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

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В. о. завідувача кафедри _____проф. Янків М. Д.
« ___ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ДІАГНОСТИКА СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ І ОБҐРУНТУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВ ЙОГО РОЗВИТКУ (на прикладі ТОВ «Леокомфортбуд»)

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»
Ходань Олега Михайловича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____ **Сакалош Тарас Васильович**
(підпис) *(прізвище, ім'я, по-батькові)*
кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання

Рецензент: _____
_____
(підпис) *(науковий ступінь, вчене звання)*
_____
(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську кваліфікаційну роботу
ДІАГНОСТИКА СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ І ОБҐРУНТУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВ ЙОГО РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЛЕОКОМФОРТБУД»)

Студента _____**Ходаня Олега Михайловича**_____ групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи_____**Сакалош Т.В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консульнтанти_____
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент_____
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о. завідувача кафедри_____**Янків М.Д.**_____
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____202_ 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.
« ___» _____ 202_ р.

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

Ходаню Олегу Михайловичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **Діагностика стану підприємства у конкурентному середовищі і обґрунтування перспектив його розвитку (на прикладі ТОВ «Леокомфортбуд»)**

Керівник роботи: **Сакалош Тарас Васильович,**
кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від «__» _____ 202_ р. № _____

2. Строк подання студентом роботи «__» _____ 202_ р.

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані, звітність підприємства*

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)
Рис. і табл., що характеризують теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства;
Рис. і табл., що представляють результати аналізу конкурентоспроможності аналізованого підприємства;
Рис. і табл., що відображають перспективи підвищення конкурентоспроможності підприємства та його економічного зростання.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	Консультанти відсутні		

7. Дата видачі завдання *«__» _____ 202__ року*

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	*Збір та опрацювання літературних*	*вересень-*	*Остаточне*
	джерел	*2024 р.*	*затвердже*
			-ння плану
2.	*Написання першого розділу роботи*	*жовтень*	*роботи*
		2024р.	
3.	*Написання другого розділу роботи*	*листопад*	
		2024 р.	
4.	*Проходження переддипломної практики*	*листопад-*	
		грудень *2024 р.*	
5.	*Написання рекомендаційної частини*	*грудень 2024 р.*	
	роботи	*-січень* *2025р.*	
6.	*Попередній захист на кафедрі*	*лютий-* *2025 р.*	

Студент **Ходань О.М.**

(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи **Сакалош Т.В.**

(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ходань О.М. Діагностика стану підприємства у конкурентному середовищі і обґрунтування перспектив його розвитку (на прикладі ТОВ «Леокомфортбуд»). – Рукопис.

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

Обсяг роботи становить 97 сторінок, включаючи 12 таблиць, 21 рисунків.

Розглянуто теоретичні аспекти та методику управління конкурентоспроможністю підприємства. Здійснено аналіз ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Левкомфортбуд». Визначено ключові напрямки розробки ефективної конкурентної стратегії та перспектив розвитку аналізованого підприємства.

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

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємство, продукція, управління, конкурентні переваги, ринок, стратегія, конкурентна стратегія.

ANNOTATION

Khodan O.M. Diagnostics of the state of the enterprise in a competitive environment and substantiation of the prospects for its development (on the example of ooo "leokomfortbud"). – Manuscript.

Research for the degree of master in the field of knowledge "management and administration" specialty "management" specialization "management of organizations and administration". – Lviv, 2024.

The volume of the work is 97 pages, including 12 tables, 21 figures.

The theoretical aspects and methodology of managing the competitiveness of the enterprise are considered. The effectiveness of competitiveness management of ooo "levkomfortbud" is analyzed. The key areas of development of an effective competitive strategy and prospects for the development of the analyzed enterprise are identified.

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

Keywords: competitiveness, enterprise, products, management, competitive advantages, market, strategy, competitive strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП……... 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА…… 11

1.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства, її структура та зміст …..... 11

1.2. Основи управління конкурентоспроможністю підприємства... 19

1.3. Методика оцінки конкурентних переваг підприємства……. 25

Висновки до розділу 1……... 33

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЛЕОКОМФОРТБУД»……. 34

2.1. Діагностика ринкової кон'юнктури будівельної галузі ……... 34

2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Леокомфортбуд»…….. ……. 41

2.3. Стратегічний аналіз конкурентної позиції ТОВ «Леокомфортбуд»…….. 55

2.4. Ефективність управління конкурентоспроможністю ТОВ «Леокомфортбуд»……... 62

Висновки до розділу 2…… 66

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ТОВ «ЛЕОКОМФОРТБУД»…..…… 68

3.1. Конкурентна стратегія ТОВ «Леокомфортбуд»…… 68

3.2. Перспективи розвитку ТОВ «Леокомфортбуд»…..…….. 77

Висновки до розділу 3……. 83

ВИСНОВКИ І І ПРОПОЗИЦІЇ..... 85

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 88

ВСТУП

Актуальність проблематики дослідження. Будівельна галузь є мультиплікатором суспільного та економічного розвитку країни. Вона забезпечує галузі економіки необхідними житловими та нежитловими площами та виконує для них необхідні будівельні роботи, а населення забезпечує житлом.

У той же час будівельна галузь зазнає впливу інших галузей економіки, які створюють попит на її послуги, а також населення через рівень добробуту, доходів. Адже навіть за наявного попиту на житло відсутність необхідних коштів у населення гальмує розвиток житлового будівництва.

У часі війни будівельна галузь зазнає збитків як ніхто інший, адже руйнується її інфраструктура, житловий та нежитловий фонд, призупиняється будівництво. Основний акцент здійснюється на ремонтні роботи, а власне будівництво здійснюється переважно на заході країни.

Тому питання виживання, конкурування на ринку для підприємств будівельної галузі на даний час є особливо актуальним.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Втримання підприємством зайнятої позиції на ринку, збереження своїх конкурентних переваг, забезпечує зростання прибутковості підприємства, підвищення ефективності його діяльності, а внаслідок цього сприяє подальшому розвитку підприємства в цілому і кожної його структурної одиниці.

На нашу думку, саме зростання конкурентоспроможності підприємства та його продукції здатне забезпечити належний його розвиток та процвітання.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Питання конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства,

його економічного розвитку завжди залишається в полі зору як вітчизняних, так і зарубіжних науковців.

Питання суті конкурентних переваг, їх формування свого часу вивчали Г. Азоєв, Д. Барабась, І. Должанський, Т. Загорна, Ю. Іванова, М. Книш, Ж.Ж. Ламбен, М. Портер, Д. Рикардо, А. Сміт, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова та інші.

Питання конкурентоспроможності, методів її оцінки, регулювання, формування конкурентної стратегії розроблялись такими науковцями як В. Адамик, Л. Артеменко, Л. Балабанов, Н. Бутенко, Н. Гладчак, І. Должанський, Т. Загорна, Г. Захарчин, О. Нефедотова, О. Павлова, М. Портер, І. Сіваченко, О. Сумець, Г. Толмачова, Р. Фатхудінов, О. Фарат, О. Циганок та інші.

Важливим питання також залишається управління конкурентоспроможністю підприємства, яке активно вивчали такі науковці як Г. Азоєв, Г. Багієв, В. Благоєва, В. Дикан, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, І. Ліфіц, Т. Маслова, Л. Піддубна, М. Портер, Є. Сапронова, Г. Скудар, Р. Фатхудінов, В. Холод, А. Челенков, А. Юданов та інші. У їхніх працях вивчались та пропонувались способи вдосконалення підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення його сталого розвитку.

Однак досить мало досліджень конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі, що і обумовило вибір теми кваліфікаційного магістерського дослідження.

Метою написання кваліфікаційної роботи є формулювання теоретико-методичного та прикладного базису оцінки позиції підприємства на ринку та розробка конкурентної стратегії для забезпечення сталого розвитку аналізованого підприємства.

Для досягнення поставленої мети виконувались наступні **завдання дослідження**:

- вивчалась суть поняття «конкурентоспроможність», її страутура та зміст;
- досліджувались основи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- аналізувались методики оцінки конкурентних переваг підприємства на ринку;
- проводилась діагностика ринкової кон'юнктури будівельної галузі;
- здійснювалась організаційно-економічна характеристика діяльності аналізованого підприємства;
- здійснювався стратегічний аналіз конкурентної позиції аналізованого підприємства;
- визначалась ефективність управління конкурентоспроможністю аналізованого підприємства;
- розроблялась конкурентна стратегія та визначались перспективи розвитку аналізованого підприємства.

Об'єкт дослідження – діяльність підприємств будівельної галузі та ТОВ «Леокомфортбуд».

Предметом дослідження стали методики оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства та розробки на їх основі конкурентної стратегії для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Методи дослідження. Методичним базисом кваліфікаційного магістерського дослідження стали: загальнонаукові та прикладні методи дослідження: дедукції та індукції, аналізу та синтезу, систематизації й узагальнення, статистичного спостереження, вимірювання і формалізації, комплексу методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, абсолютних та відносних величин, середніх величин, динамічних рядів, табличний та графічний методи наочного представлення даних.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою кваліфікаційного магістерського дослідження стали законодавчі акти щодо регулювання ринку, господарської діяльності підприємств та

конкурентоспроможності підприємств, статистичні дані щодо розвитку ринку будівельної галузі, дані аналізованого підприємства ТОВ «Леокомфортбуд», наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених тощо.

Наукова новизна отриманих результатів. Наукова цінність роботи полягає в узагальненні теоретико-методологічного базису управління конкурентоспроможністю підприємства для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі та розробки на основі цього конкурентної стратегії для них.

Практичне значення результатів дослідження. Практичне значення роботи полягає в можливості використання зроблених в роботі висновків та пропозицій у практичній діяльності ТОВ «Леокомфортбуд».

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 97 сторінок, включаючи 12 таблиць та 21 рисунjr. Список використаних джерел складається з 92 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства, її структура та зміст

За умов ринкової економіки важливим чинником успішного функціонування підприємства є його конкурентоспроможність. Від неї залежать результативність діяльності підприємства, його уміння вистояти у конкурентній боротьбі, життєздатність.

Термін конкуренція походить від латинського «concurrentia», тобто змагання або суперництво [7]. Таким чином, конкуренцію можна розглядати як змагання між підприємствами за виживання в умовах ринку, за приваблення споживачів, за прибутки тощо.

Найцінніші перші висновки щодо конкуренції здійснив А. Сміт, який спираючись на положення класичної теорії вивів принцип абсолютних переваг і довів, що конкуренція сприяє врівноваженню прибутків, перерозподілу праці і капіталів.

Результати конкурентної боротьби проявляються у зміні рівноваги попиту та пропозиції на ринку, перехиляючи ваги на одну чи іншу сторону, вдосконаленні виробничих процесів, маркетингових заходів, покращенні якості продукції та її урізноманітненні тощо.

Конкуренція – це дійсно складний соціально–економічний процес, з однієї сторони, з іншої – це процес задоволення зростаючих потреб суспільства і окремих індивідуумів при більш високому техніко-технологічному, екологічному та економічному рівнях це боротьба за виживання і збереження свого сегменту ринку [11].

Конкуренція характеризується як позитивними, так і негативними ознаками. До позитивних властивостей конкуренції відноситься її здатність бути рушійною силою економіки. Вона змушує підприємців слідкувати за

новинками в продукції, матеріалах, технології виробництва та реалізації товарів чи послуг, самим здійснювати інноваційні відкриття, активно впроваджувати інновації у свою діяльність на усіх технологічних етапах та рівнях розвитку.

Конкуренція має і негативні риси: вона поглиблює соціальну та майнову диференціацію суспільства, сприяє витісненню з ринку дрібного бізнесу більшим, доводить бізнеси до банкрутства, нарощує масштаби безробіття, інфляції тощо.

