробітників, знижуючи плинність кадрів у період, коли стабільність має вирішальне значення.

Для оцінки ринкових можливостей доцільно проаналізувати динаміку результатів надання послуг по будівельним та ремонтним роботам, оскільки

результати діяльності досліджуваного підприємства залежать саме від результатів діяльності по даних видах послуг. Спочатку проаналізуємо склад і структуру витрат на одиницю наданих послуг в 2022 році (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Склад та структура витрат на одиницю продукції

Статті та елементи витрат	Стіни з легкобетонних каменів		Крівля		Підлога з керамічної плитки		Малярні роботи		Водопровід		Каналізація	
	витрати, грн.	питома вага, %	витрати, грн.	питома вага, %	витрати, грн.	питома вага, %	витрати, грн.	питома вага, %	витрати, грн.	питома вага, %	витрати, грн.	питома вага, %
Оплата праці	320,0	32,8	159	35,7	44	36,7	13,5	36,8	4,5	36,1	22,4	36,4
Відрахування на соціальні заходи	121	12,4	74	16,6	16	13,3	5	13,6	1,7	13,6	8,3	13,5
Матеріальні витрати	449	46,0	181	40,6	50	41,7	15,1	41,1	5,2	41,7	25,6	41,5
Амортизація основних засобів	35,1	3,6	12,4	2,8	4	3,3	1,3	3,6	0,43	3,4	2,1	3,4
Інші витрати	51,0	5,2	19,3	4,3	6	5,0	1,8	4,9	0,65	5,2	3,2	5,2
Всього витрат	976,1	100	445,7	100	120	100	36,7	100	12,48	100	61,6	100

Сформовано автором за даними джерел: [51-52; 58]

Прагнення ПрАТ Фірма «Гальбуд» не тільки вижити, а й розвиватися та конкурувати на ринку в умовах воєнного стану в Україні походить зі стратегічного розуміння важливості стійкості та зростання навіть у важкі часи. У періоди підвищеної невизначеності, наприклад, воєнного стану, багато компаній інстинктивно займають оборонну позицію, зосереджуючись виключно на виживанні. Однак ПрАТ Фірма «Гальбуд» визнає, що такі часи також надають унікальні можливості для розвитку та отримання конкурентних переваг. В умовах, коли багато підприємств скорочують масштаби діяльності, збереження агресивної позиції щодо зростання та розвитку може виділити ПрАТ Фірма «Гальбуд» серед інших. Продовжуючи інвестувати у свою діяльність, чи то через інновації в технології, вивчення нових сегментів ринку чи оптимізацію поточних процесів, компанія може отримати вигоду з прогалин, залишених конкурентами, які можуть відступити. Такий активний підхід може призвести до захоплення більшої частки ринку навіть за умов спаду економіки. Більше того, у період кризи потреби та очікування клієнтів часто змінюються. Адаптуючись до цих нових вимог – можливо, пропонуючи більш стійкі будівельні рішення або економічно ефективніші послуги – ПрАТ Фірма «Гальбуд» не тільки відповідає поточним потребам ринку, але й створює репутацію далекоглядної, адаптованої компанії. Це підвищує цінність бренду та лояльність клієнтів, які є найважливішими активами на будь-якому конкурентному ринку.

У ПрАТ «Фірма «Галбуд» управління запасами та витратами є найважливішим аспектом операційної ефективності та фінансового стану, що відображає складне поєднання стратегічного планування, використання технологій та суворих механізмів контролю. Такий комплексний підхід гарантує, що компанія не тільки оптимізує використання ресурсів, а й зберігає фінансову гнучкість та здатність реагувати на запити ринку. Відтак, управління запасами в ПрАТ «Фірма «Галбуд» — багатогранний процес. ПрАТ «Фірма «Галбуд» використовує передові системи управління запасами, які дозволяють точно відстежувати та прогнозувати рівень запасів. Цей технологічний підхід дозволяє відстежувати запаси як реального часу, гарантуючи, що запаси підтримуються

оптимальному рівні, достатньому задоволення попиту, не викликаючи затоварювання. Знаходячи баланс у цій тонкій грані, ПрАТ «Фірма «Галбуд» ефективно знижує витрати на зберігання, мінімізує відходи через швидкопсувне або старіння і забезпечує безперебійну роботу. Крім того, ця система спрощує практику інвентаризації «точно в строк», при якій матеріали замовляються та виходять при необхідності у виробничому процесі, що ще більше знижує витрати на складські запаси та підвищує ефективність.

2.3. Дослідження системи управління конкурентоспроможністю на ПрАТ Фірма «Галбуд»

Система управління конкурентоспроможністю ПрАТ Фірма «Галбуд» - компанії, що спеціалізується на будівництві житлових і нежитлових будівель, а також внутрішніх будівельних роботах, має глибоке коріння саме в її інноваційній діяльності. Ця система є комплексним підходом, який переплітає різні аспекти бізнесу для підтримки та підвищення конкурентоспроможності в будівельній галузі України.

В цілому, в основі конкурентоспроможності ПрАТ Фірма «Галбуд» лежить орієнтація на інновації. Ці інновації виявляються по-різному, включаючи впровадження передових будівельних технологій, використання високоякісних, екологічно чистих будівельних матеріалів та сучасних архітектурних проектів. Відтак, залишаючись попереду в галузі технологій та сталого розвитку, ПрАТ Фірма «Галбуд» не лише задовольняє поточний попит ринку, а й позиціонує себе з урахуванням майбутніх тенденцій галузі.

Слід зауважити, що інноваційний підхід ПрАТ Фірма «Галбуд» поширюється і методи управління проектами. Використовуючи сучасне програмне забезпечення та інструменти для управління проектами, ПрАТ Фірма «Галбуд» забезпечує ефективність та точність своїх проектів. Така технологічна інтеграція забезпечує точне планування, моніторинг та реалізацію будівельних

проектів, значно знижуючи ризик затримок та перевитрати коштів, а також підвищуючи загальну задоволеність клієнтів.

Слід зазначити, що ПрАТ Фірма «Галбуд» постійно розвивається і має амбітні плани на майбутнє. Протягом останніх трьох років компанія досягла значного прогресу, зокрема збільшилася кількість клієнтів, покращилася якість і розширилась палітра послуг. Основними показниками ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ Фірма «Галбуд» є обсяг і структура наданих послуг. Для адекватного відображення цих показників необхідно визначити цільовий ринковий сегмент, на який орієнтоване підприємство, та на основі цього аналізувати спектр надаваних послуг (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Обсяг і структура наданих послуг

Послуги	2020 р.		2021 р.		2022 р.		В середньому за 3 роки	
	Виручка (дохід) від реалізації, тис. грн.	Питома вага, %	Виручка (дохід) від реалізації, тис. грн.	Питома вага, %	Виручка (дохід) від реалізації, тис. грн.	Питома вага, %	Виручка (дохід) від реалізації, тис. грн.	Питома вага, %
Стіни з легкобетонних каменів	-	-	-	-	11,3	3,6	3,7	2,3
Крівля	-	-	-	-	45,0	14,4	15,0	9,4
Підлога з дерева	-	-	-	-	106,8	34,1	35,6	22,3
Підлога з керамічної плитки	5,0	7,0	11,6	12,4	10,2	3,2	8,9	5,6
Підлоги цементні	32,0	44,7	-	-	2,7	0,9	11,6	7,3
Демонтаж і монтаж віконних систем	9,7	13,6	18,0	19,2	42,0	13,4	23,2	14,6
Штукатурні та оздоблювальні роботи	-	-	7,4	7,9	55,1	17,5	20,8	13,0
Малярні роботи	14,0	19,6	45,2	48,2	22,5	7,2	27,2	17,1
Електромонтаж	6,0	8,4	-	-	3,5	1,1	3,2	2,0
Водопровід	2,0	2,8	5,4	5,7	1,5	0,5	3,0	1,9
Каналізація	-	-	2,5	2,7	-	-	0,8	0,5
Інші	2,8	3,9	3,7	3,9	12,8	4,1	6,4	4,0

Сформовано автором за даними джерел:[51-52;58]

ПрАТ Фірма «Галбуд» приділяє велику увагу навчанню та розвитку персоналу. Постійно навчаючи своїх співробітників новітнім будівельним технологіям і кращим галузевим практикам, компанія гарантує, що її співробітники мають кваліфікацію та знання. Прихильність до досвіду співробітників є ключовим фактором інноваційного потенціалу ПрАТ Фірма «Галбуд», оскільки висококваліфікована команда необхідна для ефективного впровадження нових технологій та методів.

Значне зростання виручки ПрАТ Фірма «Галбуд», що займається загальнобудівельними роботами, особливо штукатуркою і укладанням дерев'яних підлог, за останній рік, незважаючи на воєнний стан, що триває в Україні, можна пояснити кількома факторами, які також підвищили його конкурентоспроможність. По-перше, стан війни, призвів до збільшення попиту на відновлювальні та ремонтні роботи. Будинки, пошкоджені під час війни й постійні удари російської федерації, часто вимагають негайної штукатурки та підлоги, щоб повернути їх у придатний для проживання стан. Спеціалізація ПрАТ Фірма «Галбуд» у цих галузях дозволила задовольнити цей сплеск попиту, що призвело до збільшення доходів. По-друге, у воєнний час увага будівельної галузі часто зміщується від нового будівництва до відновлення та ремонту існуючих споруд. Цей зсув принесе користь компаніям, що спеціалізуються на ремонтних роботах, таких як штукатурка та укладання дерев'яних підлог. Оскільки попит на ці конкретні послуги збільшився, ПрАТ Фірма «Галбуд», отримала велику частку ринку, що призвело до збільшення її прибутків (рис.2.6).

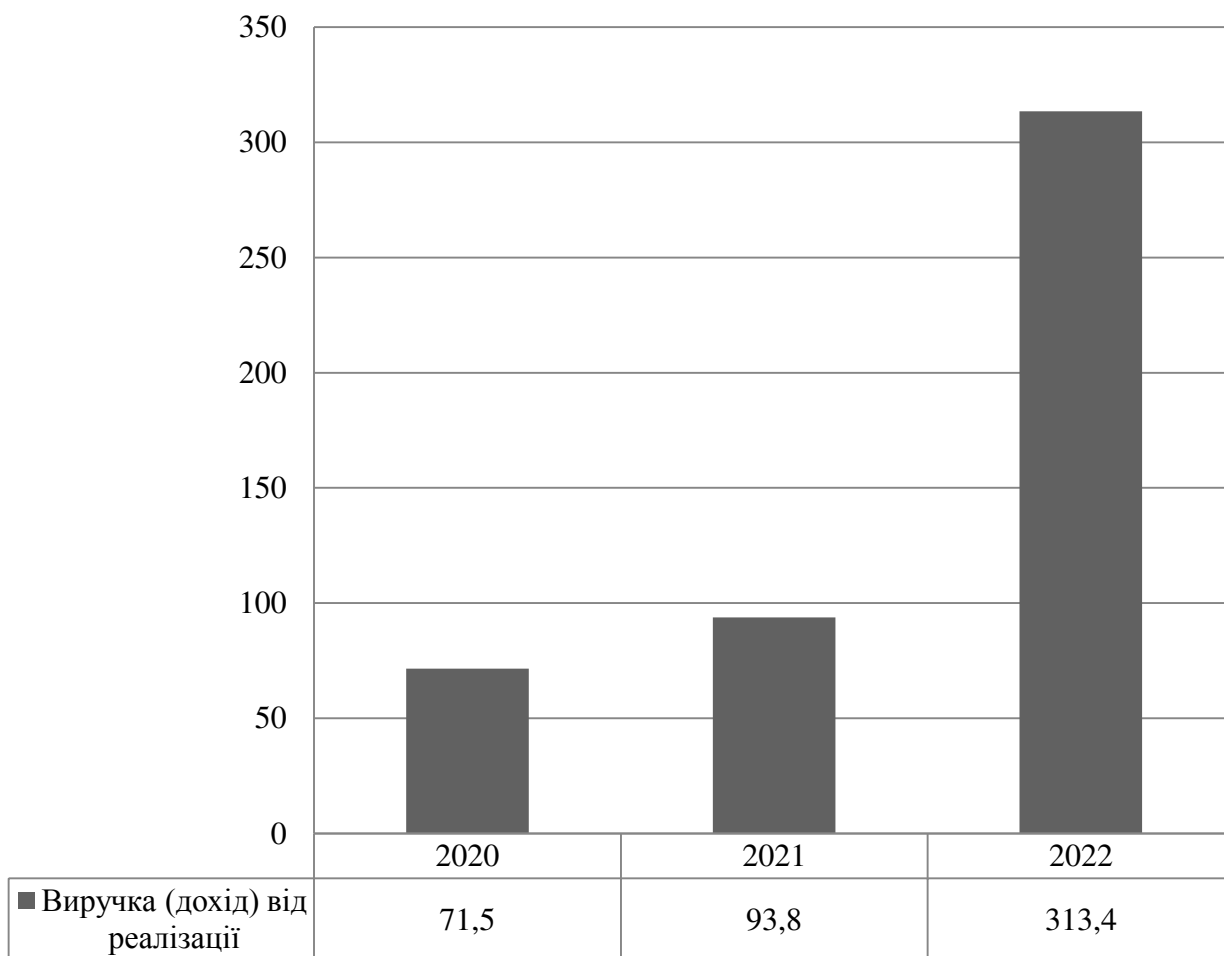


Рис.2.6. Динаміка зміни виручки від наданих послуг й робіт ПрАТ Фірма «Галбуд» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Сформовано автором за даними джерел:[51-52;58]

Здатність ПрАТ Фірма «Галбуд» ефективно працювати у важкі часи демонструє стійкість та надійність – якості, які високо цінуються клієнтами у нестабільні часи. Ця надійність у поєднанні з високим попитом на її спеціалізовані послуги, ймовірно, зміцнила репутацію компанії, що призвело до повторних угод та рекомендацій нових клієнтів, що ще більше збільшило прибутки. Крім того, орієнтація компанії на штукатурку та встановлення дерев'яних підлог, послуги, необхідні як для функціональних, так і для естетичних цілей під час реставрації будівель, позиціонує її як надійного постачальника у цих нішевих областях. Спеціалізація на послугах, які мають великий попит під час кризи, може дати конкурентну перевагу перед компаніями з ширшим і менш сфокусованим спектром послуг. Відзначимо, що стан війни створив ринкове

середовище, в якому конкретні будівельні послуги, такі як штукатурка та встановлення дерев'яних підлог, мають підвищений попит. Спеціалізація ПрАТ Фірма «Галбуд» в цих галузях у поєднанні з її здатністю ефективно працювати в умовах кризи призвела не лише до значного збільшення виручки, а й підвищила її конкурентоспроможність, зміцнивши репутацію надійного та необхідного постачальника послуг у важкі часи.