Конкуренція виникає, проявляється за наявності певних умов: наявність на ринку великого числа незалежно діючих виробників, які виготовляють одні і ті ж продукти чи послуги, відповідність між попитом і пропозицією, наявність ринку засобів виробництва, який дає можливість вільного вибору господарської діяльності, свобода вибору господарської діяльності виробників [8].

Відомий теоретик М. Портер вивчав основи формування конкуренції під дією «п’яти сил конкуренції». П’ять сил конкуренції визначають прибутковість галузі, тому що вони впливають на ціни, які можуть диктувати суб’єкти підприємницької діяльності, на витрати, яких їм доводиться зазнавати, і на розміри капіталовкладень, які необхідні для того, щоб конкурувати в цій галузі. Загроза появи нових конкурентів знижує загальний потенціал прибутковості, тому що вони привносять в неї нові виробничі потужності і прагнуть охопити частку ринку збуту, тим самим знижуючи прибуток [43, с. 19]. До них належать: поява нових потенційних конкурентів; загрози з боку товарів-субститутів; наявність потужних конкурентів на ринку; дії посередників, постачальників тощо; поведінка споживачів.

Існує значне число, потужна система класифікаційних ознак конкуренції. Серед іншого за методами конкурентної боротьби виділяють конкуренцію цінову, нецінову та нечесну (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Види конкуренції та їх характеристика*

вид конкуренції	характеристика
цінова	один з видів конкуренції, пов'язаний з використанням цін як засобу досягнення кращих економічних умов збуту, проникнення і завоювання ринку. Включає швидке маневрування (маніпулювання) цінами, систему поступок для тих чи інших покупців іншими фірмами-збутовиками тощо
нецінова	боротьба між великими товаровиробниками за споживачів (покупців) методами підвищення якості й надійності товарів, поліпшення їх асортименту та сервісного обслуговування споживачів, надання кредиту для покупців, реклами тощо
нечесна	нецивілізовані форми конкурентної боротьби, які виражаються в порушенні суб'єктами господарювання ринкових відносин, професійних, етичних, моральних норм і правил поведінки. Її головна мета – досягнення неправомірних переваг у конкуренції

**сформовано автором за даними джерел: [1; 2; 44]*

Залежно від форми конкуренції виділяють чотири типи ринкових структур [50]:

- досконала (чиста) конкуренція (ситуація на ринку коли функціонує багато підприємств (продавців), що реалізують однорідний товар (послугу) і жодне з підприємств не має вирішального впливу на рівень ринкової ціни) [50];

- монополістична конкуренція (тип ринкової структури, за якої на ринку діє досить багато підприємств (10-100), які реалізовують схожі товари, що відрізняється за рядом ознак; час від часу з’являються нові конкуренти, а в процесі конкурентної боротьби застосовується нецінова конкуренція) [50];

- олігополія (такий тип ринкової структури, за якого на ринку функціонують кілька підприємств (продавців), які займають значну частку ринку, відповідно, зміни в їх господарській діяльності значною мірою впливають на загальну ситуацію на ринку: кількість продавців на ринку

невелика, відмічається певна залежність між ними; діяльність підприємств сконцентрована на збільшення питомої ваги ринку; здійснюється жорстка цінова та нецінова конкуренція; відбувається об'єднання та поглинання одних підприємств іншими; існують значні перешкоди входу на ринок нових підприємств чи нової продукції; підприємства намагаються збільшити ринкову частку за рахунок кооперації) [50];

- абсолютна (чиста) монополія (ринок єдиного виробника унікальної продукції, що не має аналогів; ринок характеризується відсутністю конкуренції; підприємство-монополіст має усі можливості для диктування рівня цін на продукцію та контролювання ринкової кон'юнктури) [50].

У ринковій економіці конкуренція виконує ряд функцій:

1. регулювання процесу ціноутворення;
2. стимулювання науково-технічного прогресу;
3. регулювання процесів відтворення в суспільстві [51].

Залежно від ринкової моделі функції конкуренції будуть проявлятись по-різному. За монопольного ринку великі монополісти, які досягли стабільності, високої частки ринку, значних доходів, не готові витрачати кошти і час для впровадження інновацій. Проте, дрібні підприємства за умов досконалої конкуренції для розвитку, зміцнення своїх позицій на ринку готові активно запроваджувати інновації, самостійно розробляти нові види продукції. сировини, технології тощо.

Здатність підприємства ефективно конкурувати з іншими підприємствами за споживача та частку ринку, щоб втриматись на плаву, вижити, можна називати конкурентоспроможністю.

Серед науковців досі не сформовано єдиного визначення конкурентоспроможності (рис. 1.1):

1. Окремі автори розглядають конкурентоспроможність підприємства як звичайну перевагу одного підприємства над іншим.

2. Інші підкреслюють вищу результативність діяльності підприємства в порівнянні з іншими.

3. Дехто наголошує на часових рамках конкурентоспроможності.

4. Частина науковців робить акцент на конкурентних перевагах.

перевага одного підприємства над іншим	⟷	Бакай В., Ліннік Д.: «Конкурентоспроможність підприємства є перевагою одного підприємства по відношенню до інших підприємств тієї ж галузі як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках» [51].
вища результативність діяльності підприємства в порівнянні з іншими	⟷	Кривенко Л.: «Конкурентоспроможність виражає відмінність у розвитку конкретного підприємства від розвитку інших за ступенем задоволення товарами потреб споживачів і за ефективністю виробничої діяльності» [52].
часові рамки конкуренто-спроможності	⟷	Цибульська Е., Мацигура В.: «Конкурентоспроможність – це здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу порівняно з конкурентами ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів» [54].
конкурентні переваги	⟷	Фісуненко П.: «Конкурентоспроможність – це стан підприємства, в якому воно є спроможним до конкурентної боротьби, а наявність конкурентного потенціалу та сформованих на його основі конкурентних переваг відображує можливість та здатність це робити за їх рахунок та не допускати конкурентних прорахунків» [53].

Рис.1.1. Дефініції категорії «конкурентоспроможність»*

*сформовано автором за даними джерел: [51-54]

Аналіз підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» дає підстави зауважити, що:

– наявна значна кількість підходів до визначення суті поняття «конкурентоспроможність підприємства, а їх змістовне наповнення дуже різниться між собою;

– досить часто автори з визначенні конкурентоспроможності підприємства акцентують увагу на конкурентних перевагах, кожен раз вказуючи неповний їх перелік, що перешкоджає узгодженості напрямів дослідження;

– конкурентоспроможність продукції є лише одним із чинників формування конкурентоспроможності підприємства, а їх ототожнення є неприпустимим;

– визначаючи суть поняття «конкурентоспроможність підприємства», окремі автори зосереджують свою увагу на змістовному її наповненні, а інші – на функціональних його характеристиках;

– у визначенні конкурентоспроможності підприємства інколи уся увага приділяється лише виробничій діяльності суб'єкта господарювання;

– при визначенні конкурентоспроможності підприємства за ресурсним підходом автори часто зосереджують свою увагу лише на власних та позикових ресурсах, забуваючи про інші види ресурсів та інші фактори, що визначають здатність підприємства до конкурентної боротьби [43].

Виходячи з проведеного аналізу підходів до визначення «конкурентоспроможності» вважаємо за доцільне розглядати її як перевагу одного підприємства над його конкурентами за рядом внутрішніх та зовнішніх критеріїв, що забезпечує його вигідне позиціонування на ринку, залучення більшого числа споживачів та економічне зростання.

Конкурентоспроможність зазнає впливу значної кількості факторів, і залежно від їх зміни буде відповідно коливатись рівень конкурентоспроможності підприємства.

Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається факторами: висока ефективність виробництва, що реалізується завдяки сучасному та справному обладнанню, технологіям, достатньо кваліфікованим робітникам

та здатності отримувати перемогу та тривалий час утримувати стабільні позиції на ринку [45].

Категорія конкурентоспроможність може виконувати ряд функцій при дотриманні ряду принципів (рис. 1.2): атрибутивність, системність, об'єктивність, динамічність, порівнянність, просторість.

Рис. 1.2. Принципи конкурентоспроможності*

*сформовано за даними джерела: [50]

Конкуренція має суттєвий вплив на економіку країни, формування та розвиток ринку. Серед результатів, наслідків цього впливу слід виділити:

1. Підприємці постійно шукають і знаходять нові види продукції і послуг.

2. Сприяння розвитку техніки, науки, технології, інформаційних систем.

3. Сприяння виробництву продукції високої якості за розумними цінами.

4. Могутня альтернатива монополізму.

5. Спонукання оперативно реагувати на зміну потреб покупців [32].

За умов ринкової економіки та сформованого розвинутого ринку підприємства мають змогу ефективно розвиватись, будувати конкурентні стратегії та досягати конкурентних переваг, залучати нових споживачів і забезпечувати своє довгострокове процвітання.

Конкурентну політику підприємства вивчають за трьома основними напрямками: конкурентна сегментація, маркетингова підтримка, конкурентне позиціонування.

Під конкурентною сегментацією слід розуміти: «виділення певних переваг підприємства в порівнянні з основними конкурентами, що дозволяє підприємству зайняти певне становище в певному сегменті ринку» [22].

Конкурентна сегментація здійснюється за фінансовими, ринковими, ціновими, управлінськими, збутовими, товарними, торгівельними критеріями.

Стійку конкурентоспроможність забезпечує організаційно-економічний механізм, який враховує:

- розробку заходів управління конкурентоспроможності на стратегічному, тактичному та оперативному рівні;
- поетапне забезпечення досягнення конкурентних переваг на кожному рівні управління: стійких, динамічних та тимчасових;

- оцінку проявів конкурентоспроможності на кожному рівні управління (традиційні, прогресивні, інноваційні).

Конкурентне позиціонування розглядають як «дії, спрямовані на формування сприйняття споживачами товарного асортименту підприємства щодо асортименту конкуруючих підприємств за переваги, які вони можуть отримати» [22].

1.2. Основи управління конкурентоспроможністю підприємства

Зважаючи на важливість конкурентоспроможності підприємства, її всеохоплюючий вплив на усі сторони діяльності підприємства, його позиціонування на ринку, імідж, прибутковість, необхідно забезпечити її ефективне управління.

Більшість авторів схильні розглядати «управління конкурентоспроможністю підприємства» як «сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування і підтримку довгострокових конкурентних переваг» [56-59].

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є:

- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень, яка дає синхронізацію з динамікою дій позитивних і негативних чинників конкуренції на певному ринку;

- зменшення кількості, послаблення впливу чи нейтралізація дестабілізуючих факторів, які формують рівень конкурентоспроможності підприємств, та розробка заходів захисту від них і їх негативного впливу;

- зміцнення конкурентних переваг завдяки зовнішнім сприятливим факторам [16].

Серед перешкод на шляху ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства часто виступають: недостатній рівень конкурентоспроможності товарів підприємства, нестабільність

економічної ситуації в країні; вузька спеціалізація продукції підприємства; неможливість розширення кола споживачів продукції підприємств; відсутність інформаційних систем управління конкурентоспроможністю; недостатня кваліфікаційна підготовка управлінського персоналу; відсутність конкретної конкурентної стратегії, яка буде орієнтована на певні цільові групи споживачів, що розроблена з урахуванням конкурентних переваг та існуючих можливостей підприємства [14].

До суб'єктів управління конкурентоспроможністю відносяться особи, які безпосередньо розробляють та впроваджують управлінські рішення щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства чи його продукції.

Об'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства виступають товари та послуги підприємства, його виробнича, маркетингова, збутова, інвестиційна, кадрова, організаційна, техніко-технологічна, інноваційна та фінансова діяльність (рис. 1.3).

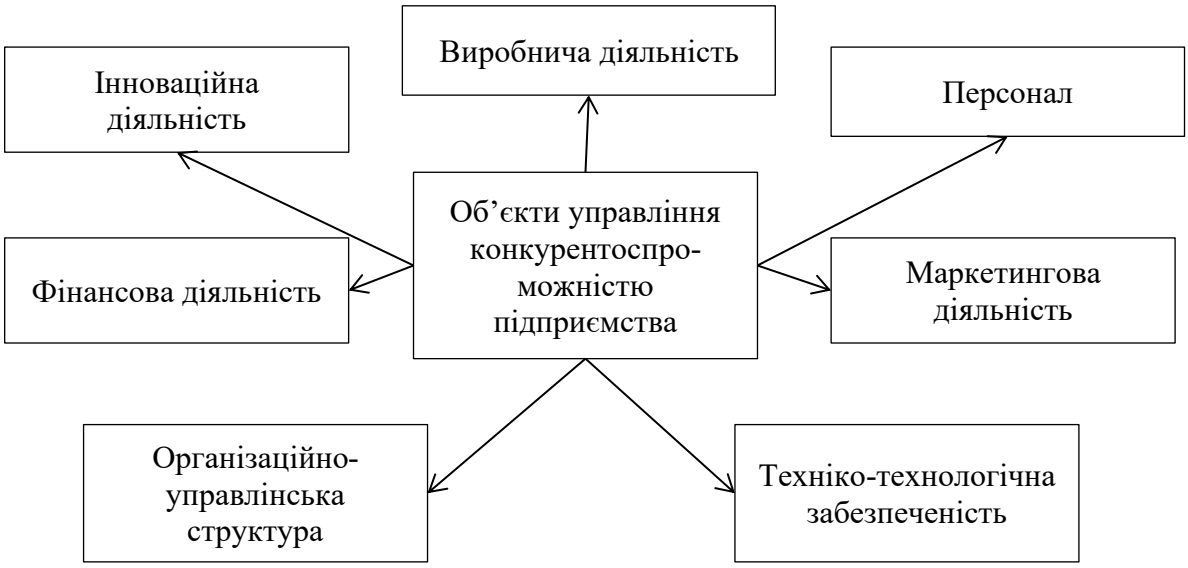

Рис 1.3. Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства*

*Джерело: [5]

Управління конкурентоспроможністю підприємства формується на кількох рівнях: оперативному рівні щодо продукції, товарів чи послуг

підприємства, тактичному – для забезпечення стабілізації фінансового стану підприємства та стратегічному – для формування інвестиційно-інноваційної привабливості, покращення іміджу підприємства (рис. 1.4).

Управління конкурентоспроможністю підприємства належить до пріоритетних напрямків організаційного управління. Воно забезпечує спроможність підприємства не просто функціонувати на ринку, а сприяє його розвитку, залученню більшого числа споживачів, покупців, формуванню позитивного іміджу, зростанню прибутковості та частки ринку тощо.

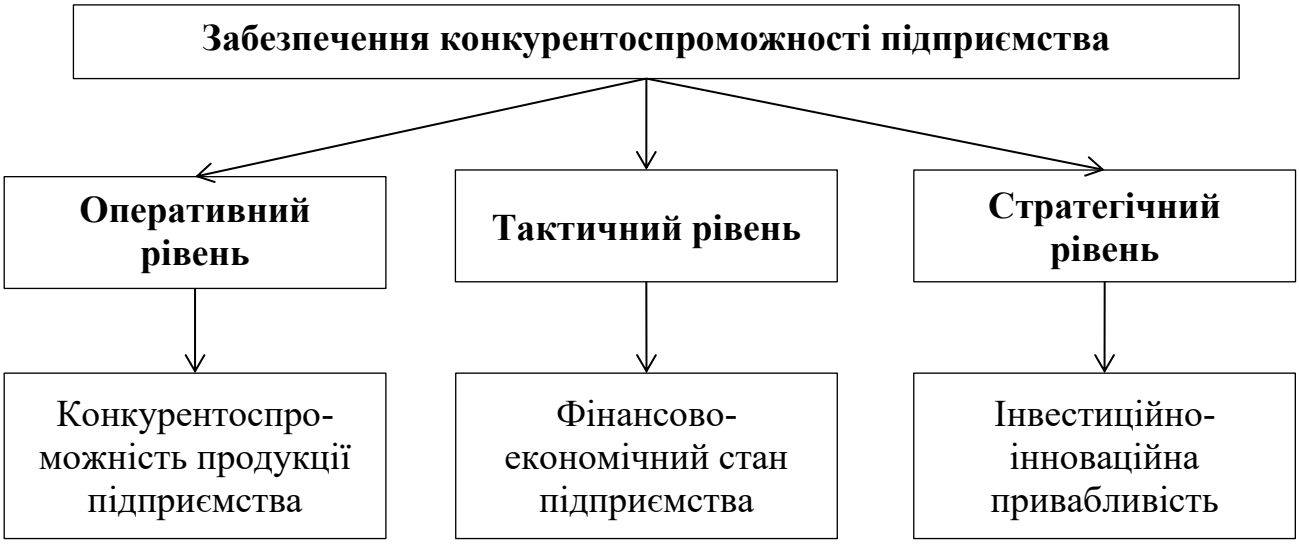

Рис. 1.4. Рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства*

*Джерело: [11]

Ефективним управління конкурентоспроможністю підприємства може були лише за умови виконання ряду функцій з дотриманням визначених принципів та з врахуванням традиційних підходів до здійснення управлінських процесів.

Сутність управлінських підходів в контексті управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання:

– ситуаційний підхід – зміни в управлінні конкурентоспроможністю, що стосуються зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства допомагають коригувати стратегію суб'єкта ринку;

– процесний підхід – здійснюється з врахуванням поетапного виконання функцій планування, організації, мотивації та контролю;

– системний підхід – забезпечується завдяки налагодженню міцних зв'язків між усіма елементами системи [27].

Принципи управління конкурентоспроможністю підприємства визначаються теоретичним базисом основ менеджменту та сутності конкуренції. До них належать:

- принцип єдності: процес забезпечення та підтримки конкурентоспроможності має здійснюватися в сфері єдності теорії та практики у сфері менеджменту;

- принцип науковості: усі управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства мають мати наукове обґрунтування;

- принцип системності: управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою систему взаємопов'язаних елементів, які здатні врахувати усі наявні чинники та перспективи розвитку;

- принцип комплексності: передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів, безпосередньо, системи управління конкурентоспроможністю підприємства при ухваленні важливих управлінських рішень та врахуванні змін, які відбуваються та контролюються, як в окремих об'єктах управління, так і в кінцевих результатах діяльності всього підприємства;

- принцип безперервності: безперервний процес, що потребує постійного моніторингу та коригування;

- принцип ефективності: високий рівень конкурентоспроможності досягається за умови належного рівня ефективності діяльності підприємства;

- принцип оптимальності: приймати оптимальне управлінське рішення для формування конкурентних переваг підприємства, здобутку відповідного рівня конкурентоспроможності та забезпечення можливостей його підвищення;

- принцип конструктивності: забезпечення конкурентоспроможності підприємства досягається завдяки послідовному формуванню стратегії й тактики розвитку підприємства з урахуванням умов його функціонування;

- принцип цілісності: управління конкурентоспроможністю підприємства – це система взаємопов'язаних елементів, яка одночасно

являється підсистемою системи вищого рівня, а саме системи управління маркетинговою діяльністю підприємства та його роботою загалом;

- принцип структурованості: кожне підприємство побудоване за певною організаційною структурою, усі елементи якої тісно взаємопов'язані та повинні враховуватись при управлінні конкурентоспроможністю підприємства;

- принцип гнучкості: методи управління та регулювання конкурентоспроможності повинні бути гнучкими та видозмінюватись залежно від зміни внутрішніх та зовнішніх чинників;

- принцип пріоритетності: серед об'єктів управління конкурентоспроможністю слід виділяти більш важливі та другорядні;

- принцип етапності: висвітлює поетапне вироблення та подальшу реалізацію стратегії і тактики формування та практичної підтримки конкурентоспроможності підприємства;

- принцип законності: використання правових засад щодо здійснення підприємницької діляьнсоті та функціонування підприємств на ринку;

- принцип інкременталізму: передбачає досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства, орієнтуючись на незначні, поступово-логічно пов'язані організаційні зміни, які треба ретельно оцінювати в напрямку узгодження зі існуючими змінами ринкового середовища;

- принцип емерджентності: полягає у досягненні відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства за допомогою поєднання основних елементів її формування як цілісна система;

- принцип еквіфінальності (з однаковим фіналом): досягнення належного рівня конкурентоспроможності можна досягти різними альтернативними способами, але усі вони можуть мати однаковий фінальний результат, який може відрізнятись у часі та просторі [18].

Управління конкурентоспроможністю виконує ряд функцій:

- аналіз (досліджується наявний рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції, виявляються найбільш істотні конкуренто формуючі чинники та встановлюються перспективи розвитку);

- планування (формуються стратегічні й тактичні завдання досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства чи його продукції, розробляються відповідні інструменти та заходи для кожного структурного підрозділу та підприємства загалом);

- організація (практично реалізуються прийняті плани і програми: розподіляються ресурси між окремими напрямами операційної діяльності, забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців при реалізації прийнятих планів);

- мотивація (використання матеріальних та моральних стимулів покращення роботи фахівців з управління конкурентоспроможністю);

- контроль (забезпечується нагляд за впровадженням та реалізацією передбачених конкурентою стратегією заходів за рахунок перевірки досягнення планових показників);

- регулювання (вносяться зміни до положень конкурентної стратегії для сприяння досягненню вставленої мети) [21].

Процес управління конкурентоспроможністю проходить певні етапи:

1. Дослідження конкурентоспроможності підприємства.

2. Визначення конкурентних переваг та встановлення ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі.

3. Розробка конкурентної стратегії та вироблення тактики.

4. Впровадження положень стратегії в процесі здійснення підприємством господарської діяльності.

5. Визначення результатів реалізації конкурентної стратегії та її удосконалення в ході виявлення невідповідностей [19].

Дотримання усіх елементів, формуючих систему управління конкурентоспроможності підприємства та його товарів і послуг, забезпечує її ефективність та економічний розвиток підприємства, зростання його прибутковості та ефективності діяльності, збільшення частки ринку та іміджевого впливу на усіх учасників ринку тощо.

1.3. Методика оцінки конкурентних переваг підприємства

Метою розробка та впровадження конкурентної стратег є забезпечення зміцнення позицій підприємства на ринку щодо його конкурентів, збільшення потенціалу підприємства, захоплення якнайбільшої частки ринку та залучення якнайбільшого числа споживачів та покупців. Розробка ефективної конкурентної стратегії не можлива без всебічного аналізу конкурентів підприємства: їх стратегічних змін, стану та динаміки, імовірних напрямків розвитку та дій на ринку щодо споживачів та інших гравців ринку, ринкового середовища. За результатами проведеного налізу слід визначити слабших та сильніших конкурентів підприємства і закласти в конкурентну стратегію дії щодо кожного з них, а також дії підприємства на випадок тих чи інших дій конкурента проти нього.

Вивчаючи діяльність конкурентів аналізованого підприємства, слід враховувати, що все тісно взаємопов’язане: дії нашого підприємства матимуть чітку реакцію з боку наших конкурентів; і навпаки: на дії наших конкурентів ми розробляємо відповідні заходи-реакції. В процесі аналізу наших конкурентів слід детально аналізувати наступні фактори:

- сильні та слабкі сторони наших конкурентів, а також вивчення факторів, що їх формують;
- загрози з боку наших конкурентів;
- імовірні стратегії та дії конкурентів;
- реакція конкурентів на стратегію та дії нашого підприємства;
- вплив конкурентів на сильні сторони нашого підприємства [27].

Конкурентною перевагою компанії є унікальні матеріальні та нематеріальні ресурси, якими володіє компанія, а також стратегічне значення в сфері бізнесу, в якій компанія перемагає в конкурентній боротьбі [41]. Таким чином, конкурентна перевага може розглядатись як висока спроможність підприємства конкурувати з іншими підприємствами на певному ринку щодо ринкової частки, залучення споживачів та їх лояльність до самого підприємства і його продукції (товарів, робіт чи послуг).