ПрАТ Фірма «Галбуд» активно займається дослідженнями та розробками, постійно досліджуючи нові методи будівництва та матеріали, які можуть покращити якість, ефективність та стійкість її будівельних проектів. Такий активний підхід до досліджень та розробок дозволяє ПрАТ Фірма «Галбуд» залишатися в авангарді будівельних інновацій, дозволяючи пропонувати унікальні рішення своїм клієнтам. Керівництво ПрАТ Фірма «Галбуд» розуміє важливість інновацій, орієнтованих на клієнта. ПрАТ Фірма «Галбуд» регулярно збирає відгуки клієнтів та інтегрує їх у процеси надання послуг та розробки продуктів. Такий орієнтований на клієнта підхід гарантує, що інновації компанії будуть відповідати мінливим потребам і переваг ринку, тим самим підвищуючи її конкурентоспроможність.

Виконання договірних зобов'язань відіграє вирішальну роль у формуванні іміджу та конкурентоспроможності ПрАТ Фірма «Галбуд». У сьогоdnішньому діловому середовищі репутація ПрАТ Фірма «Галбуд» є не лише відображенням її продуктів чи послуг, але також її надійності та чесності у ділових відносинах. Коли компанія послідовно виконує свої договірні зобов'язання, це посилює відчуття надійності та благонадійності серед своїх клієнтів, партнерів та навіть усередині своєї галузі. Цей позитивний образ неоціненний; це сприяє лояльності клієнтів, заохочує повторні угоди та часто призводить до рекомендацій, і все це важливо для зростання та стійкості (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Виконання договірних зобов'язань по будівельним послугам

Асортиментні групи	Договірні зобов'язання, тис. грн.	Фактичні поставки, тис. грн.	Ступінь виконання договірних зобов'язань, %
2020р.			
Підлога з керамічної плитки	4,0	5,0	125,0
Малярні роботи	12,0	14,0	117,0
Водопровід	1,5	2,0	133,0
Разом	17,5	21,0	120,0
2021р.			
Підлога з керамічної плитки	4,5	6,0	133,33
Малярні роботи	14,0	16,8	120,00
Водопровід	2,0	2,4	120,0
Разом	20,5	21,6	105,4
2022р.			
Підлога з керамічної плитки	10,0	10,2	102,0
Малярні роботи	20,0	22,5	112,5
Водопровід	1,8	1,5	83,3
Разом	31,8	34,2	107,5

Сформовано автором за даними джерел:[51-52;58]

ПрАТ Фірма «Галбуд» в повному обсязі дотримується умов контракту, що свідчить про його професіоналізм та компетентність. Це стає особливо важливим у галузях, де ставки високі, таких як раз як будівництво. Тут поодинокі невиконання зобов'язань може призвести до серйозних юридичних, фінансових наслідків чи наслідків безпеки. Виконуючи свої контракти, ПрАТ Фірма «Галбуд» як уникає цих пасток, а й позиціонує себе як надійна організація за умов, коли надійність може бути дефіцитним товаром.

Цінова політика ПрАТ Фірма «Галбуд» істотно впливає рівень її конкурентоспроможності, безпосередньо впливаючи на позиціонування над

ринком, сприйняття клієнтів і прибутковість. У висококонкурентному діловому середовищі те, як компанія оцінює свої продукти чи послуги, може стати визначальним чинником її успіху над ринком. Добре продумана стратегія ціноутворення може позиціонувати продукт чи послугу таким чином, щоб вона відповідала іміджу бренду компанії, преміальний чи бюджетний варіант. Таке позиціонування грає вирішальну роль залученні цільового сегмента клієнтів. Понад те, ціноутворення безпосередньо впливає сприйняття споживачами. Його можна використовувати для демонстрації цінності, якості та ексклюзивності або для звернення до економних споживачів, які шукають практичності та доступності. Психологічне вплив цін прийняття рішень споживачами не слід недооцінювати; це може бути різниця між вибором покупця одного продукту над іншим. З іншого боку, ціноутворення безпосередньо впливає прибуток. Встановлення правильної ціни може оптимізувати розмір прибутку. Якщо ціни будуть встановлені надто високими, компанія ризикує втратити клієнтів на користь конкурентів; якщо встановлено занадто низьке значення, воно може не покрити витрати або сприйматися як низька якість. Крім того, динамічна цінова політика дозволяє компанії адаптуватися до змін ринку, таким як посилення конкуренції або зміна споживчого попиту, тим самим зберігаючи чи покращуючи свої конкурентні переваги (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Порівняльний аналіз цін по видам послуг, грн.

Види послуг	Ціна, грн.		Ціна виробу – аналога підприємства конкурента, грн.	Ціна у % до ціни конкурента	Примітка (підприємство конкурент)
	2021 р.	2022 р.			
Стіни з легкобетонних каменів	1150,00	1300,00	1345,0	96,7	Нотекс
Крівля	462,00	523,00	515,00	101,6	Нотекс
Підлога з дерева	148,00	168,00	180,00	93,3	Нотекс
Підлога з керамічної плитки	128,00	145,00	150,00	96,7	Нотекс
Підлога цементні	84,00	95,00	92,00	103,3	Нотекс
Демонтаж і монтаж віконних систем	780,00	950,00	1020,00	93,1	Нотекс
Штукатурні та оздоблювальні роботи	66,00	80,00	88,00	90,9	Нотекс
Малярні роботи	39,00	45,00	46,00	97,8	Нотекс
Електромонтаж	9,50	10,80	10,00	108,0	Нотекс
Водопровід	13,00	15,00	18,00	83,3	Нотекс
Каналізація	65,00	74,00	80,00	92,5	Нотекс

Сформовано автором за даними джерел:[51-52;58]

Аналіз, що показує, що ПрАТ Фірма «Галбуд» загалом пропонує нижчі ціни за свої послуги, ніж конкуренти, може суттєво вплинути її конкурентоспроможність у різних аспектах. По-перше, нижчі ціни можуть стати основним фактором залучення чутливих до ціни клієнтів. На ринках, де ціна є ключовим вирішальним чинником для споживачів, стратегія ПрАТ Фірма «Галбуд» може ефективно залучити велику базу клієнтів, потенційно збільшуючи її частку на ринку. Цей підхід може бути особливо ефективним, якщо фірма зможе підтримувати баланс між пропозицією конкурентоспроможних цін та

забезпеченням якості послуг, забезпечуючи тим самим високе співвідношення ціни та якості.

Показник рентабельності має першорядне значення при аналізі конкурентоспроможності сучасної організації, оскільки він відображає комплексне уявлення про фінансовий стан та операційну ефективність компанії. В умовах жорсткої конкуренції у бізнесі рентабельність — це не просто показник прибутку, а й свідчення можливості компанії стратегічно розподіляти ресурси, керувати витратами та оптимізувати операції. Висока рентабельність вказує на те, що організації вдається пропонувати продукти або послуги, які знаходять відгук на ринку за адекватною ціною, що дозволяє покрити витрати та одночасно залучити клієнтів. Цей фінансовий успіх часто призводить до збільшення ресурсів для інновацій, маркетингу та розширення, що ще більше підвищує конкурентоспроможність.

Більш того, рентабельна компанія має більше можливостей для інвестування в дослідження та розробки, що дозволяє їй випереджати тенденції галузі та задовольняти потреби клієнтів. Ця здатність до інновацій має вирішальне значення підтримки конкурентного переваги. Рентабельність також відіграє ключову роль у залученні потенційних інвесторів та партнерів. Інвестори зазвичай шукають підприємства із солідним прибутком, оскільки вони обіцяють вищий прибуток від інвестицій. Це надходження інвестицій може сприяти розвитку стратегій зростання та розширення, що ще більше зміцнить позиції компанії на ринку (рис.2.7).

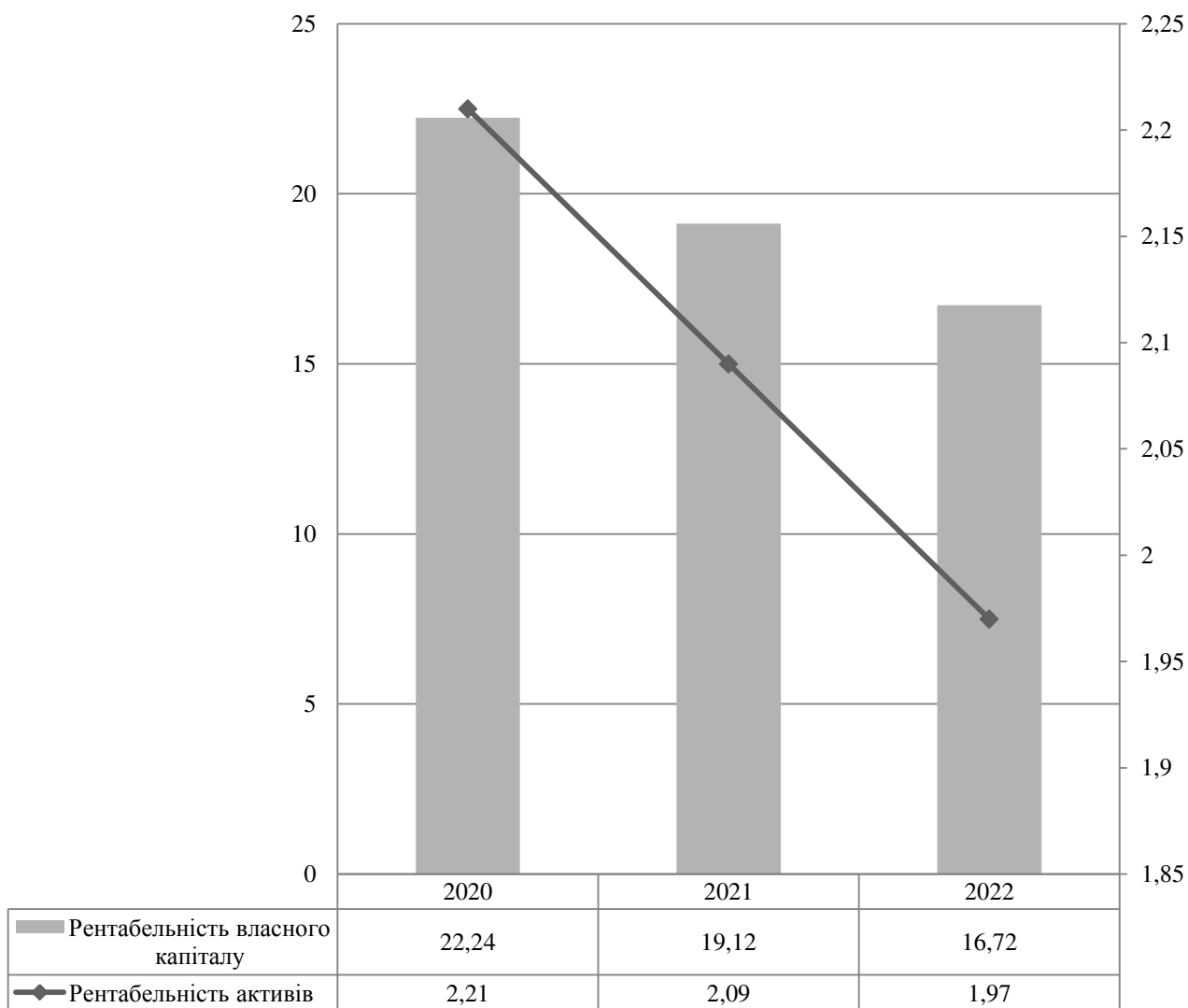


Рис.2.7. Динаміка показників рентабельності ПрАТ Фірма «Галбуд» за 2020-2022 рр., %

Сформовано автором за даними джерел:[51-52;58]

Зниження рентабельності активів та власного капіталу ПрАТ Фірма «Галбуд» за останній рік у порівнянні з попереднім може бути обумовлене кількома факторами, які, в свою чергу, мають вагомий вплив на конкурентоспроможність компанії. Зниження рентабельності може бути пов'язане з підвищенням витрат, зниженням обсягів продажу, або збільшенням конкуренції, що веде до зменшення цінових марж. Також, важливу роль може відігравати зростання цін на матеріали та послуги, збільшення податкового навантаження, або зміни у регуляторному середовищі, особливо в контексті воєнного стану.

Проведення PESTLE-аналізу має вирішальне значення в оцінці системи управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства. Відтак, PESTLE, що означає політичні, економічні, соціальні, технологічні, юридичні та екологічні фактори, забезпечує комплексну основу для ретельного вивчення зовнішнього середовища, в якому працює бізнес. По-перше, аналіз PESTLE допомагає зрозуміти ширше політичне середовище. Оцінюючи ці елементи, ПрАТ Фірма «Галбуд» може передбачати потенційні політичні ризики та можливості, що дозволяє їй розробляти стратегії, що відповідають політичному середовищу. Це стосується і інших факторів (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Матриця PESTLE-аналізу ПрАТ Фірма «Галбуд»

P	E
Воєнний стан призводить до посилення державного регулювання в галузі, зокрема, змін у законодавстві, що стосується будівельних норм та безпеки Підвищені вимоги до дотримання стандартів безпеки на будівельних майданчиках	Висока інфляція та нестабільність валюти впливають на зростання вартості матеріалів та обладнання. Скорочення обсягів інвестицій в будівництво через економічну нестабільність
S	T
Зміна житлових потреб населення в умовах воєнного стану, зокрема, попит на більш безпечне та захищене житло. Збільшення уваги до соціальної відповідальності компаній	Потреба в інноваційних технологіях для підвищення ефективності та безпеки будівництва. Використання сучасних методів управління проектами для оптимізації витрат
L	E
Підвищені вимоги до екологічності будівельних матеріалів та технологій. Необхідність дотримання строгих екологічних норм у процесі будівництва	Суворіші будівельні кодекси та норми, введені в умовах воєнного стану. Посилення відповідальності за порушення норм безпеки на будівництві

Сформовано автором

Можна стверджувати, що аналіз PESTLE - це багатогранний інструмент, який дає важливу інформацію про зовнішні фактори, що впливають на ПрАТ Фірма «Галбуд». Систематично вивчаючи політичні, економічні, соціальні, технологічні, юридичні та екологічні аспекти, ПрАТ Фірма «Галбуд» має змогу розробляти комплексні стратегії для вирішення проблем, отримання вигоди з можливостей і підтримки стійкої конкурентної позиції в ринковому середовищі, що постійно розвивається.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1. Міжнародна практика управління конкурентоспроможністю організації

Вивчення міжнародного досвіду управління конкурентоспроможністю сучасних організацій має величезну актуальність та значення для України, особливо за умов її динамічного економічного та політичного середовища. По-перше, Україна, як країна, що розвивається, прагне більш глибокої інтеграції у світову економіку, отримає велику вигоду від розуміння того, як організації в різних частинах світу керують своєю конкурентоспроможністю. Ці знання мають вирішальне значення для українських компаній, щоб адаптуватися до міжнародних стандартів та практик, що дозволить їм більш ефективно конкурувати як усередині країни, так і за кордоном. Вивчаючи успіхи та невдачі організацій в інших країнах, український бізнес може розробити більш надійні та глобально орієнтовані стратегії. Відтак, вивчаючи міжнародний досвід, українські організації можуть отримати уявлення про те, як упоратися з складністю, особливо з погляду управління міжнародними відносинами, ланцюжками постачання та доступом до ринків. Це особливо актуально, враховуючи воєнний стан, що триває, і який має прямі наслідки для ділових операцій і конкурентоспроможності. Крім того, запровадження найкращих практик з усього світу може допомогти українським організаціям впроваджувати інновації та підвищувати свою операційну ефективність. Це дуже важливо в умовах швидкого технологічного прогресу та зростаючої важливості цифрової трансформації у бізнесі. Міжнародні стандарти можуть надати українським компаніям дорожню карту для впровадження нових технологій, покращення якості продукції та

покращення обслуговування клієнтів – усіх ключових компонентів підтримки конкурентоспроможності.

Слід зазначити, що прагнення України більш тісно співпрацювати з Європейським Союзом та іншими міжнародними організаціями потребує глибокого розуміння світових стандартів та практик у бізнесі та управлінні. Вивчення міжнародного досвіду управління конкурентоспроможністю допомагає українським організаціям відповідати цим стандартам, що має вирішальне значення для залучення іноземних інвестицій, виходу на нові ринки та участі у міжнародній торгівлі.

Проблеми, з якими стикаються українські організації, такі як необхідність диверсифікації економіки, боротьби з корупцією та покращення управління, можна ефективніше вирішувати, вивчаючи міжнародні приклади. Країни, які успішно впоралися з аналогічними проблемами, можуть запропонувати цінні уроки щодо розробки політики, нормативно-правової бази та інституційних реформ, які можуть підвищити конкурентоспроможність українських організацій. Нарешті, не слід упускати з уваги культурні та освітні аспекти. Знайомство з міжнародними практиками управління збагачує знання та навички українських бізнес-лідерів та співробітників. Це не лише розширює індивідуальні можливості, а й сприяє розвитку більш конкурентоспроможної та інноваційної організаційної культури.

Таким чином, можна стверджувати, що для України вивчення міжнародного досвіду управління конкурентоспроможністю сучасних організацій не просто корисне, а й необхідне. Цей досвід пропонує шлях до економічного зростання, міжнародної інтеграції, технологічного прогресу та покращення управління, які мають вирішальне значення для довгострокового процвітання та стабільності країни.

На конкурентному глобальному ринку канадські організації здійснюють управління своєю конкурентоспроможністю, застосовуючи комплексний підхід, що поєднує різні стратегії та практики. Центральне місце у цьому підході займає сильний акцент на інноваціях, які не обмежуються лише технологіями, але

поширюються на вдосконалення процесів, розробку продуктів та розширення ринку. Канадські фірми розуміють, що для того, щоб залишатися попереду на ринках, що швидко змінюються, потрібна постійна адаптація і прийняття нових тенденцій. У той же час ці організації надають великого значення своїм людським ресурсам. Залучення та розвиток співробітників мають ключове значення, при цьому особлива увага приділяється навчанню, формуванню позитивної робочої культури та забезпеченню задоволеності роботою. Ці інвестиції в людський капітал спрямовані не лише на залучення та утримання найкращих талантів, а й на створення спільного та інноваційного робочого середовища.

Впровадження технологій та цифрова трансформація є ще одним ключовим для конкурентоспроможності канадських фірм. Вони постійно інтегрують новітні технології у свою діяльність, чи то виробництво, послуги чи управління ресурсами, для підвищення ефективності, продуктивності та взаємодії з клієнтами. Стійкий розвиток та соціальна відповідальність також відіграють важливу роль. Канадські компанії все більше усвідомлюють свій вплив на довкілля та соціальну відповідальність. Багато хто приймає стійкі практики не лише як моральний імператив, а й для того, щоб відповідати споживчим перевагам та нормативним вимогам, розуміючи, що довгостроковий успіх пов'язаний із відповідальністю корпоративних громадян [11-14]. Відтак, в умовах глобалізації економіки канадські організації також розуміють важливість доступу до глобальних ринків та міжнародного партнерства. Вони активно шукають можливості за межами внутрішніх кордонів, що допомагає диверсифікувати ризики та отримати доступ до нових клієнтських баз.

Визначено ключові особливості в управлінні конкурентоспроможністю сучасної канадської організації (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Ключові особливості в управлінні конкурентоспроможністю сучасної
канадської організації

№	Унікальні особливості	Сутність й значення
1	Інновації, дослідження та розробки	Канадські організації приділяють велику увагу інноваціям у різних секторах. Це включає інвестиції в дослідження та розробки, розвиток культури творчості та далекоглядності, а також постійний пошук досягнень у технологіях та процесах
2	Акцент на сталому розвитку та соціальній відповідальності	Канадські компанії все більше усвідомлюють важливість сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності у своїх бізнес-моделях. Це передбачає впровадження екологічно безпечних методів, зосередження уваги на сталому управлінні ресурсами та участь у громадських ініціативах
3	Розвиток робочої сили та управління талантами	Інвестиції у людський капітал мають вирішальне значення для канадських організацій. Це включає надання можливостей постійного навчання та професійного розвитку, створення інклюзивних та різноманітних робочих місць, а також участь у практиках, які залучають та утримують кращі таланти
4	Впровадження технологій та цифрова трансформація	Ідучи в ногу зі швидким технологічним прогресом, канадські організації активно інтегрують нові технології у свою діяльність. Ця цифрова трансформація охоплює різні аспекти бізнесу: від виробництва та надання послуг до маркетингу та обслуговування клієнтів
5	Глобальна орієнтація та диверсифікація торгівлі	Канадські компанії розуміють важливість виходу на світові ринки. Це передбачає не лише експорт товарів та послуг, а й формування міжнародного партнерства та адаптацію до різних культурних та економічних контекстів

Сформовано автором за даними джерел:[80-83]

Зазначимо, що управління конкурентоспроможністю в канадських організаціях є динамічним і багатогранним процесом. Він передбачає баланс внутрішнього розвитку (наприклад, залучення співробітників та технологічної інтеграції) та зовнішньої адаптації (наприклад, сталого розвитку та освоєння

глобального ринку), і все це підкріплюється постійним прагненням до інновацій та вдосконалення. Такий цілісний підхід є ключем до їхнього постійного успіху на світовому ринку.

Японські організації здійснюють управління власною конкурентоспроможністю на світовому ринку за допомогою особливого та ефективного підходу, глибоко вкоріненого в їхньому унікальному культурному та економічному контексті. Цей підхід поєднує в собі традиційні цінності з сучасними стратегіями, дозволяючи їм залишатися гнучкими і ефективними в глобальній економіці, що швидко змінюється. В основі японської ділової практики лежить наголос на якості та ефективності, часто пов'язані з такими концепціями, як «Кайдзен» (постійне вдосконалення) та «Бережливе виробництво». Ця філософія підкреслює як поступове поліпшення процесів і продуктів, а й залучає персонал всіх рівнях у пропозицію та впровадження поліпшень. Така увага до якості забезпечила японській продукції світову репутацію надійності та досконалості [22-25].

Зауважимо, що Інновації ще один ключовий аспект японського підходу до конкурентоспроможності. Хоча Японія відома своїм технологічним прогресом, інновації тут не обмежуються лише технологіями. Він включає унікальний дизайн продуктів, бізнес-моделі і чудове обслуговування. Японські компанії вкладають значні кошти у дослідження та розробки, і ця відданість дозволяє їм залишатися в авангарді кількох галузей, включаючи автомобілебудування та електроніку.

Ще однією відмінністю японської бізнес-практики є акцент на довгостроковій стабільності та відносинах, а не на короткострокових вигодах. Це можна побачити в їхньому підході до відносин зі співробітниками, де довічне наймання колись було нормою, і в їхніх відносинах з постачальниками та діловими партнерами, де цінуються довгострокові відносини. Такий підхід сприяє лояльності, стабільності та поглиблює базу знань усередині компаній.

Визначено ключові особливості в управлінні конкурентоспроможністю сучасної японської організації (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Ключові особливості в управлінні конкурентоспроможністю сучасної
японської організації

№	Унікальні особливості	Сутність й значення
1	Якість та точність	Японські компанії відомі своєю непохитною відданістю якості та точності. Ця прихильність укорінилася в їхньому виробничому секторі та секторі послуг, гарантуючи, що продукти та послуги відповідають найвищим стандартам надійності та досконалості
2	Інновації та технологічне лідерство	Японські організації знаходяться в авангарді технологічних інновацій, особливо в таких галузях, як робототехніка, автомобілебудування, електроніка та стійкі технології. Ця відданість інноваціям виходить за рамки технологій і включає унікальні підходи до дизайну продуктів і бізнес-моделям, гарантуючи, що вони залишаться конкурентоспроможними на світовому ринку, що швидко розвивається
3	Довгострокова орієнтація та лояльність співробітників	Японська бізнес-культура характеризується орієнтацією на довгострокові цілі, а чи не на короткострокові вигоди. Ця думка відбито у тому підході до відносин із співробітниками, де акцент робиться на лояльність і довгострокову зайнятість
4	Прийняття рішень з урахуванням консенсусу	Відмінною особливістю японського менеджменту є наголос на консенсус та колективне прийняття рішень, відоме як «рингисе». Цей процес, хоча іноді й займає багато часу, гарантує, що рішення будуть добре продумані та отримають широку підтримку всередині організації, що призведе до злагоджених та єдиних дій
5	Глобальна інтеграція та адаптація	Зберігаючи сильне почуття національної ідентичності, японські компанії дедалі більше усвідомлюють важливість глобальної інтеграції. Це передбачає не тільки експорт їхньої продукції, а й адаптацію та повагу до місцевої культури та практики на зарубіжних ринках

Сформовано автором за даними джерел:[84-87]

Слід зауважити, що японські організації також демонструють тверду відданість корпоративної соціальної відповідальності та екологічної стійкості. Це проявляється в їх активних підходах до зниження впливу на навколишнє середовище, інвестуванні у стійкі технології та участі у проектах, орієнтованих на спільноти. Відтак, японські компанії дедалі більше усвідомлюють важливість інтернаціоналізації у міру розвитку світового ринку. Вони активно розширюють свою глобальну присутність, будують міжнародні партнерства та адаптуються до

різноманітних ринків. Це глобальне охоплення збалансоване сильним почуттям національної ідентичності та культурної спадщини, яке часто відображається у їхніх продуктах та діловій практиці.

Німецькі організації підтримують свою конкурентоспроможність на ринку завдяки унікальному поєднанню європейських цінностей, передових інновацій та твердій прихильності до якості та ефективності. Цей підхід, що глибоко укорінився в економічній та культурній структурі Німеччини, дозволяє німецьким компаніям бути лідерами у різних секторах, від машинобудування до відновлюваних джерел енергії. Відтак, німецького підходу до конкурентоспроможності є їхня прихильність до високоякісного виробництва та інженерної досконалості. Це зобов'язання часто виявляється у терміні «німецька інженерія», який є синонімом надійності, точності та довговічності. Німецькі компанії вкладають значні кошти у дослідження та розробки, гарантуючи, що їхні продукти та послуги не лише інноваційні, а й відповідають найвищим стандартам якості. Така увага до якості, а не до кількості забезпечила німецьку продукцію міцну репутацію в усьому світі, що дозволило їй встановлювати преміальні ціни на світовому ринку [31-33].