«Вважається, що фундаментальною причиною успіху одних організацій і невдачі інших є те, що процвітаючі фірми вдало оперують ключовими компетенціями, а невдахи їх взагалі не мають або користуються на значно гіршому рівні» [32, с. 71].

Базою конкурентних переваг є ресурси підприємства: матеріальні, які можна фізично відчути чи побачити, та нематеріальні, які пов’язані мольними чи психологічними перевагами.

Іншими словами матеріальні ресурси (виробничі: основні та оборотні; трудові, фінансові) – це фізичні та фінансові активи підприємства, які знаходяться на його балансі [32]. Для формування ефективної конкурентної стратегії підприємства слід аналізувати та контролювати рівень ефективності використання цих матеріальних ресурсів. Інвестиційному та інноваційному потенціалу підприємства виділяється при цьому особлива роль.

Нематеріальні (невідчутні) ресурси, які неможливо саме «відчути» на дотик, і які формуються на рівні світосприйняття, належать до якісних характеристик підприємств. До них безпосередньо належать:

- не пов'язані з людьми невловимі активи – торгова марка, ноу-хау, престиж, імідж підприємства;

- невловимі людські ресурси (людський капітал) – кваліфікація персоналу, досвід, компетенція, популярність «керівної команди», вміння та бажання працювати [32].

До окремих специфічних конкурентних переваг підприємства слід віднести його унікальні напрями роботи, як от виробництво унікальної продукції, специфічні методи чи ринки збуту, інновації в будь-якій сфері діяльності підприємства, нестандартні дії підприємства у сфері маркетингу, фінансів чи кадрового менеджменту тощо.

Існує значне число методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Серед основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, які базуються на різних концептуальних засадах виділяють наступні [11]:

1) діагностики конкурентного середовища;

2) аналізу конкуренції в галузі;

3) параметричних оцінок;

4) стратегічного аналізу;

5) індексний;

6) ієрархій;

7) інтегрального показника;

8) контрольного листа;

9) матриці «Мак-Кінзі» – Дженерал Електрик»;

10) оцінки конкурентоспроможності товару;

11) матриці Бостонської консалтингової групи;

12) рейтингових оцінок;

13) оцінки за теорією ефективної конкуренції;

14) загального показника конкурентоспроможності, що базується на задоволенні споживача та ефективності виробництва;

15) оцінки по нормі прибутку;

16) оцінки по вартості бізнесу.

Кожен із наведених методів оцінки конкурентоспроможності підприємства характеризується рядом переваг та недоліків. Тому застосування лише одного методу не може забезпечити належну якість та достовірність оцінки, для цього їх слід застосовувати у комплексі.

Проте методів оцінки конкурентоспроможності існує досить багато і застосовувати усі одночасно недоцільно з точки зору результативності, затратності часу та інших матеріальних ресурсів. Тому найчастіше науковці та практики для оцінки рівня конкурентоспроможності використовують методи:

1. SWOT-аналізу;
2. п’яти сил конкуренції М. Портера;
3. теорії ефективної конкуренції [45] (рис. 1.5).

Метод SWOT-аналізу найчастіше використовується для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та розробки стратегії розвитку та конкурентоспроможності. За допомогою SWOT-аналізу визначають комплекс сильних та слабких сторін підприємства, його можливості та загрози.

SWOT-аналіз	⟷	Метод стратегічного аналізу, завдяки якому можна оцінити сильні і слабкі сторони, можливості і загрози, які виникають при веденні бізнесу, проекту або у виробничій діяльності.
Метод «п'яти сил конкуренції» М. Портера	⟷	Метод стратегічного аналізу, завдяки якому робиться оцінка привабливості та конкурентоспроможності галузі. За допомогою цього методу визначають п'ять факторів, які впливають на рентабельність та успіх підприємства залежно від його галузі; конкуренція в галузі; потенціал нових учасників галузі; влада постачальників; влада споживачів; загроза появи товарів-замінників.
Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції	⟷	Метод оцінювання конкурентоспроможності підприємства, який дозволяє порівняти його з конкурентами за різними аспектами. Критеріями оцінювання є 4 напрямки: ефективність виробничої діяльності; фінансове положення; ефективність збуту; конкурентоспроможність товару.
метод (SPACE) подібних оцінок	⟷	Матриця стратегічного положення і оцінки дій за чотирма групами критеріїв.

Рис. 1.5. Базові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства*

*Джерело: [34]

Якщо у підприємства більше сильних сторін, ніж слабких, а можливостей більше, ніж загроз, то таке підприємство можна вважати конкурентоздатним, а його позицію на ринку – стійкою. В протилежному випадку, якщо переважають загрози та слабкі сторони діяльності підприємства, то конкурентна позиція підприємства на ринку є слабкою. У

таких випадках виникає необхідність в розробці стабілізаційної стратегії чи стратегії «виживання» або «прориву». Візуально результати SWOT-аналізу поміщають у таблицю такого виду (табл. 1.2).

SWOT-аналіз дає загальну оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, тому при здійсненні комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства його, як правило, застосовують першим, поглиблюючи діагностику за допомогою інших методів.

Таблиця 1.2.

SWOT-аналіз діяльності підприємства*

STRENGTHS (СИЛЬНІ СТОРОНИ)	**WEAKNESSES (СЛАБКІ СТОРОНИ)**
Те, що добре вдається *Те, що вирізняє серед конкурентів*	*Те, чого бракує* *Те, що конкуренти роблять краще*
OPPORTUNITIES (МОЖЛИВОСТІ)	**THREATS (ЗАГРОЗИ)**
Те, що допомагає цілям *Те, що відкриває нові шляхи*	*Те, що заважає поточним цілям* *Те, що блокує нові шляхи*

*Джерело: [14]

Більш детальним є метод М. Портера «п’яти сил конкуренції», який дає оцінку конкурентної позиції підприємства а рину з врахуванням наступних факторів:

1) загрозу появи продуктів-замінників;

2) загрозу появи нових гравців;

3) ринкову владу постачальників;

4) ринкову владу споживачів;

5) рівень конкурентної боротьби [17].

Аналізована оцінка здійснюється експертним шляхом за трьох-бальною шкалою, в якій:

1 – слабкий вплив;

2 – помірний вплив;

3 – сильний вплив [17].

Оцінивши вплив кожного із факторів, встановлюють середнє значення.

Метод М. Портера «п’яти сил конкуренції» використовується також для розробки конкурентної стратегії, але він враховує лише ринкові чинники, опускаючи при цьому внутрішній потенціал підприємства: його фінансовий стан, ефективність використання ресурсів та загальної ефективності діяльності. Саме тому доповненням до попередніх методів оцінки конкурентоспроможності є метод теорії ефективної конкуренції.

Метод теорії ефективної конкуренції передбачає аналіз чотирьох груп показників:

1) ефективність виробничої діяльності підприємства;

2) фінансовий стан підприємства;

3) ефективність організації збуту;

4) конкурентоспроможність товару [17].

Кожна група показників охоплює ряд параметрів оцінки. Так, у першу групу входять показники ефективності управління виробничими процесами (економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, інноваційність технологічного процесу з виробництва товару, організація праці на виробництві) [17].

До другої групи належать показники ефективності управління оборотними коштами: незалежність підприємства від залучення кредитних коштів, здатність підприємства покривати свої борги, можливість розвитку у майбутньому. Метою третьої групи є оцінка ефективності управління збутом та використання реклами, а четвертої – оцінка конкурентоспроможності товару підприємства з врахуванням його якості та ціни [17].

Використовуючи певний набір показників у кожній групі визначають узагальнюючий рівень (критерій) за формулами [17]:

1. Критерій ефективності виробничої діяльності (Кеф.вд.):

$$Кеф.вд. = 0,31РВ + 0,19Ф + 0,4РТ + 0,1ПП; \quad (1.1)$$

де РВ – рівень витрат виробництва на одиницю продукції; Ф – фондовіддача; РТ – рентабельність товару; ПП – продуктивність праці [17].

2. Критерій фінансового стану підприємства (Кфс):

$$Кфс = 0,29КА + 0,2КП + 0,36КЛ + 0,15КО; \quad (1.2)$$

де КА – коефіцієнт автономії; КП – коефіцієнт платоспроможності підприємства; КЛ – коефіцієнт абсолютної ліквідності; КО – коефіцієнт оборотності оборотних коштів [17].

3. Критерій ефективності організації збуту (Кеф.зб.):

$$Кеф.зб. = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,21КВ + 0,14КР; \quad (1.3)$$

де РП – коефіцієнт рентабельності продажів; КЗ – коефіцієнт затовареності готовою продукцією; КВ – коефіцієнт завантаження виробничих потужностей; КР – коефіцієнт ефективності реклами [17].

4. Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (Ккп):

$$Ккп = 0,15ЕВ + 0,29ФС + 0,23ЕЗ + 0,33КТ; \quad (1.4)$$

де ЕВ – ефективність виробничої потужності підприємства; ФС – фінансовий стан підприємства; ЕЗ – ефективність організації збуту товару; КТ – критерій конкурентоспроможності товару [17].

Отримані результати переводять у п’ятнадцяти-бальну шкалу наступним чином:

5 балів – гірший за базисний;

10 балів – базисний рівень;

15 балів – краще за базисний рівень [17].

Отримані оцінки за кожною групою показників сумуються. Таким чином, метод теорії ефективної конкуренції забезпечує оцінку рівня конкурентоспроможності з врахуванням важливих показників виробничо-господарської діяльності підприємства, його фінансового стану; уникає повторення показників у групах; враховує рівень конкурентоспроможності продукції підприємства; встановлює інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства. Також інтегральний рівень конкурентоспроможності підприємства, визначений за методом теорії ефективності конкуренції забезпечує його порівняльність з іншими підприємствами та для оцінки динамічних змін конкурентоспроможності.

Залежно від отриманої оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства розробляється відповідна конкурентна стратегія:

- агресивна: розробляється найчастіше для привабливих галузей, що мають певну невизначеність. Підходить для підприємств, які мають певні конкурентні переваги на ринку, здатне їх підтримувати на належному рівні та зміцнювати свої позиції на ринку завдяки фінансовим можливостям. Таке підприємство не відчуває суттєвих загроз, але намагається себе убезпечити. Тому воно намагається розширити масштаби свого виробництва та збуту, може вести цінову війну з конкурентами, розвиває нові сегменти ринку, просуває, популяризує свій бренд [24];

- конкурентоспроможна: розробляється для привабливих галузей. Підходить для підприємств, які мають конкурентну перевагу в турбулентному середовищі. Такі підприємства мають значний фінансовий потенціал, їх метою є подолання загроз втрати фінансових ресурсів, пошук нових джерел надходження коштів, розвиток збутової мережі [24];

- консервативна: розробляється для стабільних ринків з низькими темпами зростання. Метою такої конкурентної стратегії є забезпечення фінансової стабільності підприємства [24];

- оборонна: розробляється для підприємств у привабливих галузях, у яких недостатньо коштів та неконкурентоздатна продукція. Мета такої конкурентної стратегії – захист від загроз різного роду, вихід з ринку [24].

Таким чином, провівши оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства за допомогою комплексу методів, слід розробити та впровадити відповідну конкурентну стратегію для забезпечення стабільної роботи підприємства, його економічного зростання та зміцнення позицій на ринку функціонування.

Висновки до розділу 1

1. Виходячи з проведеного аналізу підходів до визначення «конкурентоспроможності» вважаємо за доцільне розглядати її як перевагу одного підприємства над його конкурентами за рядом внутрішніх та зовнішніх критеріїв, що забезпечує його вигідне позиціонування на ринку, залучення більшого числа споживачів та економічне зростання.

2. Залежно від форми конкуренції виділяють чотири типи ринкових структур з певним набором характеристик конкурентної ситуації, що вимагає розробки тої чи іншої конкурентної стратегії.