Інновації та технологічний прогрес є також ключовими факторами конкурентоспроможності німецьких організацій. Німеччина є лідером у ряді високотехнологічних галузей, включаючи машинобудування та хімічне виробництво. Країна також знаходиться в авангарді розробки та впровадження технологій поновлюваної енергетики та відома своїм значним внеском у стійкі інженерні рішення. Ще одним важливим аспектом німецької бізнес-культури є концепція соціальної ринкової економіки (Soziale Marktwirtschaft), яка зрівноважує економічне зростання та соціальний добробут. Ця модель наголошує на важливості соціальної відповідальності, прав працівників та співпраці між роботодавцями та працівниками. Такий підхід до співпраці, який часто проявляється у формі сильних профспілок та представництва працівників у радах директорів компаній, сприяє формуванню стабільної та вмотивованої робочої

сили, що має вирішальне значення для підтримки високої продуктивності та інновацій.

Визначено ключові особливості в управлінні конкурентоспроможністю сучасної німецької організації (табл.3.3).

Таблиця 3.3

**Ключові особливості в управлінні конкурентоспроможністю сучасної
німецької організації**

№	Унікальні особливості	Сутність й значення
1	Інженерна досконалість та орієнтація на якість	Німецькі компанії всесвітньо визнані за свою інженерну майстерність та безкомпромісну відданість якості. Ця репутація, часто виражена в терміні "німецька інженерія", є найважливішою конкурентною перевагою. Воно поширюється різні галузі, від автомобілебудування до машинобудування, від електроніки до фармацевтики, гарантуючи, що німецька продукція є синонімом надійності, довговічності і точності
2	Інновації та технологічний прогрес	Інновації є ключовим чинником конкурентоспроможності німецьких організацій
3	Професійна підготовка та кваліфікована робоча сила	Унікальним аспектом німецького підходу є подвійна система професійного навчання, що поєднує практику й теорію
4	Стійкий розвиток та екологічна відповідальність	Німецькі компанії все частіше інтегрують сталий розвиток у свої бізнес-моделі. Цей зсув викликаний сильною екологічною свідомістю в німецькому суспільстві і відбивається у розвитку стійких технологій, ефективному використанні ресурсів та дотриманні суворих екологічних норм
5	Світова експортна орієнтація	Німецька економіка значною мірою орієнтована експорту, тому присутність на світовому ринку є ключовим аспектом її конкурентоспроможності. Німецькі організації досягають успіху в адаптації своїх продуктів і послуг до різних ринків, зберігаючи при цьому свої основні стандарти якості та ефективності

Сформовано автором за даними джерел:[88-90]

Німецькі компанії також відомі своїм стратегічним плануванням та довгостроковим мисленням. Такий підхід дозволяє їм приймати стійкі рішення, вигідні у довгостроковій перспективі, а не зосереджуватись виключно на короткострокових вигодах. Вони також вміють орієнтуватися на світових ринках, приділяючи особливу увагу експорту товарів та послуг, що допомагає диверсифікувати їхні економічні ризики. Слід зазначити, що конкурентоспроможність німецьких організацій підкріплена прихильністю до якості та інженерної досконалості, постійним інноваціям, соціальною ринковою економікою, яка наголошує на соціальній відповідальності та добробут працівників, сильною системою професійного навчання, а також стратегічним довгостроковим плануванням. Такий комплексний підхід дозволяє німецьким компаніям зберігати лідируючі позиції у різних світових галузях.

Слід зауважити, що міжнародна увага до України через війну несе як проблеми, так і унікальні можливості. Хоча залучення іноземних інвестицій та міжнародне партнерство стає дедалі складнішим, країна також у центрі уваги всього світу. Деякі організації можуть спробувати використати цю увагу, зосередивши увагу на таких секторах, як оборона або узгодивши свої бізнес-моделі з урахуванням національних потреб та гуманітарних зусиль. По суті, хоча стандартна міжнародна практика управління конкурентоспроможністю підкреслює стабільність, передбачуваність ринків та доступність ресурсів, унікальний та складний контекст воєнного стану в Україні потребує іншого підходу [66-69]. Українські організації змушені віддавати пріоритет адаптивності, кризовому управлінню та стратегіям негайного виживання, а не довгостроковому плануванню та тактиці конкурентоспроможності, орієнтованої на зростання. Ця адаптація, хоч і має вирішальне значення в нинішніх обставинах, суттєво відрізняється від традиційної міжнародної практики конкурентоспроможності (рис.3.1).



Рис.3.1. Можливі шляхи залучення іноземних практик в роботу системи управління конкурентоспроможністю сучасної української організації

Сформовано автором

У нинішніх умовах України, що характеризуються запровадженням воєнного стану через війну, що продовжується, і нестабільність, застосування значних міжнародних практик управління конкурентоспроможністю стикається з серйозними проблемами і може не підійти українським організаціям. Ця ситуація виникає через кілька ключових факторів, які безпосередньо пов'язані з унікальними та важкими обставинами, в яких опинилася країна. По-перше, воєнний стан зазвичай передбачає перенаправлення ресурсів на оборону та безпеку, часто на шкоду комерційній та економічній діяльності. Таке переспрямування суттєво впливає на доступність фінансових та людських ресурсів для бізнесу, ускладнюючи інвестування у типові стратегії конкурентоспроможності, такі як інновації, дослідження та розробки чи

розширення глобального ринку. У такому середовищі безпосередній фокус організацій зміщується з конкурентного зростання на просте виживання та адаптацію до мінливих обставин. По-друге, непередбачуваність та нестабільність, пов'язані з війною, серйозно порушують логістику. Для українських організацій це означає труднощі із закупівлею сировини, проблеми з виробництвом та збутом, а також збої в експорті продукції на міжнародні ринки. Глобальна взаємопов'язаність систем постачання означає, що навіть підприємства, які не зачепили війна безпосередньо, можуть зіткнутися з вторинними наслідками, що робить непрактичними стандартні міжнародні методи конкурентоспроможності, такі як виробництво «точно в термін» або глобальні закупівлі.

3.2. Розвиток інноваційного потенціалу ПрАТ Фірма «Галбуд» системі підвищення конкурентоспроможності

Інноваційний потенціал істотно впливає систему управління конкурентоспроможністю сучасної організації кількома взаємозалежними методами. У сьогодишньому динамічному діловому середовищі, що характеризується швидким технологічним прогресом та зміною споживчих переваг, здатність до інновацій є не просто перевагою, а й необхідністю для збереження конкурентоспроможності. Це з тим, що інноваційний потенціал безпосередньо впливає здатність організації адаптуватися, розвиватися і лідирувати у галузі. Відтак, інноваційний потенціал розширює можливості організації з розробки нових продуктів і послуг, що має вирішальне значення для задоволення потреб, що постійно змінюються, і очікувань клієнтів. У галузях, де життєвий цикл продукції стає коротшим, здатність швидко та ефективно впроваджувати інновації може означати різницю між лідерством на ринку та старінням. Компанії з високим інноваційним потенціалом часто першими виводять на ринок нові рішення, тим самим встановлюючи галузеві стандарти та одержуючи конкурентну перевагу. Більш того, інновації виходять за рамки

продуктів та послуг; він охоплює процеси та бізнес-моделі. Організації із сильним інноваційним потенціалом більш схильні оптимізувати свою діяльність, підвищувати ефективність та скорочувати витрати. Така оперативна гнучкість дозволяє їм швидко реагувати на зміни та виклики ринку, зберігаючи конкурентоспроможність у своїх галузях.

Слід зауважити, що інноваційний потенціал тісно пов'язаний з іміджем та репутацією бренду організації. На ринку, де як споживачі, так і підприємства надають великого значення інноваціям, імідж далекоглядної та інноваційної компанії може значно підвищити привабливість бренду. Таке сприйняття приваблює як клієнтів, а й висококваліфікованих співробітників і потенційних інвесторів, які мають вирішальне значення для довгострокового успіху організації.

Здатність до інновацій сприяє розвитку культури безперервного навчання та адаптації всередині організації. Ця культура сприяє творчості та ухваленню ризику, що є важливими складовими проривних інновацій. Співробітники в такому середовищі з більшою ймовірністю будуть залучені, мотивовані та віддані баченню компанії, що призведе до більш високої продуктивності та кращих результатів. Однак для використання інноваційного потенціалу необхідна підтримуюча система керування. Сюди входять стратегії розвитку творчої та відкритої корпоративної культури, інвестування у дослідження та розробки, а також заохочення співпраці як усередині організації, так і із зовнішніми партнерами. Це також передбачає готовність прийняти зміни та піти на продуманий ризик. Система управління має бути досить гнучкою, щоб адаптуватися до нових інновацій, зберігаючи при цьому основні цінності та цілі організації.

Інноваційний потенціал ПрАТ Фірма «Галбуд», компанії, яка займається будівництвом житлових та нежитлових будівель в Україні, є вирішальним фактором у розумінні її поточного конкурентного становища на висококонкурентному ринку (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Основні проблеми в системі управління конкурентоспроможністю ПрАТ
Фірма «Галбуд»

№	Проблеми	Сутність проблеми
1	Низький інноваційний потенціал	Як уже зазначалося, компанія відстає у впровадженні інноваційних технологій та методів будівництва. Це обмежує її можливості в плані ефективності роботи, зниження вартості проектів та приваблення клієнтів, які шукають сучасні та інноваційні рішення
2	Низький рівень економічної безпеки	Економічна безпека є критичною для будь-якої компанії, особливо в будівельній галузі, де проекти вимагають значних капіталовкладень та довгострокових інвестицій. Нестабільність фінансового стану, високі ризики затримок проектів та невпевненість у фінансуванні можуть серйозно підірвати економічну безпеку компанії
3	Застарілі методи управління проектами	Управління проектами в будівництві вимагає сучасного підходу та гнучкості. Використання застарілих методів може призводити до неефективності, збільшення термінів виконання проектів та зростання витрат
4	Недостатність кваліфікованих кадрів	У сфері будівництва кваліфіковані фахівці є ключовим ресурсом. Недолік досвідчених працівників може призвести до зниження якості виконуваних робіт, що вплине на загальну репутацію та конкурентоспроможність компанії
5	Обмеження в маркетингу та збуті	Ефективна маркетингова стратегія та система збуту є життєво важливими для приваблення нових замовлень та розширення ринку. Недостатні зусилля в цих напрямках можуть обмежити зростання компанії та її здатність конкурувати на ринку

Сформовано автором

Враховуючи обмежений рівень інновацій та активності компанії, очевидно, що відсутність інноваційного прагнення суттєво впливає на її конкурентоспроможність. Відтак, в українському будівельному секторі, де

конкуренція висока, здатність до інновацій – чи то за допомогою передових будівельних технологій, стійких методів будівництва чи унікальних архітектурних проектів – є ключовою відмінністю. Фірми, які є лідерами в галузі інновацій, часто користуються конкурентними перевагами за рахунок економічної ефективності, скорочення термінів будівництва та здатності задовольняти мінливі переваги споживачів. Для ПрАТ Фірма «Галбуд» її відносно низький інноваційний потенціал обертається поряд конкурентних недоліків.

Слід зазначити, що без уваги до інновацій ПрАТ Фірма «Галбуд» може бути складно йти в ногу з досягненнями галузі. Це може призвести до використання застарілих методів будівництва, які найчастіше менш ефективні та дорожчі в порівнянні з сучасними методами. Така неефективність як збільшує операційні витрати, а й може продовжити терміни реалізації проекту, роблячи фірму менш привабливою потенційних клієнтів, які цінують швидкість і економічну ефективність (рис.3.2).

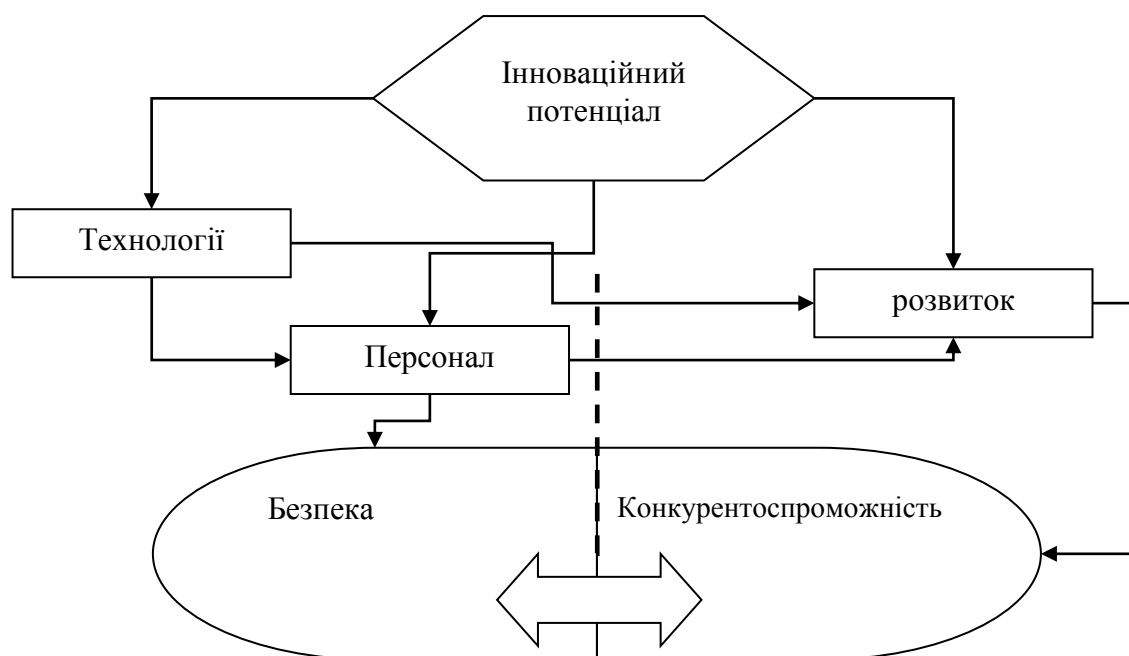


Рис.3.2. Місце інноваційного потенціалу в системі забезпечення безпеки й конкурентоспроможності ПрАТ Фірма «Галбуд»

Сформовано автором

Більше того, відсутність інновацій у дизайні та сталому розвитку може завадити можливості ПрАТ Фірма «Галбуд» звернутися до ринку, який дедалі більше цінує ці аспекти. Споживачі та підприємства сьогодні більше піклуються про навколишнє середовище та віддають перевагу будинкам, які не тільки естетично приємні, але також стійкі та енергоефективні. Обмежений інноваційний підхід фірми може призвести до того, що портфоліо стане менш привабливим у цьому відношенні, що ускладнить залучення сегмента ринку, який надає пріоритет практикам зеленого будівництва та інноваційному дизайну.