3. Система управління конкурентоспроможністю підприємства включає мету, завдання, принципи, функції, методи, сприятливі та негативні фактори, які в сукупності забезпечують економічний розвиток підприємства, зростання його прибутковості та ефективності діяльності, збільшення частки ринку та іміджевого впливу на усіх учасників ринку тощо.

4. Оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства за допомогою комплексу методів виступає основою розробки та впровадження відповідної конкурентної стратегії для забезпечення стабільної роботи підприємства, його економічного зростання та зміцнення позицій на ринку функціонування.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЛЕОКОМФОРТБУД»

2.1. Діагностика ринкової кон'юнктури будівельної галузі

Будівельна галузь здатна забезпечити ефективний розвиток, зростання всієї економіки країни за сприятливих умов та належної конкурентоспроможності галузі. Будівельна галузь сприяє розвитку інших галузей економіки, забезпечуючи їх матеріально-технічною базою, інфраструктурними об'єктами.

Будівельний ринок відображає тенденції розвитку як економіки України, так і світової економіки. Настання пандемії COVID-19, а пізніше повномасштабної військової агресії росії та вторгнення агресори на терени нашої країни будівельна галузь призупинила свою діяльність приблизно на пів року. Надалі можна було спостерігати поступове відновлення діяльності будівельних підприємств.

Аналіз розвитку будівельної галузі проводився за період до 2020 року, коли економічні процеси ще були передбачуваними та прогнозованими, а статистичні дані доступними.

Таким чином, дані проведеного дослідження динаміки обсягів виробленої будівельної продукції відображає неоднозначні тенденції: частка ремонтів капітальних та поточних збільшилась за період 2013-2020 років на 18,1пункт, дані про обсяги реконструкцій та технічного переоснащення наявні лише станом на 2020 рік, а частка нового будівництва скоротились за аналізований період на 45,2 пункти (рис. 2.1).

З настанням пандемії, кризи в економіці, переформатування галузей економіки в будівельній галузі також відбулись відповідні зміни: основний акцент було зроблено на ремонт наявних житлових площ на перевагу новому будівництву. Відбулись і структурні зміни в галузі: якщо станом на 2013 рік частка нового будівництва була визначальною і перевершувала ремонти

капітальні та поточні більш, ніж у 4 рази, то станом на 2020 рік їх частки практично вирівнялись, а частка реконструкції та технічного переснащення також наближається до третини всіх обсягів виробництва будівельної галузі (рис. 2.1).

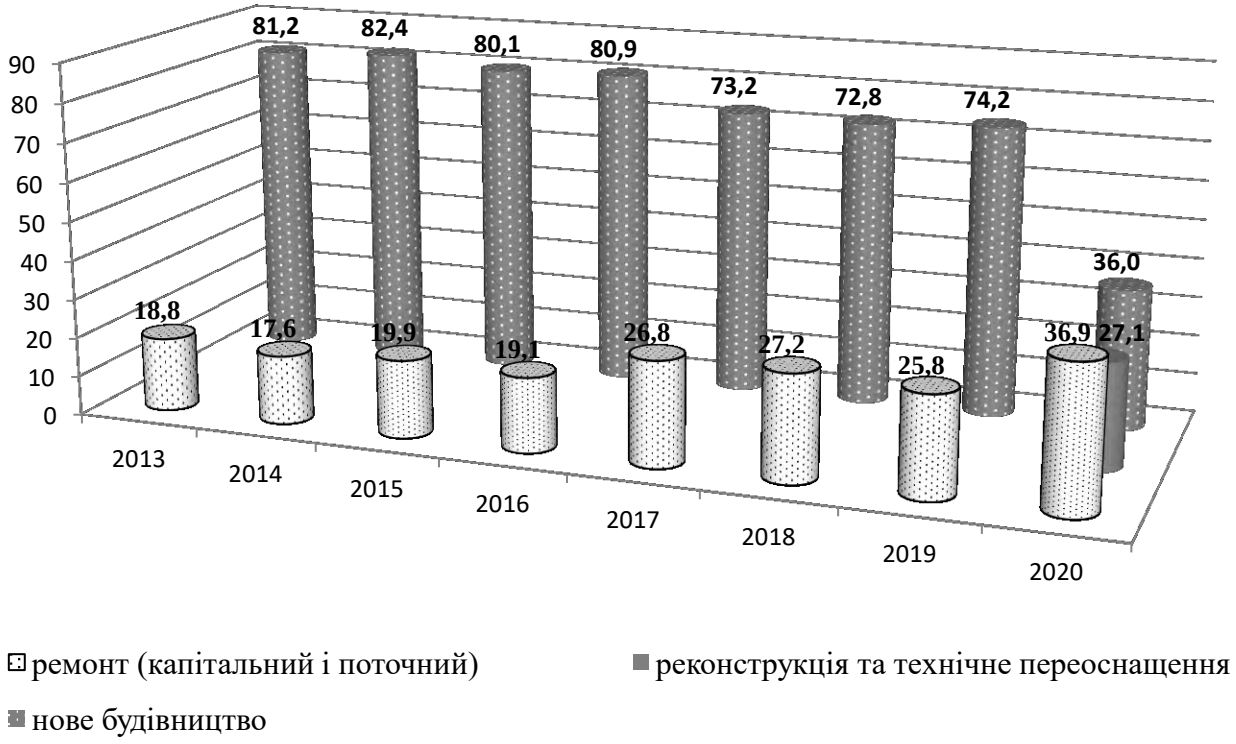

Рис. 2.1. Динаміка обсягів виробленої будівельної продукції за характером будівництва, %*

*сформовано автором за даними джерела [84].

Важливим стимулом для розвитку будівельної галузі є її інвестиційне забезпечення. Важливим є залучення інвестицій для інфраструктурних будівельних проєктів, будівництва житлової нерухомості соціального призначення, будівельних проєктів державного та регіонального значення [84].

Відмічається (рис. 2.2) зростання обсягів залучених інвестицій у будівництво доріг та мостів державного значення (49,7 % протягом 2015-

2021 рр.), незначне збільшення інвестицій у програми регіонального розвитку (63,4 %) та для реалізації проєктів енергоефективності (90,3 %).

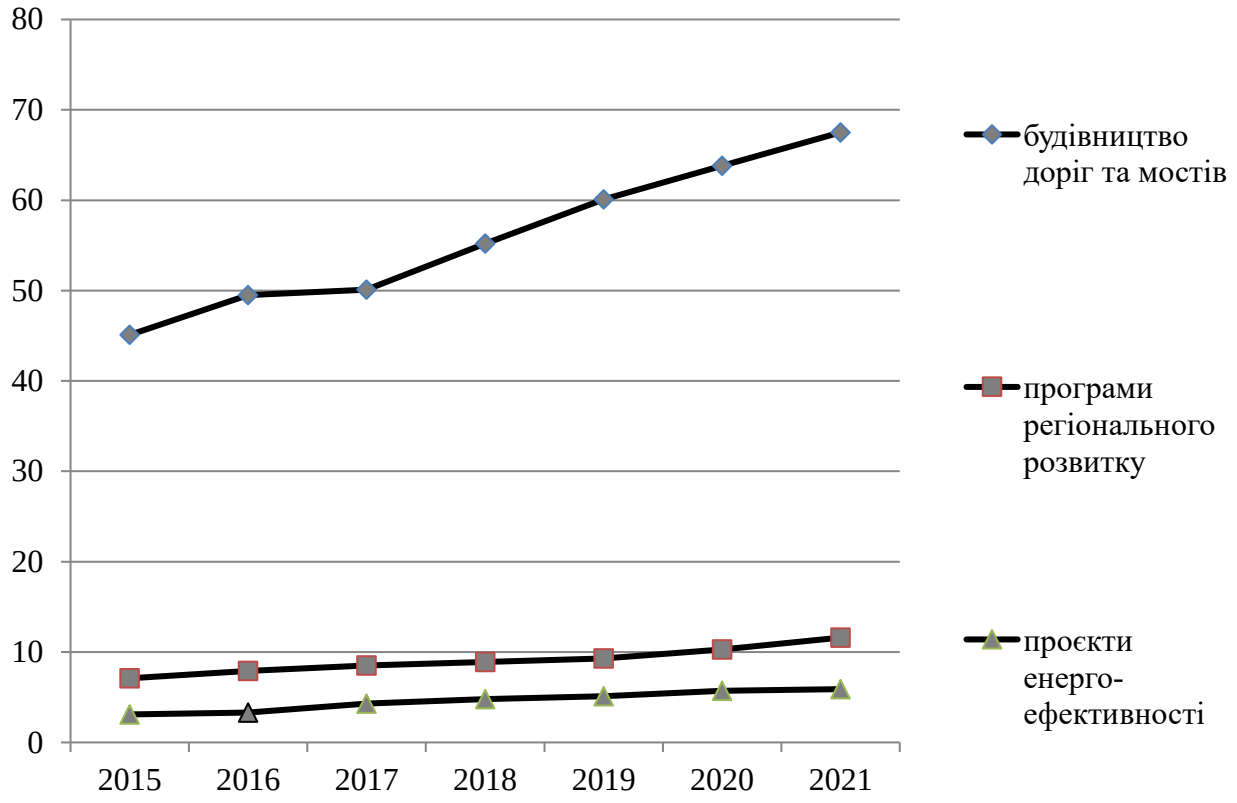

Рис. 2.2. Динаміка обсягів інвестицій у будівельні проєкти державного значення, млн. грн.*

*сформовано автором за даними джерела [84].

Будівельна галузь має значний вплив на формування Валового внутрішнього продукту країни. зважаючи на несприятливі тенденції у світовій економіці та суспільному розвитку, частка будівельної галузі в структурі ВВП країни протягом 2015-2021 рр. мала тенденцію до зниження протягом 2015-2018 рр., далі почала поступово зростати у 2018-2020 рр., а у 2021 р. далі знизилась. Відхилення щороку були не надто суттєвими, але відчутними (рис. 2.3).

Будівництво посідає п’яте місце у структурі доходів галузей народного господарства після промисловості, торгівлі, транспорту та сільського господарства. При цьому спостерігається тенденція до зростання обсягів

будівництва у структурі доходів галузей народного господарства з 3,08 % до 4,38% протягом року, яка має пожвавитися у період післявоєнної відбудови. Важливим показником розвитку галузі є залучення капітальних інвестицій. обсяги капітальних інвестицій у будівельну галузь у структурі галузей народного господарства посідають шосте місце. При цьому, такі галузі як торгівля та адміністрування, які потребують у зв'язку зі своєю специфікую менших обсягів капітальних інвестицій, посідають вищі позиції. Хоча тенденція свідчить про зростання долі капітальних інвестицій у будівництво у структурі економіки, проте ці показники є недостатніми.

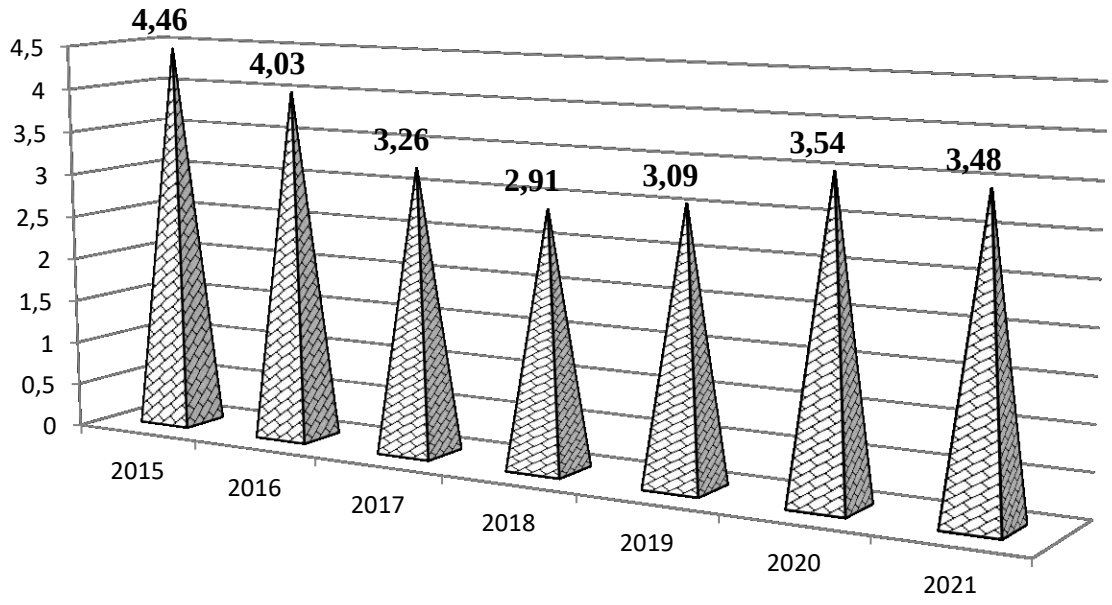

Рис. 2.3. Частка будівельної галузі в структурі ВВП країни, %*

*сформовано автором за даними джерела [84].

Специфіка будівельної галузі визначає необхідність у залученні значних капітальних інвестицій з метою створення необхідної матеріально-технічної базі інноваційного будівництва, забезпечення фінансової стабільності шляхом акумулювання інвестицій, створення потенціалу для можливостей реалізації своїх зобов'язань у короткостроковому та

довгостроковому періоді, що значно впливає на формування конкурентоспроможності будівельного підприємства. У період післявоєнної відбудови показники капітальних інвестицій у будівництво мають різко зрости [84].

Зважаючи на наслідки військових дій по усій країні, слід відмітити, що за умови настання миру почнеться активна відбудова зруйнованих будівель різноманітного призначення. Експерти припускають, що станом на початок 2023 року для відновлення усіх зруйнованих житлових та нежитлових приміщень країні необхідно сім років за умови наявності належного фінансування.

Зважаючи на структур руйнувань, найбільше постраждав житловий фонд (65,33%), дещо менших руйнувань зазнали промисловий сектор (13,77%) та сфера освіти і науки (10,90%). Відповідно саме ці сфери потребуватимуть з настанням миру найбільшого фінансування та відновлення (табл. 2.1).

Найбільш затребуваним у післявоєнній відбудові країни з об’єктивних причин буде житлове будівництво, адже саме житло наших громадян постраждало найбільше від військових дій та обстрілів. Окрім того, більшість будівельних фірм спеціалізуються саме на будівництві житла.

У структурі житлового будівництва найбільшу частку займає багатоквартирне будівництво (більше 2/3), і майже непомітним залишається будівництво гуртожитків. Щодо динаміки структурних змін, то вона аналогічна: питома вага будівництва гуртожитків за період 2017-2022 рр. звелась до нуля; частка одноквартирних будинків дещо скоротилась у 2018 р., але вже у 2019 р. підвищилась до майже 40% і залишалась приблизно на тому ж рівні і надалі; відповідно частка багатоквартирних будинків значно зросла у 2018 р., а починаючи з 2019 р. скоротилась до трохи більше 60 %, і продовжила утримуватись на цьому ж рівні і надалі (рис. 2.4).

Таблиця 2.1

Потенційні потреби обсягів виконання будівельних робіт у результаті руйнувань через повномасштабну військову агресію станом на лютий 2023 року*

найменування будівельної продукції	показники пошкоджень	показники руйнувань у грошових одиницях, млрд. грн.	структура руйнувань у вартісному вираженні, %
будівлі аеропортів	9	1,5	1,83
сфера торгівлі	40 277	2,6	3,17
промисловий сектор	426	11,3	13,77
релігійні установи	348	0,1	0,12
спортивна культура	343	0,5	0,61
культурна сфера	1 800	1,4	1,71
туристична сфера	164	0,1	0,12
сфера освіти і науки	3 170	8,94	10,90
сфера соціальної підтримки	154	0,2	0,24
сфера охорони здоров’я	1 216	1,8	2,19
житловий фонд	153 862	53,6	65,33

*сформовано автором за даними джерела: [84]

Зважаючи на специфіку проживання населення у містах та сільській місцевості, існує потреба у забудові багатоповерхових будинків у містах і одноповерхових – у селах. Обумовлена така потреба також концентрацією робочих місць у містах.

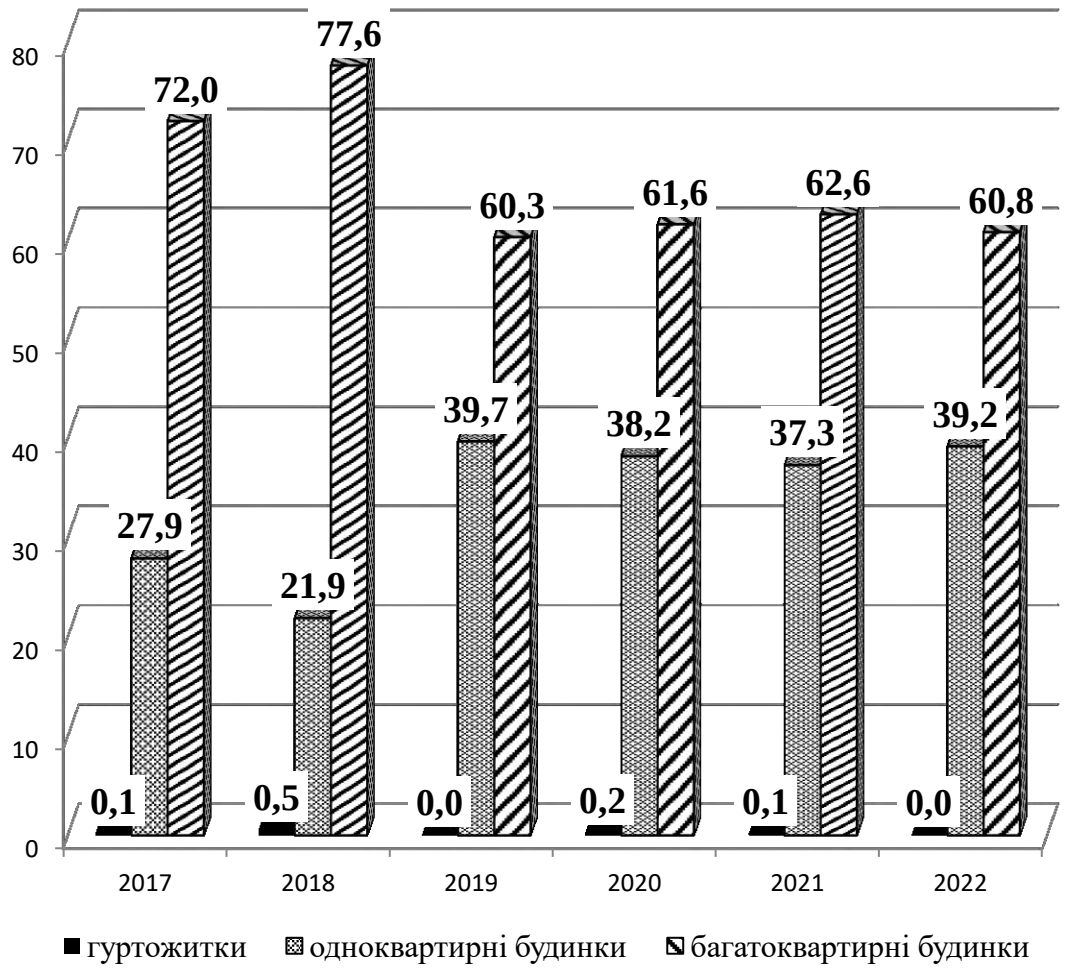

Рис. 2.4. Структура житлового будівництва в Україні, 2017-2023 рр., %*

*сформовано автором за даними джерела [84].

Результативність будь-якої сфери діяльності, зокрема будівельної галузі, характеризується величиною отриманого прибутку. За результатами аналізу статичних даних визначено високий ступінь збитковості підприємств, що в середньому становить 26% за різними галузями національної економіки. Значна збитковість будівельних підприємств пояснюється як зовнішніми факторами, в першу чергу результатами карантинних обмежень, так і внутрішніми факторами, що визначають низьку конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. У структурі будівельних підприємств прибуткові переважають над збитковими (76,8% проти 26,2 %).

Будівельна галузь є мультиплікатором, який визначає процеси розвитку економіки. В умовах кризових явищ галузі будівництва та перспектив

післявоєнної відбудови галузь першою починає пожвавлення ділової та підприємницької активності. Отже, розвиток будівельного сектору має прямий вплив на економіку країни, відіграє важливу соціально-економічну роль, забезпечує нарощування матеріально-технічної бази та інфраструктурного потенціалу як окремих галузей народного господарства, так і держави та регіонів в цілому, забезпечує виведення країни із поствійськової кризи [84].

Галузь будівництва знаходиться у значній залежності від рівня розвитку економіки, стану економічних процесів в країні та рівнем суспільного розвитку. Так, спочатку пандемія COVID-19 призупинила розвиток галузі, а тоді повномасштабне вторгнення наклало свій відбиток. Будівництво не припинилось, але значно скоротило свої масштаби.

Розвиток житлового будівництва визначається меншими ризиками для інвесторів, які мають на меті вкладання грошей у довгостроковій перспективі, що особливо актуально в умовах економічної нестабільності інших галузей економіки. Розвиток житлового будівництва та відновлення критичної інфраструктури є провідним для розвитку післявоєнної економіки та соціального забезпечення населення [84].

2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Леокомфортбуд»

ТОВ «Леокомфортбуд» засновано у вересні 2017 року. За період його функціонування (майже 10 років) накопичено значний досвід та певне позиціонування на ринку будівництва.

Основним видом діяльності ТОВ «Леокомфортбуд» є будівництво житлових та нежитлових будинків. Також Статутом та іншими установчими документами передбачено, що підприємство може:

1. Здійснювати діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах.

2. Організовувати будівництво будівель.

3. Здійснювати діяльність у сфері архітектури.

4. Надавати послуги перевезення речей (переїзду).

5. Надавати послуги вантажного автомобільного транспорту.

6. Займатись роздрібною торгівлею залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах.

7. Здійснювати неспеціалізовану оптову торгівлю.

8. Займатись оптовою торгівлею залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього.

9. Займатись оптовою торгівлею деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

10. Здійснювати інші спеціалізовані будівельні роботи.

11. Виконувати покрівельні роботи.

12. Здійснювати інші роботи із завершення будівництва.

13. Виконувати малярні роботи та скління.

14. Виконувати покриття підлоги й облицювання стін.

15. Установлювати столярні вироби.

16. Виконувати штукатурні роботи.

17. Здійснювати інші будівельно-монтажні роботи.

18. Здійснювати монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування.

19. Виконувати електромонтажні роботи.

20. Здійснювати підготовчі роботи на будівельному майданчику.

21. Здійснювати знесення.

22. Здійснювати будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій.

Юридичною адресою ТОВ «Леокомфортбуд» є: 24500, Вінницька область, Ямпільський район, місто Ямпіль, вулиця Замостянська, буд. 83.

Компанія надає повний спектр послуг, що включає дизайн з індивідуальним підходом, який враховує будь-які побажання замовника щодо планування, зовнішнього вигляду, дизайну інтер’єру, перепланування

та оздоблення квартир, будівництва будинків, котеджів різної складності, складів та інших будівельних конструкцій.

Метою діяльності ТОВ «Леокомфортбуд», звичайно, є отримання максимально можливого прибутку внаслідок виконання наступних видів робіт:

- будівництво житлових та нежитлових будівель, мостів та тунелів, об’єктів електропостачання та телекомунікацій;
- здійснення різних видів будівельно-монтажних, пусконалагоджувальних робіт;
- надання транспортних послуг та послуг спецтехніки;
- автоперевезення виробничих та споживчих вантажів;
- застосування передових технологій виробництва продукції та послуг щодо спеціалізації підприємства [78].