Дефіцит інновацій компанії також впливає на сприйняття її бренду. У сфері, де імідж далекоглядного та інноваційного гравця може значно підвищити репутацію фірми, низький інноваційний потенціал ПрАТ Фірма «Галбуд» може призвести до сприйняття компанії як застарілої. Таке сприйняття може стати серйозним стримуючим фактором для нових клієнтів і навіть вплинути на утримання існуючих, оскільки клієнти та партнери можуть надати перевагу співробітництву з більш інноваційними та динамічними фірмами. Відтак, низький рівень інновацій ПрАТ Фірма «Галбуд» перешкоджає внутрішній культурі та мотивації співробітників. У динамічній сфері будівництва співробітники часто шукають складні, прогресивні та відкриті для нових ідей умови. Компанія, якій не вистачає цих якостей, може зіткнутися з труднощами при залученні та утриманні талановитих фахівців, що, у свою чергу, може вплинути на якість роботи та ще більше знизити конкурентоспроможність (рис.3.3).

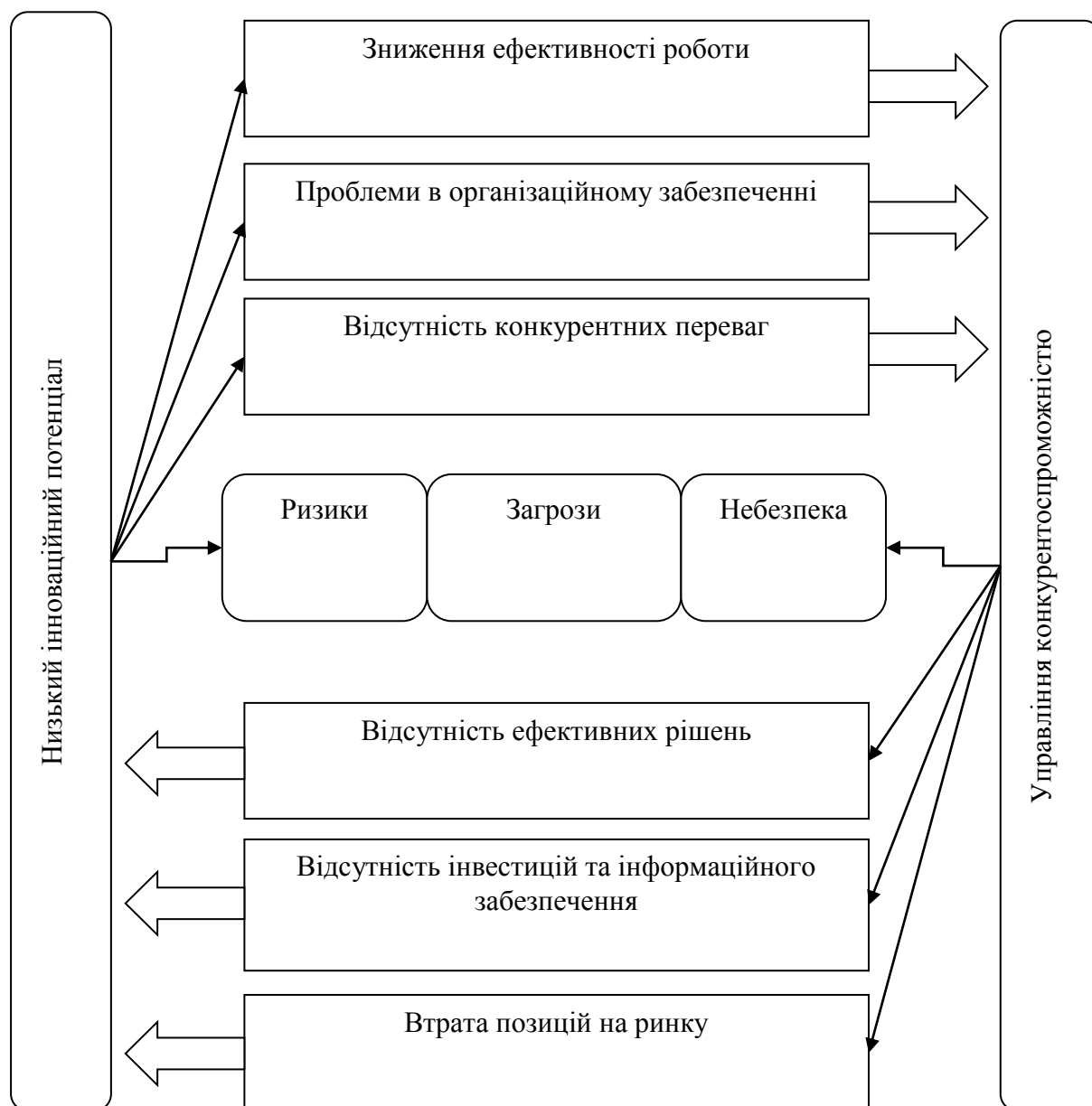


Рис.3.3. Негативний ефект низького інноваційного потенціалу на діяльність ПрАТ
Фірма «Галбуд»

Сформовано автором

По суті, низький інноваційний потенціал ПрАТ Фірма «Галбуд» каскадно впливає на її конкурентоспроможність на українському будівельному ринку. Це обмежує здатність компанії впроваджувати ефективні методи будівництва, звертатися до ринку, що цінує екологічність та інновації у дизайні, підтримувати динамічний імідж бренду та залучати талановиті фахівці вищого рівня. Щоб

покращити свою конкурентну позицію, компанії необхідно буде використовувати більш інноваційний підхід, узгоджуючи останні тенденції та вимоги галузі, одночасно розвиваючи культуру, яка цінує та заохочує постійне вдосконалення та творчий підхід.

Підвищення інноваційного потенціалу ПрАТ Фірма «Галбуд», має вирішальне значення для підвищення її конкурентоспроможності. Враховуючи, що ПрАТ Фірма «Галбуд» нині не відрізняється інноваційністю та активністю, необхідний стратегічний підхід до перетворення її інноваційного середовища. Відтак, ПрАТ Фірма «Галбуд» повинна інвестувати в дослідження та розробки. Виділяючи ресурси на дослідження та розробки, ПрАТ Фірма «Галбуд» може досліджувати нові будівельні матеріали, технології та методи, які можуть підвищити ефективність, знизити витрати та запропонувати клієнтам чудові рішення. Це особливо важливо у галузі, яка швидко розвивається завдяки таким досягненням, як екологічно чисті будівельні матеріали та технології «розумного» будівництва. Сильний акцент на дослідженнях та розробках може допомогти ПрАТ Фірма «Галбуд» не лише наздогнати галузеві стандарти, а й потенційно стати лідером у сфері інновацій. Крім того, життєво важливо розвивати культуру інновацій усередині ПрАТ Фірма «Галбуд». Це передбачає заохочення творчого підходу та готовності до ризику серед співробітників. Відтак, ПрАТ Фірма «Галбуд» може досягти цього, надаючи можливості навчання та розвитку, заохочуючи інноваційні ідеї та створюючи робоче середовище, в якому співробітники почуваються цінними та надихаються мислити нестандартно. Коли співробітники наділені повноваженнями та залучені, вони з більшою ймовірністю пропонуватимуть інноваційні ідеї, які можуть просунути ПрАТ Фірма «Галбуд» вперед.

Співпраця та партнерство також можуть відігравати значну роль у підвищенні інноваційного потенціалу ПрАТ Фірма «Галбуд». Співпрацюючи з іншими компаніями, університетами та дослідницькими інститутами, ПрАТ Фірма «Галбуд» може отримати доступ до ширшого пулу знань та ресурсів. Ці партнерські відносини можуть призвести до розробки нових та покращених

методів будівництва та матеріалів, які можуть значно покращити пропозиції фірми на ринку (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Основні напрямки підвищення інноваційного потенціалу ПрАТ Фірма
«Галбуд»

№	Напрями	Характеристика
1	Інвестиції в науково-дослідну діяльність та розвиток	Компанії потрібно зосередитись на вдосконаленні технологій будівництва, використанні інноваційних матеріалів та методів роботи. Це може включати дослідження зелених технологій, енергоефективного будівництва та автоматизації процесів
2	Створення культури інновацій у компанії	Важливо стимулювати творчий підхід та інноваційну активність серед співробітників. Можна організовувати тренінги та семінари, встановлювати систему винагород за інноваційні ідеї та створювати сприятливе середовище для обміну знаннями та досвідом
3	Співпраця з науковими установами та іншими компаніями	Через партнерства з університетами, науково-дослідними інститутами та іншими компаніями "Галбуд" може отримати доступ до нових знань, технологій та інноваційних рішень, які можуть бути адаптовані для власних потреб
4	Впровадження сучасних технологій у виробництво та управління проектами	Автоматизація та цифровізація процесів може значно підвищити ефективність роботи, знизити витрати та покращити контроль якості. Використання сучасних програмних рішень для управління проектами, логістики та зв'язку з клієнтами також є важливим
5	Орієнтація на ринкові тенденції та потреби клієнтів	Знання того, що важливо для клієнтів сьогодні та що буде в тренді завтра, допоможе компанії направляти свої інноваційні зусилля таким чином, щоб вони були актуальними та привабливими для ринку. Розробка інноваційних проектів, які відповідають сучасним вимогам до сталості, енергоефективності та дизайну, може значно підсилити конкурентоспроможність фірми

Сформовано автором

Впровадження нових технологій є ще однією ключовою галуззю. Сюди входять не лише будівельні технології, а й технології управління проектами та

експлуатації. Використовуючи сучасне програмне забезпечення та інструменти для управління проектами, ПрАТ Фірма «Галбуд» може підвищити ефективність, зменшити кількість помилок та покращити спілкування з клієнтами та зацікавленими сторонами. Це технологічне впровадження може оптимізувати операції та покращити загальну якість будівельних проектів. ПрАТ Фірма «Галбуд» має орієнтуватися на тенденції ринку та потреби клієнтів. Розуміючи, що шукають клієнти з погляду дизайну, стійкості та функціональності, компанія може адаптувати свої інноваційні зусилля для задоволення цих вимог. Такий клієнтоорієнтований підхід гарантує, що інновації будуть не лише технологічно просунутими, а й актуальними та привабливими для ринку. Зрештою, дуже важливо зайнятися внутрішніми процесами. Оптимізація операцій, покращення управління ланцюжками поставок та посилення контролю якості можуть значно підвищити продуктивність та реалізацію проектів. Ефективні внутрішні процеси підтримують інновації за рахунок скорочення відходів, зниження витрат та забезпечення своєчасного завершення проектів відповідно до найвищих стандартів.

Підвищення інноваційного потенціалу ПрАТ Фірма «Галбуд» — це насамперед питання ефективних управлінських рішень. Ця необхідність корениться у нинішньому бізнес-середовищі, де інновації є не просто активом, а найважливішим компонентом виживання та зростання, особливо у висококонкурентній будівельній галузі України. Таким чином, рішення підвищити інноваційний потенціал є стратегічним кроком, що дозволяє привести компанію у відповідність до мінливих потреб ринку і забезпечити їй довгостроковий успіх. Щоб зрозуміти, чому вдосконалення системи прийняття та реалізації управлінських рішень має важливе значення у цьому контексті, необхідно визнати, що інновації не є спорадичним чи випадковим явищем; це результат структурованого та добре продуманого процесу. Цей процес починається з виявлення потреби в інноваціях, яка у випадку з ПрАТ Фірма «Галбуд» пов'язана із нинішньою неконкурентоспроможністю через низький

рівень інновацій. Визнання цієї необхідності є найважливішим управлінським рішенням, оскільки він визначає напрямок майбутніх зусиль компанії (рис.3.6).