Підприємство ТОВ «Леокомфортбуд» є приватним і відзначається рядом переваг (рис. 2.5).

ТОВ «Леокомфортбуд» є відносно простою виробничою системою. Організаційна структура управління підприємством, яка має лінійно-функціональний тип, представлена на рисунку 2.6.

Діяльність ТОВ «Леокомфортбуд» очолює директор. В його обов’язки входить координація роботи підприємства, його структурних підрозділів, персоналу, а також контроль за роботою підприємства та представлення його на різного роду рівнях. Окрім того, директор:

– визначає, формулює, планує, реалізує та координує всі види діяльності підприємства;

– визначає напрямки розвитку підприємства у формуванні цінової, кредитно-банківської, податкової та страхової політики, соціальної та зовнішньоекономічної діяльності;

Рис. 2.5. Основні переваги приватного підприємства*

*сформовано автором за даними джерела: [78]

– організовує роботу та ефективну взаємодію виробничих та інших структурних підрозділів підприємства, спрямовує їх діяльність на досягнення високих темпів розвитку та вдосконалення виробництва і продукції;

– забезпечує відповідність спеціалізованих будівельних робіт кращим вітчизняним зразкам з метою задоволення потреб замовників у відповідних

видах продукції, виконаних робіт, наданих послуг, підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва та якості продукції на основі широкого впровадження нової техніки і прогресивної технології, організації виробництва. праці, виробництва та управління, вдосконалення господарського механізму;

– спрямовує діяльність трудового колективу на досягнення високих економічних і фінансових результатів тощо [78].

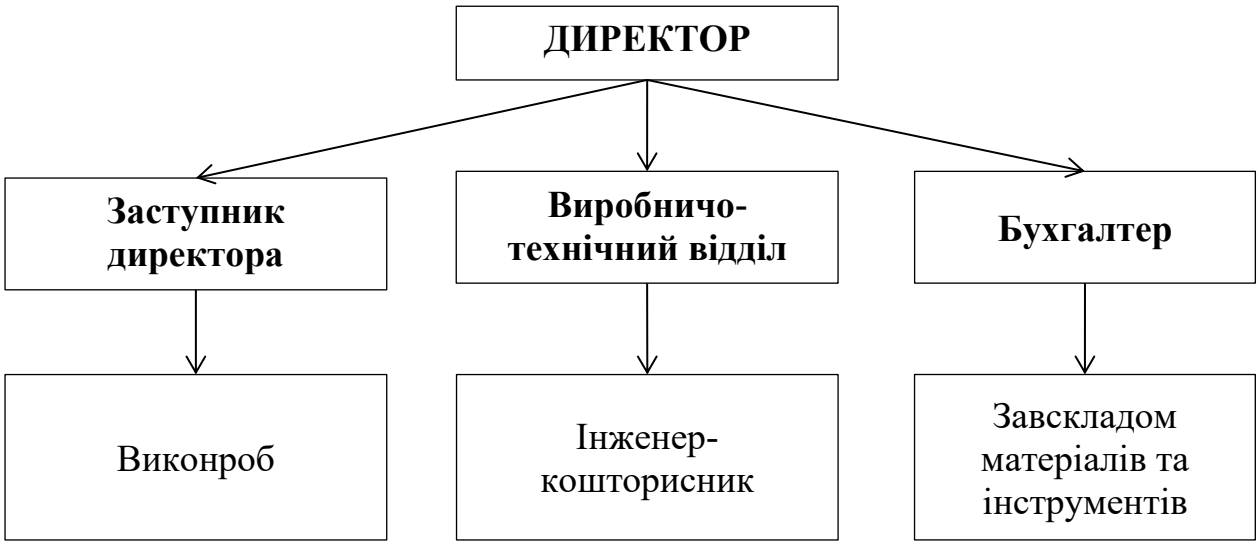

Рис. 2.6. Організаційна структура ТОВ «Леокомфортбуд»*

*сформовано за даними ТОВ «Леокомфортбуд»

Сферу фінансів забезпечує бухгалтер підприємства, який здійснює раціональну організацію бухгалтерського обліку та звітності на підприємстві та в його підрозділах на основі максимальної централізації обліково-розрахункових робіт та використання сучасних технічних засобів та інформаційних технологій, прогресивних форм і методів бухгалтерського обліку. і контроль, формування і своєчасне подання повної і достовірної бухгалтерської інформації про діяльність підприємства, його майновий стан, доходи і витрати, а також розробку і здійснення заходів, спрямованих на зміцнення фінансової дисципліни [78].

Фінансовий стан підприємства відображає результативність його роботи, фінансову спроможність до подальшого розвитку. Аналізують фінансовий стан підприємств за рядом показників, але єдино прийнятого їх переліку для оцінки фінансового стану підприємства на даний час не існує. Тому кожен автор може використовувати інший набір критеріїв оцінки фінансового стану підприємства.

Для аналізу фінансового стану ТОВ «Леокомфортбуд» використано показники рентабельності, ліквідності та фінансової стабільності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансовий стан ТОВ «Леокомфортбуд»*

№	Показник	Норм. знач.	Роки			
			2020	2021	2022	2023
1. Коефіцієнти рентабельності, %						
1.1.	Рентабельність активів	збільш.	5,2	5,3	5,3	5,3
1.2.	Рентабельність власного капіталу	збільш.	10,2	10,2	10,3	10,3
1.3.	Рентабельність за чистим прибутком	збільш.	15,4	15,8	15,9	15,0
2. Коефіцієнти ліквідності						
2.1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,1	0,2	0,3	0,2	0,1
2.2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1	0,8	0,9	0,9	0,8
2.3.	Коефіцієнт поточної ліквідності	1-3	1,8	1,9	1,9	1,7
3. Коефіцієнти фінансової стабільності						
3.1.	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,67-1,5	0,8	0,8	0,8	0,7
3.2.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	0,9	0,8	0,8	0,7
3.3.	Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5	0,5	0,5	0,5	0,5

**розраховано за даними джерела: [78]*

Дані табл. 2.2. свідчать, що усі показники фінансового стану ТОВ «Леокомфортбуд» відповідають своїм нормативним значенням.

Коефіцієнти рентабельності активів та рентабельності власного капіталу мають тенденцію до збільшення, що відповідає нормативу. Рентабельність за чистим прибутком до 2023 року зростала, що також

відповідає нормативу, а у 2023 році знизилась, але це більше наслідок впливу об’єктивного незалежного від підприємства чинника – війни і її наслідків (рис. 2.7). Загалом діяльність підприємства є ефективною, адже усі показники рентабельності відповідають нормативу.

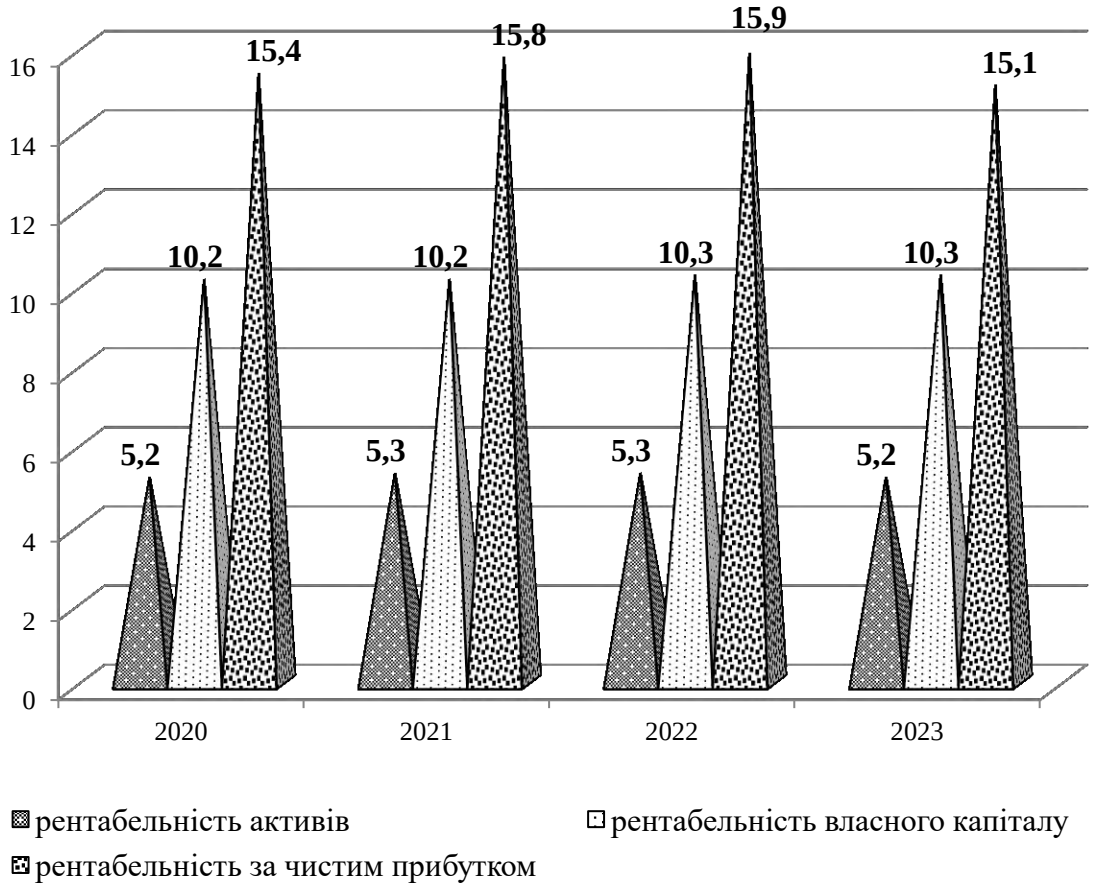

Рис. 2.7. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Леокомфортбуд»*

*розраховано та побудовано за даними джерела: [78]

Коефіцієнт поточної ліквідності визначається як відношення оборотних активів до поточних зобов’язань. Оскільки у ТОВ «Леокомфортбуд» коефіцієнт поточної ліквідності відповідає нормативу і займає його серединне значення, то це свідчить про те, що підприємство має достатньо коштів щоб погасити усі поточні зобов’язання якщо настане така потреба (рис. 2.8).