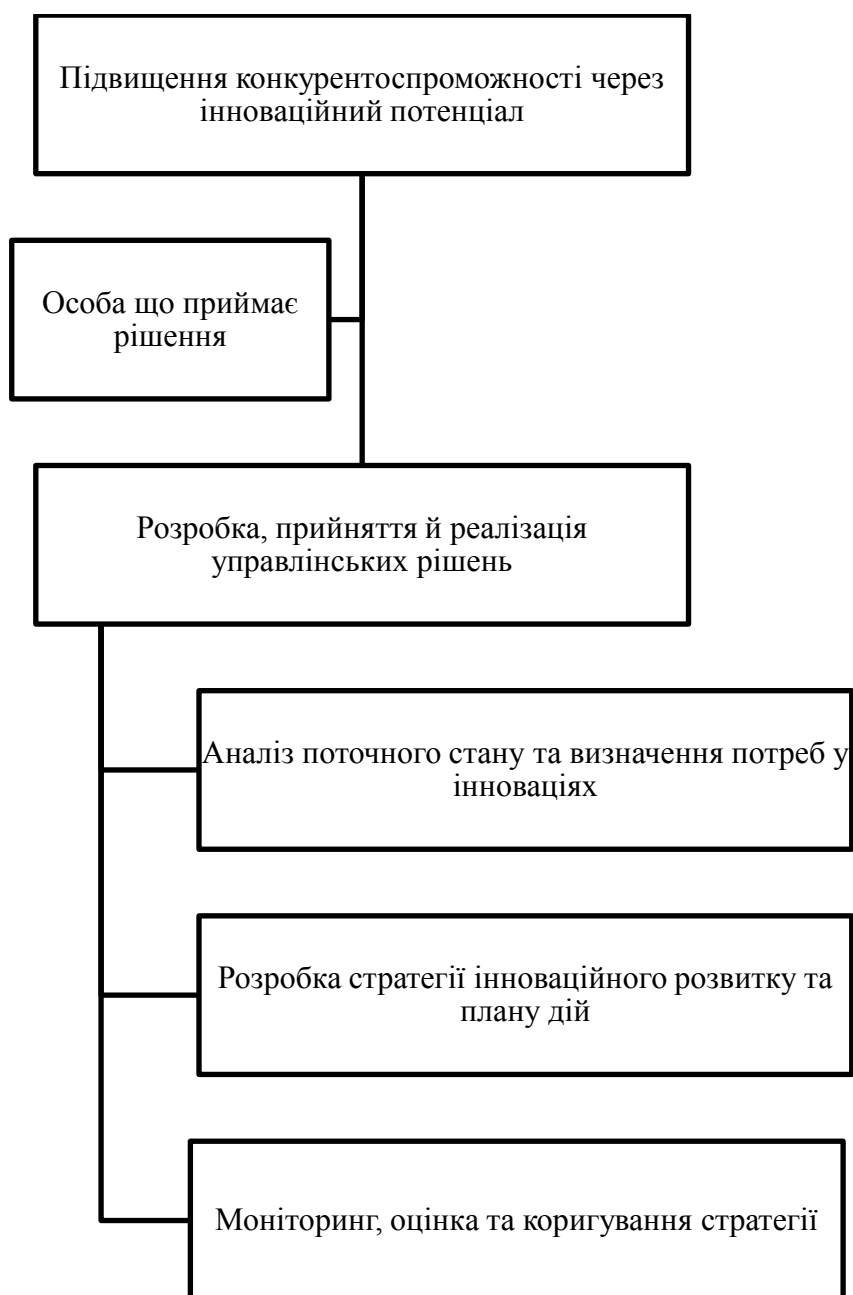


Рис.3.4. Основна послідовність в системі вдосконалення прийняття й реалізації управлінських рішень щодо підвищення інноваційного потенціалу ПрАТ Фірма «Галбуд»

Сформовано автором

Зрештою, процес інновацій потребує постійної оцінки та адаптації. Керівництво має встановити показники та орієнтири для вимірювання ефективності інноваційних зусиль та бути готовим до внесення ітеративних

коригувань. Постійна оцінка та уточнення є найважливішим етапом процесу прийняття рішень, гарантуючи, що інноваційні зусилля компанії будуть відповідати потребам ринку та цілям організації. Таким чином, підвищення інноваційного потенціалу ПрАТ «Фірма «Галбуд» – це, по суті, процес ухвалення управлінських рішень. Цей процес є систематичним і послідовним і включає визначення інноваційних потреб, розподіл ресурсів, культурні зрушення, стратегічне співробітництво і постійну оцінку. Кожен етап цього процесу має вирішальне значення і вимагає виваженого та продуманого прийняття рішень. Модель, яка втілює цю послідовність і забезпечує основу прийняття рішень, може значно поліпшити здатність компанії до інновацій, цим підвищуючи її конкурентоспроможність над ринком.

3.3. Економічне обґрунтування пропозицій на ПрАТ Фірма «Галбуд»

Необхідність графічного моделювання у підвищенні ефективності прийняття та реалізації управлінських рішень, особливо в умовах підвищення інноваційного потенціалу ПрАТ Фірма «Галбуд», обґрунтована його впливом на сприйняття та наочність. Графічне моделювання, що включає такі інструменти, як блок-схеми, діаграми і DFD, служить візуальним уявленням складних процесів і систем. У випадку з ПрАТ Фірма «Галбуд», який розуміється на тонкощах підвищення свого інноваційного потенціалу, такі візуальні інструменти можуть суттєво спростити та прояснити цей процес. Відтак, графічне моделювання допомагає спростити складні ідеї. Процес розвитку інновацій включає безліч взаємозалежних кроків: від початкового аналізу до реалізації стратегії та моніторингу. Графічне уявлення цих кроків робить їх зрозумілішими, особливо зацікавлених сторін, які, можливо, не глибоко занурені в технічні особливості процесів управління. Перетворюючи абстрактні концепції у конкретні візуальні форми, графічне моделювання забезпечує чітке та загальне розуміння завдань та цілей у всіх членів команди. Крім того, візуальні уявлення сприяють кращому спілкуванню та співпраці. У будь-якій організації, особливо такій великій та

багатогранній, як «ПрАТ Фірма «Галбуд», ефективна комунікація є ключем до успішного управління проектами. Графічні моделі діють як універсальна мова, руйнуючи бар'єри, які можуть виникнути через різні інтерпретації або розуміння текстових даних. Вони надають платформу, на якій можна легко обмінюватися ідеями, обговорювати та доопрацьовувати їх між різними відділами та командами.

Використання діаграм потоків даних (DFD) є особливо вигідним для ПрАТ Фірма «Галбуд» у контексті підвищення її інноваційного потенціалу з кількох причин. DFD вміє відображати потоки інформації всередині організації, що робить їх особливо підходящими для процесів, які включають складне прийняття рішень та безліч точок даних, таких як управління інноваціями. Відтак, DFD чудово розбивають складні процеси більш прості і керовані компоненти. Для такої компанії, як ПрАТ Фірма «Галбуд», яка прагне покращити конкурентоспроможність, розуміння того, як інформація проходить через організацію має вирішальне значення. DFD можуть візуально репрезентувати ці потоки, показуючи, звідки беруться дані, як вони обробляються і куди ведуть. Ця ясність є неоціненною для виявлення недоліків та областей для покращення інноваційного потенціалу й підвищення конкурентоспроможності. Графічне моделювання допомагає виявити зв'язки та залежності між різними етапами інноваційного процесу. Візуально відображаючи процес стає легше побачити, як зміни в одній області можуть вплинути на іншу. Цей цілісний погляд необхідний ефективного прийняття рішень, оскільки він дозволяє менеджерам передбачати потенційні проблеми та відповідним чином планувати. Побудуємо модель DFD в системі вдосконалення прийняття й реалізації управлінських рішень щодо підвищення інноваційного потенціалу ПрАТ Фірма «Галбуд» (рис.3.5).

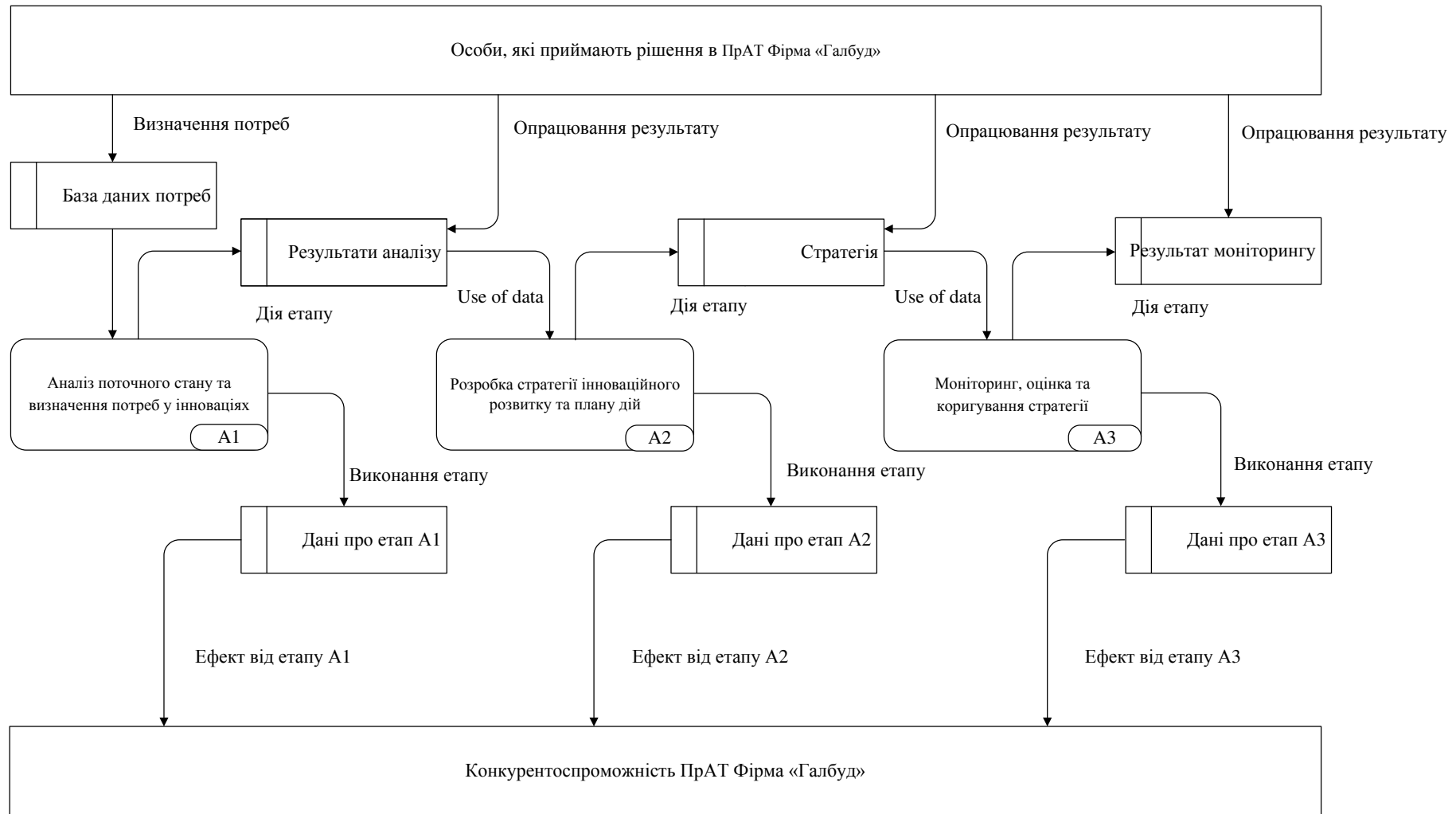


Рис.3.5. Модель DFD в системі вдосконалення прийняття й реалізації управлінських рішень щодо підвищення інноваційного потенціалу ПрАТ Фірма «Галбуд»

Сформовано автором

Таким чином, розвиток конкурентоспроможності через прийняття ефективних управлінських рішень в системі підвищення інноваційного потенціалу ПрАТ Фірма «Галбуд» представимо сукупністю $A = \{A1, A2, A3\}$. Розглянемо кожний із етапів моделі, детальніше:

A1. Аналіз поточного стану та визначення потреб у інноваціях. На цьому етапі керівництво ПрАТ Фірма «Галбуд» повинно провести всебічний аналіз поточного стану організації, включаючи оцінку її інноваційних можливостей та потенціалу. Це включає оцінку технічного обладнання, кваліфікації персоналу, наявних технологій та процесів управління. Важливо також врахувати зовнішні фактори, такі як ринкові тенденції, конкуренція та вимоги законодавства. Цей аналіз допоможе визначити ключові напрямки, у яких необхідно розвивати інноваційну діяльність.

A2. Розробка стратегії інноваційного розвитку та плану дій. Після аналізу та визначення ключових областей для інновацій, ПрАТ Фірма «Галбуд» повинно розробити стратегію, яка буде включати конкретні цілі та напрямки інноваційної діяльності. Стратегія повинна враховувати як внутрішні, так і зовнішні можливості та виклики. Окрім цього, потрібно скласти детальний план дій, який окреслюватиме конкретні кроки, терміни виконання та відповідальних осіб. Важливо також забезпечити наявність необхідних ресурсів для реалізації цих планів.

A3. Моніторинг, оцінка та коригування стратегії. Останнім етапом є постійний моніторинг впровадження стратегії та оцінка її ефективності. Це дозволить вчасно виявляти можливі проблеми та недоліки в процесі реалізації інноваційних ініціатив та вносити необхідні корективи. Оцінка ефективності повинна базуватися на чітко визначених показниках (KPIs), які дозволять виміряти ступінь досягнення поставлених цілей та вплив інновацій на загальну конкурентоспроможність ПрАТ Фірма «Галбуд». Слід представити і функції, які можливі для досягнення кожного із етапів (рис.3.6).

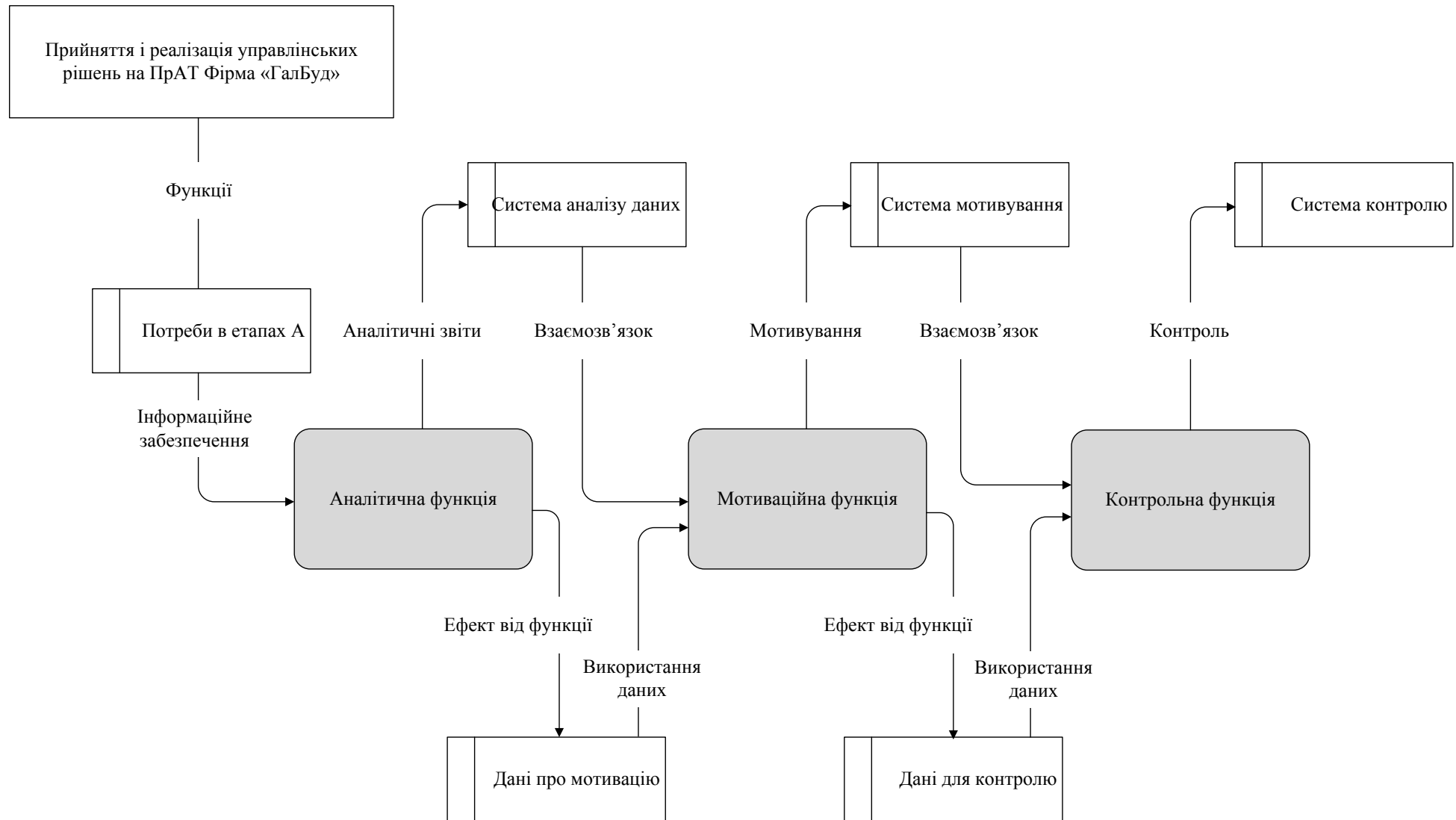


Рис.3.6. Функціональна модель підтримки прийняття й реалізації управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ Фірма «Галбуд»

Сформовано автором

Слід встановити умовні часові рамки на виконання кожного із запропонованих етапів з метою не допущення зниження ефективності їх виконання (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Часові рамки виконання запропонованої моделі для ПрАТ Фірма «Галбуд»

	1-2 місяці	2-3 місяці	3-5 місяців
A1	Цей етап зазвичай займає від кількох тижнів до декількох місяців. Важливо провести детальний аналіз, що включає збір та оцінку великого обсягу інформації	-	-
A2	-	-	Розробка стратегії та плану дій може зайняти від декількох місяців до року. Це залежить від складності інноваційних ініціатив, які плануються, та від того, наскільки швидко компанія може зібрати необхідні ресурси для їх реалізації
A3	Цей етап є безперервним і має бути інтегрованим у повсякденну діяльність компанії. Оцінка ефективності та коригування стратегії повинні проводитися регулярно, наприклад, щоквартально чи щорічно		

Сформовано автором

Підвищення конкурентоспроможності ПрАТ Фірма «Галбуд» через зазначені етапи вдосконалення системи управління може бути економічно обґрунтовано через потенційні позитивні зміни, які вони можуть внести.

Наприклад, ретельний аналіз поточного стану та визначення потреб у інноваціях може виявити ключові слабкі місця в операційних процесах. Якщо, скажімо, за допомогою інновацій можна підвищити ефективність використання матеріалів на 10%, це може привести до зниження витрат на матеріали та покращення маржі прибутку. При розробці стратегії інноваційного розвитку та плану дій, ПрАТ Фірма «Галбуд» може визначити специфічні області для інвестицій, які принесуть максимальну віддачу. Наприклад, інвестиції в сучасні технології будівництва можуть скоротити час виконання проектів на 15%. Це не тільки підвищить привабливість ПрАТ Фірма «Галбуд» для клієнтів, які цінують швидкість, але й дозволить виконувати більше проектів за один і той же період часу, збільшуючи доходи ПрАТ Фірма «Галбуд».

На етапі моніторингу, оцінки та коригування стратегії, постійний аналіз ефективності інновацій дозволить виявити неефективні інвестиції та перерозподілити ресурси в більш прибуткові області. Якщо, наприклад, з'ясується, що певна інновація приносить лише 5% покращення ефективності, тоді ПрАТ Фірма «Галбуд» може вирішити переорієнтувати інвестиції на інші проекти, які обіцяють 20% покращення.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження особливостей ризик-менеджменту на підприємстві, можна зробити наступні висновки:

1. У першому розділі «Теоретико-методичні засади процесу управління конкурентоспроможністю організації» розглянуто сутність поняття конкурентоспроможності в сучасній організації. Доведено, що вивчення конкурентоспроможності дає організаціям уявлення у тому, як можуть впроваджувати інновації, адаптуватися і процвітати за умов мінливої динаміки ринку, технологічних досягнень і мінливих споживчих переваг. Встановлено, що конкуренція на ринку — це не просто проблема, з якою повинні впоратися організації; це потужна сила, яка визначає їх стратегічний напрямок, оперативну спрямованість та загальний розвиток. Виокремлено ключові характеризуючі ознаки поняття «конкуренції на ринку» в контексті діяльності організацій. Доведено, що конкуренція на ринку стимулює інновації та розвиток. Щоб отримати перевагу над конкурентами, організації часто змушені впроваджувати інновації у продуктах, послугах, технологіях та бізнес-процесах. Визначено ключові тенденції розвитку конкурентних переваг в контексті діяльності організацій. Виокремлено основні парадигми розвитку конкурентоспроможності організації. Охарактеризовано сучасні засади забезпечення конкурентоспроможності організації. Визначено, що питання дослідження конкурентоспроможності є важливим та актуальним для кожної організації в реаліях сьогодення. Це зумовлено як тим фактом, що діяльність сучасних організацій вже давно не обмежується географічними кордонами окремої місцевості чи регіону, або навіть країни. Доведено, що управління конкурентоспроможністю в організаціях - це динамічний і складний процес, який включає стратегічне позиціонування компанії на ринку для отримання і збереження переваги над конкурентами. Встановлено основні цілі управління конкурентоспроможністю сучасної організації. Визначено структуру процесу

управління конкурентоспроможності організації. Доведено, що суб'єктами управління конкурентоспроможністю є, передусім, окремі особи та команди всередині організації, які несуть відповідальність за реалізацію стратегій та дій, що сприяють конкурентоспроможності. Об'єкти управління конкурентоспроможністю відносяться до різних аспектів діяльності організації, на які здійснюється безпосередній вплив та які формуються для отримання конкурентної переваги. Доведено, що управління конкурентоспроможністю організації - це складний процес, в якому беруть участь різні внутрішні та зовнішні суб'єкти, що працюють разом для стратегічного впливу на кілька об'єктів усередині організації. Визначено фактори, які чинять вплив на процес управління конкурентоспроможністю організації. Виокремлено критерії ефективності системи управління конкурентоспроможністю організації. Доведено, ефективна система управління конкурентоспроможністю має відповідати довгостроковому баченню та стратегічним цілям організації.

2. У другому розділі «Аналіз системи управління конкурентоспроможністю України» було проведено ретельний аналіз конкурентного середовища серед будівельних підприємств України в умовах воєнного стану. Доведено, що сучасні підприємства та організації, що спеціалізуються на будівництві житлових та нежитлових будівель, працюють у дуже динамічному та складному середовищі, що формується різними факторами, включаючи технологічні досягнення, нормативні вимоги, вимоги ринку та соціально-економічні умови. Охарактеризовано ключові зміни в діяльності будівельних підприємств і організацій України внаслідок впровадження воєнного стану. Визначено, що мобілізація робочої сили та переміщення населення впливають на доступність кваліфікованих працівників. Будівельні компанії можуть зіткнутися з дефіцитом персоналу або необхідністю залучення нових працівників з інших регіонів. Визначено, що траєкторія розвитку підприємств у сфері будівництва житлових та нежитлових будівель в Україні після пандемії 2020 року та у період воєнного стану у 2022 році наголошує на чутливості галузі до зовнішніх соціально-

економічних потрясінь. Встановлено, що введення воєнного стану в Україні в 2022 році вплинуло на підприємства сфери будівництва житлових і нежитлових будівель, що призвело до значного скорочення чисельності працівників, що можна розуміти як наслідок, так і відповідь на виклики, що виникають у новому середовищі. Об'єктом аналізу в даній роботі є відкрита соціально-економічна система, представлена у вигляді приватного акціонерного товариства Фірма «Галбуд». Фінансово-економічний відділ ПАТ «Фірма «Гальбуд» відіграє ключову роль у спільному управлінні та стратегічному напрямі компанії, служачи основою її фінансового здоров'я та економічної стійкості. Визначено, що у ПрАТ «Фірма «Галбуд» управління запасами та витратами є найважливішим аспектом операційної ефективності та фінансового стану, що відображає складне поєднання стратегічного планування, використання технологій та суворих механізмів контролю. Доведено, що в цілому, в основі конкурентоспроможності ПрАТ Фірма «Галбуд» лежить орієнтація на інновації. ПрАТ Фірма «Галбуд» приділяє велику увагу навчанню та розвитку персоналу. Доведено що ПрАТ Фірма «Галбуд» загалом пропонує нижчі ціни за свої послуги, ніж конкуренти, може суттєво вплинути її конкурентоспроможність у різних аспектах. ПрАТ Фірма «Галбуд» в повному обсязі дотримується умов контракту, що свідчить про його професіоналізм та компетентність. Це стає особливо важливим у галузях, де ставки високі, таких як раз як будівництво. Представлено матрицю PESTLE-аналізу ПрАТ Фірма «Галбуд».

3. У третьому розділі "Напрямки покращення прийняття і реалізації управлінських рішень в системі підвищення конкурентоспроможності" проведено огляд міжнародної практик управління конкурентоспроможністю організації. Доведено, що Україна, як країна, що розвивається, прагне більш глибокої інтеграції у світову економіку, отримає велику вигоду від розуміння того, як організації в різних частинах світу керують своєю конкурентоспроможністю. Визначено, що для України вивчення міжнародного досвіду управління конкурентоспроможністю сучасних організацій не просто корисне, а й необхідне.

Розглянуто ключові особливості в управлінні конкурентоспроможністю сучасної канадської організації. Визначено, що японські організації здійснюють управління власною конкурентоспроможністю на світовому ринку за допомогою особливого та ефективного підходу, глибоко вкоріненого в їхньому унікальному культурному та економічному контексті. Визначено ключові особливості в управлінні конкурентоспроможністю сучасної німецької організації. Подано можливі шляхи залучення іноземних практик в роботу системи управління конкурентоспроможністю сучасної української організації. Доведено, що інноваційний потенціал істотно впливає на систему управління конкурентоспроможністю сучасної організації кількома взаємозалежними методами. Визначено основні проблеми в системі управління конкурентоспроможністю ПрАТ Фірма «Галбуд». Встановлено місце інноваційного потенціалу в системі забезпечення безпеки й конкурентоспроможності ПрАТ Фірма «Галбуд». Охарактеризовано, що по суті, низький інноваційний потенціал ПрАТ Фірма «Галбуд» каскадно впливає на її конкурентоспроможність на українському будівельному ринку. Визначено негативний ефект низького інноваційного потенціалу на діяльність ПрАТ Фірма «Галбуд». Виокремлено основні напрямки підвищення інноваційного потенціалу ПрАТ Фірма «Галбуд». Доведено, що організації потрібно зосередитись на вдосконаленні технологій будівництва, використанні інноваційних матеріалів та методів роботи. Це може включати дослідження зелених технологій, енергоефективного будівництва та автоматизації процесів. Визначена послідовність в системі вдосконалення прийняття й реалізації управлінських рішень щодо підвищення інноваційного потенціалу ПрАТ Фірма «Галбуд». Доведено, що для ПрАТ Фірма «Галбуд», яка прагне покращити конкурентоспроможність, розуміння того, як інформація проходить через організацію має вирішальне значення. DFD можуть візуально репрезентувати ці потоки, показуючи, звідки беруться дані, як вони обробляються і куди ведуть. Представлено модель DFD в системі вдосконалення прийняття й реалізації

управлінських рішень щодо підвищення інноваційного потенціалу ПрАТ Фірма «Галбуд». Побудовано функціональну модель підтримки прийняття й реалізації управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ Фірма «Галбуд».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2012. № 1. С. 69-78.
2. Азоєв Г.Л. Конкурентні переваги компанії. Новини, 2006. 267 с.
3. Алтухова І. М. Конкурентоспроможність продукції металургійного підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Маріуполь, 2010. 20 с.
4. Алькема В.Г., Літвін Н.М., Кириченко О.С. Економічна безпека інноваційного підприємства: навчальний посібник. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с.
5. Амосов О. Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства. Проблеми економіки, №3. 2011. С. 79-83.
6. Анісімова О.М. Аналіз ділової активності підприємства як системна оцінка ефективності використання власних ресурсів. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 2013. № 2. С. 19-24.
7. Ареф'єва О.В., Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку підприємства: монографія. К.: ГРОТ, 2004. 286 с
8. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка. 2012. № 3. С. 111-114.
9. Афанасьєв М. В., Гончаров А. Б. Економіка підприємства : навчально-методичний посібник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 410 с.
10. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: [монографія]. Донецьк: ДонГУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. 147 с.
11. Балабанова Л.В. Маркетинг торговельного підприємства: Навч. посіб.. Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. 620 с.

- 12.Бельтюков Є. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства з позиції процесного підходу. Економіка: реалії часу і перспективи. 2014. №15. С. 13-15.
- 13.Бидик А. Г. Підвищення конкурентоспроможності виробництва в АПК: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.07.02 «Економіка сільського господарства і АПК». Тернопіль, 2004. 19 с.
- 14.Білявський В. М., Шепута М. М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. Інноваційна економіка. 2017. № 11.12 (72). С. 129–134.
- 15.Білявський В.М. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. 2015. Вип. 49. С. 41–44.
- 16.Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Х., 2001. 19 с.
- 17.Бородіна О. М., Уваровський Р. Д. Вплив інноваційних процесів на діяльність сучасного підприємства. Економічний простір. 2020. № 154. С. 75–78.
- 18.Васильєва З.А. Ієрархія понять конкурентоспроможності суб'єктів ринку. Маркетинг за кордоном. 2006. № 2. С. 83-90.
- 19.Васильківський Д. М. Реалізація стратегії розвитку економічного потенціалу в рамках єдиної інформаційної системи підприємства. Наука й економіка. 2015. № 4 (40). С. 71-76.
- 20.Гавриш О.А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2013. № 10.
- 21.Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. Вісник економічної науки України. 2008. № 2.

- 22.Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : [монографія] / Т. А. Говорушко, Н. І. Клімаш. К. : Логос, 2013. 204 с.
- 23.Горбунова А. В. Управління економічною захищеністю підприємства: теорія і методологія : монографія. Запоріжжя : Запорізький нац. ун-т, 2017. 240 с.
- 24.Дикань В.Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Х.: Основа, 1995. 160 с.
- 25.Дикань, В.Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства. Маркетинг: теорія і практика. Луганськ, 2010. №16. С. 55–58.
- 26.Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. С. 23-29.
- 27.Діденко Є. О. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в умовах насиченого конкурентного середовища. Технології та дизайн. К. : КНУТД, 2014. №4 (13).
- 28.Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. Зовнішня торгівля: право та економіка. 2007. №6. С. 29-35
- 29.Должанский І.З. Конкурентоспроможність підприємства. Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006, 384 с.
- 30.Донець Л. І., Ващенко Н. В. Економічна безпека підприємства. К. : Центр учбової літератури, 2008. 240 с.
- 31.Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств (теоретичні аспекти) : монографія. Київ : ДАКККиМ, 2006. 160 с.
- 32.Ємельянова І. Ф. Методи та принципи оцінки конкурентоспроможності підприємств. Вісник ДонНУЕТ. 2015. № 1 (62). С. 12-20.
- 33.Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. Економіка і суспільство, 2018. № 14. С. 354-360.

- 34.Єрмолов М.О. Чим відрізняється конкурентоспроможність фірми конкурентоспроможності товару. Н.: Думка, 1990. 229 с.
- 35.Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління: монографія. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. 260 с.
- 36.Живко З.Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління: монографія. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. 260 с.
- 37.Калашнікова Л.М. Конкурентоспроможність підприємства та їхньої продукції. Машинобудівник. 2003. № 11. С. 15-18.
- 38.Камишніков Р. В. Конкурентоспроможність підприємства в системі маркетингу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ, 2006. 19 с.
- 39.Карпенко Є.М. Методологічні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Регіональні перспективи 2000. № 2-3. С. 256-259.
- 40.Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ 2006 р.
- 41.Кузнєцова К. О. Модель оцінювання конкурентоспроможності енергогенеруючого підприємства на основі ресурсного потенціалу. Збір. наук. пр. «Стратегія розвитку України: економіка, соціологія, право». К.: Вид-во Дипломат. академії при МЗС України, 1. 2015. С. 79-85.
- 42.Кузнєцова К. О. Тарифна політика як фактор підвищення конкурентоспроможності енергетики України. Економічний вісник НТУУ «КПІ». К.: НТУУ «КПІ», 2012 (9). С. 168-173
- 43.Кузьмін О. Є. Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / за заг. ред. О. Є. Кузьміна. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

44. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник [для студ. спец. „Міжнародна економіка”]. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
45. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. Вісник Хмельницького національного університету 2012. № 4, Т. 1. С. 51-54.
46. Лупак Р. Л. Л 85 Конкурентоспроможність підприємства : навч.. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
47. Мансуров Р. Про економічну сутність понять «конкурентоспроможність підприємства» та «управління конкурентоспроможністю підприємства». Маркетинг за кордоном. 2006. № 2 (52). С. 91-94.
48. Маренич А., Астахова І. Управління конкурентоспроможністю підприємства. 1996. № 5 С. 23-27
49. Нефедова О. Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2007. № 5 (том 2). С. 212-215.
50. Нижник І. В. Механізм підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Хмельницький, 2011. 20 с.
51. Николук О. М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Житомирський національний агроекологічний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2017.
52. Офіційний сайт Головного управління статистики у Львівській області.
URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/>

- 53.Офіційний сайт Державної служби статистики України
URL:<http://www.ukrstat.gov.ua/>
- 54.Павлова В.А. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць НАУ ім. М.Є. Жуковського. Харків: ХАІ, 2010. Вип. 1 (9). С. 516.
- 55.Павлова Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення: звіт про науково-дослідну роботу. Одеса, 2013. 172 с.
- 56.Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Х. : ВД „ІНЖЕК”, 2004. 264 с.
- 57.Подра Л. О. Аналіз наукових підходів до визначення рівня конкурентоздатності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2013. № 3 (200). С. 104-107.
- 58.Приватне акціонерне товариство фірма «ГАЛБУД»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз. URL:
https://zvitnist.com/01272203_PRYVATNE_AKCONERNE_TOVARYSTVO_FIRMA_HALBUD
- 59.Приймак В. Управління знаннями: підручник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. 240с.
- 60.Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. Інноваційна економіка. 2012. № 2. С. 91-97.
- 61.Солов'янчик А. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. Управління розвитком. 2005. № 4(182), С. 48-54.
- 62.Тебенко В.М. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посібн. 1 вид. Вид-во: Видавничо-поліграфічний центр «Люкс», 2014. 302 с
- 63.Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / За аг. ред. д-ра екон. наук, професора Іванова Ю.Б., д-ра екон. наук, професора Тищенка О.М. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. 384 с.

- 64.Тищенко О.М. Формування конкурентної позиції підприємства в умовах кризової: Монографія О.М. Тищенко, Ю.Б. Іванов, Н.А. Кізім, Є.В. Ревенко, Т.М. Черевата-Тарашвілі. Харків: ВД «ІЖЕК», 2007. 376 с.
- 65.Тюха І. В. Управління розвитком конкурентоспроможності підприємств олійно-жирової галузі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Київ, 2010. 20 с.
- 66.Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник [С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань та ін.]. вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2009. 520 с.
- 67.Фатхутдінов Р.А. Конкурентоспроможність організації за умов кризи: економіка, маркетинг, менеджмент. Д.: Маркетинг, 2002. 892 с.
- 68.Філіппова С. В. Багаторівнева система забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. Праці Одеського політехнічного університету. 2004. № 2(22). С. 1-6.
- 69.Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 10, №2, 2016. С.117-122.
- 70.Швиданенко Г.О., Теплюк М.А., Декрет І.І. Забезпечення конкурентних переваг у контексті формування ресурсного портфеля підприємства. Молодий вчений (Економічні науки). 2016. № 12. С. 1001–1005.
- 71.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид. перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
- 72.Шинкаренко В.Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2003. 186 с.
- 73.Шира Т. Б. Корпоративний сектор: тенденції розвитку та загрози корпоративній безпеці підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Вип. 6. (23). С. 448–455
- 74.Щадило М.І. Дослідження сутності поняття «конкурентоспроможність». Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких

- структур в Україні: Мат. VII Всеукраїн. наук.-практ. конф. (25–27 листоп. 2021 р., м. Львів). Львів: Укр. акад. друкарства, 2021. 159 с. С. 155-156.
- 75.Щадило М.І. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. Актуальні питання в сучасній науці (Серія Економіка). № 1 (7). 2023. С. 113-126.
 - 76.Щадило М.І. Основні засади формування стратегії реалізації безпекових механізмів підвищення рівня конкурентоспроможності. Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання): збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 18 листопада 2022 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2022. 444 с. С. 424-426.
 - 77.Щадило М.І. Характеристика ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. Соціально-правові студії. 2021. Вип. 4 (14). С. 171-175.
 - 78.Щадило М.І. Характеристика основних рівнів конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах розвитку. Економіка, фінанси, облік та право: досвід, тенденції, перспективи: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 31 березня 2022 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2022. 122 с. С. 54.
 - 79.Янковий. О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. Одеса, Атлант, 2013. 470 с.
 - 80.Яновський А. Конкурентоспроможність товару та товаровиробника. Бізнес-інформ. 1996. № 5. С. 21-23.
 - 81.Gerasymchuk, V.H., Sakalosh, T.V. Competitiveness and knowledge-based economy: information and communication technology impact evaluation. Business: Theory and Practice, 8(4), 2007: 195-203.
 - 82.Hurzhyi, N., Mishustina, T., Kulinich, T., Dashko, I., Harmider, L., Taranenko, I. The impact of innovative development on the competitiveness of enterprises. Postmodern Openings, 12(4), 2021: 141-152.
 - 83.Kopytko, M., Myskiv, G., Lykholat, S., Petryshyn, N., Taranskiy, I., Tiurina, N. Planning of resource support for the management system of the process of increasing

- the level of competitiveness in the environment of the functioning of the socio-economic system. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 17, No. 8, 2022, pp. 2571-2577.
- 84.Lielgaidina, L., Geipele, I. Theoretical aspects of competitiveness in construction enterprises. *Business, Management and Economics Engineering*, 9(1): 2011, 67-80.
 - 85.Navickas, V., & Malakauskaitė, A. Methodological problems and limitations of competitiveness evaluation. *Business: Theory and Practice*, 11(1), 2010, 5-11.
 - 86.Rakauskienė, G., & Tamošiūnienė, R. Factors influencing national competitiveness. *Business: Theory and Practice*, 14(3), 2013, 177-187
 - 87.Staskevičiūtė, G., & Tamošiūnienė, R. The competitiveness of a country: Evolution of the concept. *Business: Theory and Practice*, 11(2), 2010, 159-167.
 - 88.Villa, C.F.H., Zarate, J.C.M., Villa, F.H. Sustainable competitiveness: Application of data modeling to identify predictive factors by country. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 17, No. 7, 2022, pp. 2319-2325.
 - 89.Žvirblis, A. The major principles of evaluating total value and competitiveness of services. *Business: Theory and Practice*, 8(2), 2007, 82-86.
 - 90.Zybareva, O., Shylepnytskyi, P., Krylov, D., Arefiev, S., Ozarko, K., Hryhorkiv, M. Management of business projects of the enterprise as a factor of increasing international competitiveness in the conditions of global sustainability. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 17, No. 7, 2022, pp. 2023-203

ДОДАТОК А

Мікро- та макросередовище ПрАТ Фірма «Галбуд»

Фактори	Характеристика
Мікросередовище	
Підприємство	Місце і роль відділу маркетингу в організаційній структурі підприємства; організаційна структура відділу маркетингу; фахівці з маркетингу
Посередники	Торговельні посередники, рекламні агентства
Постачальники	Ціни постачальників; постачальниками ПрАТ фірми "Галбуд" за 2022 рік були ПАТ "ЛЗЗБВ№2" на суму 1637228,02 ; СПД "Михалевич Р.П." на суму 450542,00 грн.; ТОВ "Метал-Холдинг-Трейд" на суму 164278,47 грн.; ТзОВ "Львівський бетон" на суму 717788,16 грн.; ТОВ "Манго-Груп" на суму 235710,74 грн.; ТОВ "Вестбудкомплект" на суму 616575,00 грн.; ПП "Євротерм-Львів" на суму 128324,00 грн.; ТОВ "Термопласт-Плюс" на суму 1788297,23 грн.; ТОВ "Техметал" на суму 6272504,60 грн.; ТОВ "Солонсько" на суму 1276036,11 грн.; ТзОВ "Артбуд-Захід" на суму 498998,25 грн.; ФОП ПП Дувіряк О.В. на суму 259998,00 грн.; ТОВ "Магік" на суму 250063,15 грн.; ТОВ "Атлант-Стиль" на суму 328361,34 грн.; ПАТ "Львівобленерго" на суму 643704,39 грн.; ПАТ "Львівгаз-Збут" на суму 157150,65 грн.; ПП "Нові шляхи" на суму 342930,00 грн.; ТОВ "Славія-Електро" на суму 643452,84 грн.; ТОВ "Пролісок" на суму 96000,00 грн.; ПП "Сітка-Захід" на суму 318329,21 грн.; ТзОВ "Фірма Терміт" на суму 242646,84 грн.; ТзОВ "Євротон-Ексклюзив" на суму 1342796,00 грн.; ТзОВ "Дукат ЛІВ" на суму 376057,49 грн.; ТзОВ "Гранполіс Плюс" на суму 268901,03 грн.; ТзОВ "МС Буд" на суму 2925825,00 грн.; ТзОВ "Новодім" на суму 1145347,65 грн.; ТОВ "ОПТЕХ" на суму 76516,15 грн.; ТзОВ "ОККО-БІЗНЕС-КОНТРАКТ" на суму 484723,44 грн.
Споживачі	Фактори, що впливають на поведінку споживача та на прийняття рішення про купівлю послуг
Конкуренти	Рівень конкурентоспроможності фірми; галузеві конкуренти; потенційні конкуренти: «Капатбуд», компанія РІЕЛ, «Галицька Будівельна Гільдія»
Громадськість	Фінансові кола (банки та страхові компанії), засоби масової інформації
Макросередовище	
Демографічні	Чисельність і якісний склад населення, територіальний розподіл, частка активного населення
Науково-технічні	Науково – технічна політика держави, рівень технології, технічний рівень і якість продукції, прискорення темпу технологічних змін
Економічні	Ступінь державного регулювання економіки, система оподаткування, мінімальний розмір заробітної плати, рівень цін підприємства, рівень купівельної спроможності і доходів споживачів, рівень зайнятості
Екологічні	Екологічна безпека оточуючого довкілля, екологізація наданих послуг
Політичні	Політична, урядова, законодавча стабільність у суспільстві, взаємодія законодавчої і виконавчої влади, професійний рівень політиків, податкова політика уряду, державне регулювання конкуренції