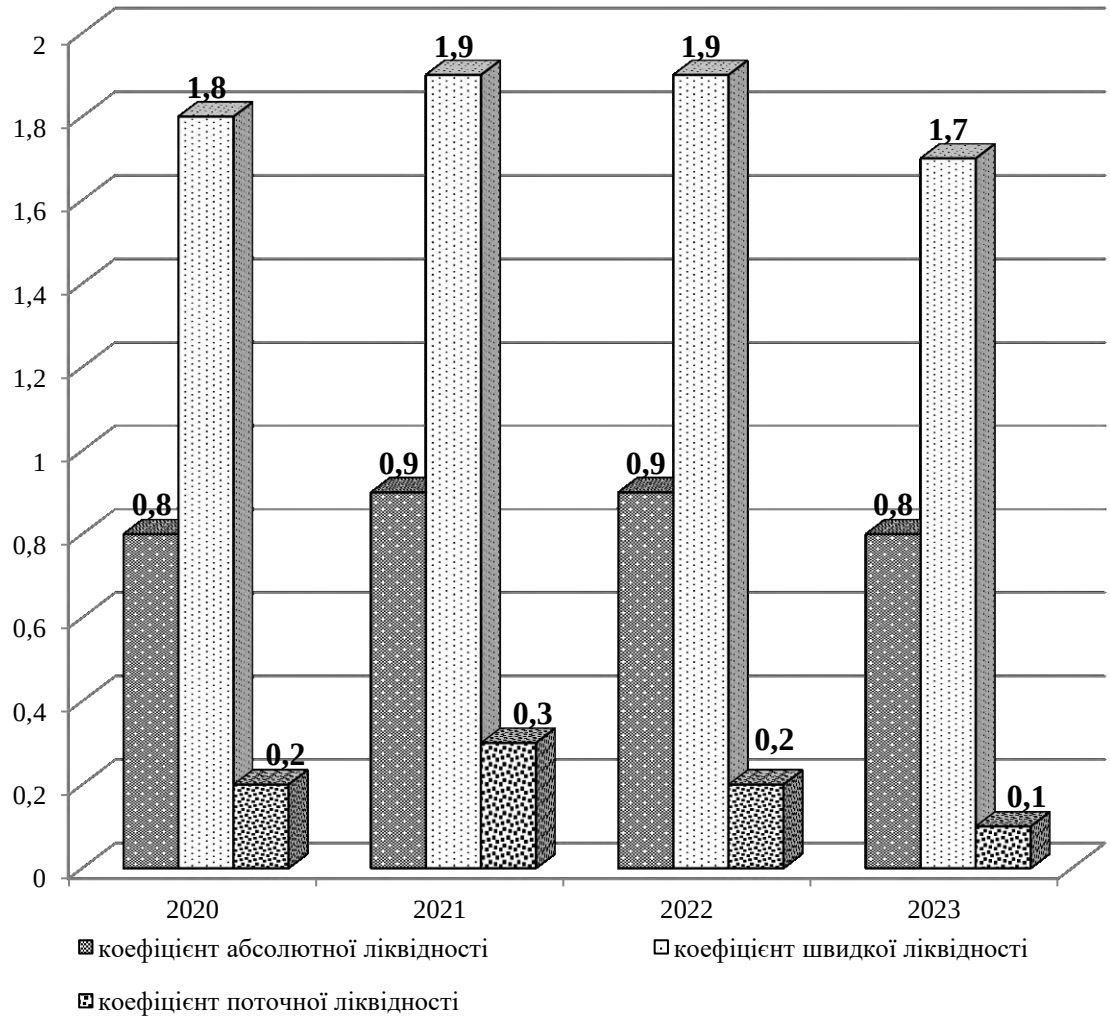

Рис. 2.8. Динаміка показників ліквідності ТОВ «Леокомфортбуд»*

*розраховано та побудовано за даними джерела: [78]

Коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ «Леокомфортбуд» також відповідає нормативу протягом усього аналізованого періоду, утримується приблизно на одному рівні, а це означає, що підприємство здатне за потреби швидко погасити щонайменше 80% заборгованості власними грошовими коштами та дебіторською заборгованістю (рис. 2.8).

Відповідність коефіцієнта абсолютної ліквідності нормативу свідчить, що підприємство ТОВ «Леокомфортбуд» здатне за потреби погасити щонайменше 10% претензій за зобов'язаннями. Проте, у 2023 р. могла б виникнути проблема з погашенням, оскільки коефіцієнт абсолютної ліквідності опинився на критичній межі за нормативом.

Таким чином, підприємство ТОВ «Леокомфортбуд» є ліквідним, здатне виконувати свої поточні зобов’язання вчасно.

Коефіцієнт фінансової автономії підприємства ТОВ «Леокомфортбуд» знаходиться на нижній межі згідно нормативу, тому для фінансування власних активів за рахунок власного капіталу у підприємства можуть виникати труднощі (рис. 2.9).

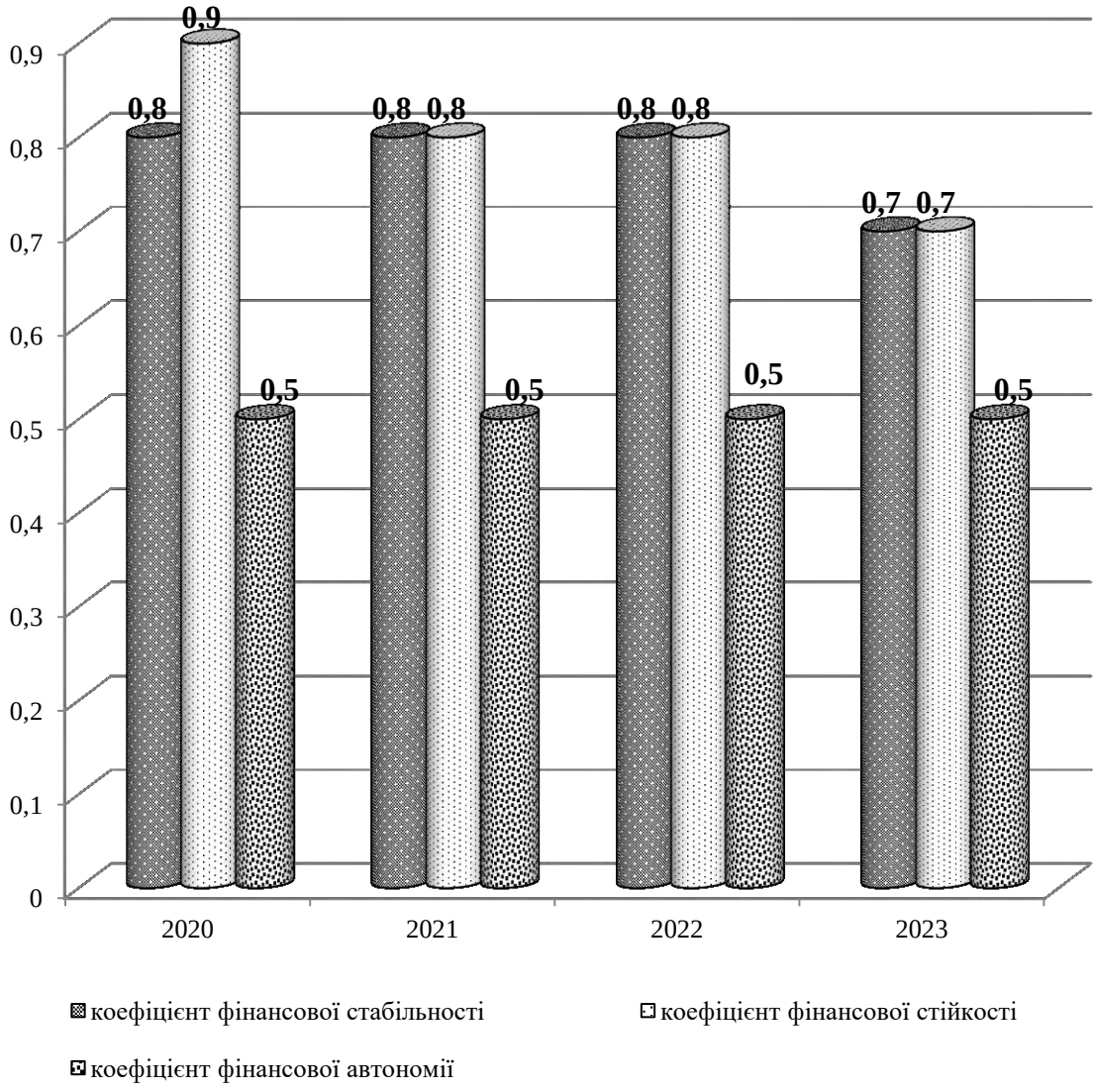

Рис. 2.9. Динаміка показників фінансової стабільності ТОВ «Леокомфортбуд»*

*розраховано та побудовано за даними джерела: [78]

Коефіцієнт фінансової стійкості на ТОВ «Леокомфортбуд» протягом аналізованого періоду 2020-2023 рр. знизився від верхньої нормативної межі до нижньої, але підприємство все ще здатне профінансувати мінімум 80% активів за рахунок постійного капіталу та капіталу, що залучений на довгостроковий період.

Коефіцієнт фінансової стабільності на підприємстві протягом 2020-2023 рр. залишався практично незмінним на серединному рівні нормативного значення, а це свідчить про те, що підприємство є фінансово стабільним.

Практично усі показники фінансової стабільності хоч і залишались протягом всього аналізованого періоду в межах нормативних значень знизились, що погіршує його фінансовий стан. Хоча в скрутних умовах війни це ще досить хороші результати роботи підприємства (рис. 2.8).

Можна зробити висновок, що фінансова політика підприємства вибудована логічно та коректно і не дозволяє порушувати фінансову стійкість підприємства [78].

Діяльність будь-якого підприємства не можна вважати успішною якщо воно неефективно використовує ресурси. Основним показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці, яка визначається як відношення обсягу виробленої продукції до середньорічної чисельності працівників або до обсягу витраченого часу.

ТОВ «Леокомфортбуд» ефективно використовує працю свого персоналу. Звичайно війна наклала свій відбиток на цю сферу діяльності підприємства, але загалом продуктивність праці зростає і в абсолютному, і у відносному вимірі. Тому можна ще за рахунок одного показника підтвердити ефективність діяльності аналізованого підприємства (табл. 2.3).

До показників ефективності діяльності підприємства відносяться також показники ефективності використання основних та оборотних засобів. При цьому ефективність використання основних засобів визначається за допомогою показника фондовіддачі (відношення виробленої продукції до вартості основних виробничих фондів, що показує скільки отримано

продукції з кожної гривні використаних основних виробничих засобів); фондоозброєності (відношення вартості основних виробничих фондів до середньорічної чисельності працівників, що показує скільки основних виробничих фондів припадає на одного працівника, або наскільки добре працівники озброєні знаряддями праці); коефіцієнтів зношеності та придатності основних засобів (які доповнюють один одного і показують на скільки зносились основні виробничі засоби, чи їм потрібна заміна, в яких обсягах, та частку придатних до роботи основних виробничих засобів відповідно).

Таблиця 2.3

Аналіз продуктивності праці ТОВ «Леокомфортбуд» за 2021-2023 роки, тис грн. за год.*

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				+/-	%
Середньорічна продуктивність праці:					
- одного працівника	158,5	353,2	154,7	-3,8	97,6
- одного робітника	162,5	427,2	238,6	76,1	146,8

*розраховано та побудовано за даними джерела: [78]

Ефективність використання основних виробничих засобів на підприємстві ТОВ «Леокомфортбуд» відображено у табл. 2.4).

За даними таблиці 2.4. можна стверджувати, що підприємство неефективно використовує основні виробничі засоби оскільки:

- основні виробничі засоби підприємства значно зносились і потребують заміни;
- фондовіддача хоча і є на даний момент часу, але має тенденцію до зниження;

- рентабельність основних фондів низька протягом всього аналізованого періоду і теж має тенденцію до зниження;
- лише фондоозброєність зростає, але це може свідчити про збільшення обсягів основних виробничих фондів, невчасну їх заміну і тому неефективне використання.

Таблиця 2.4

Аналіз стану та ефективності використання основних засобів ТОВ «Леокомфортбуд» за 2021-2023 роки*

Показники	роки			2023 р. проти 2021 р.		2023 р. проти 2022 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт зносу, коеф.	0,235	0,413	0,746	0,511	-	0,333	-
Коефіцієнт придатності, коеф.	0,765	0,587	0,254	-0,511	-	-0,333	-
Фондовіддача, грн.	9,24	7,62	2,12	-7,12	22,9	-5,5	27,8
Фондоозброєність, тис. грн./особа	12,78	42,84	87,15	74,37	6,8 р.	44,31	2,0 р.
Рентабельність основних засобів, %	1,2	0,9	0,3	-0,9	-	-0,6	-

*розраховано та побудовано за даними джерела: [78]

Ефективність використання оборотних засобів на підприємстві ТОВ «Леокомфортбуд» відображено на рис. 2.10. У структурі оборотних засобів підприємства переважає дебіторська заборгованість, яка коливається протягом 2021-2023 рр. приблизно на рівні 60%. Приблизно 2/5 в структурі оборотних засобів займають запаси, а частка грошей та їх еквівалентів дуже мізерна, що наближається до нуля.

Прибуток є не тільки одним із основних показників діяльності підприємства в ринкових умовах господарювання. Отримання прибутку є

стратегічною метою діяльності будь-якого підприємства, реалізація якої є обов'язковою для забезпечення нормальних умов функціонування підприємства. Прибуток також забезпечує формування власного капіталу підприємства [72].

Рівень та динамічні зміни прибутку ТОВ «Леокомфортбуд» відображено на рис. 2.11.

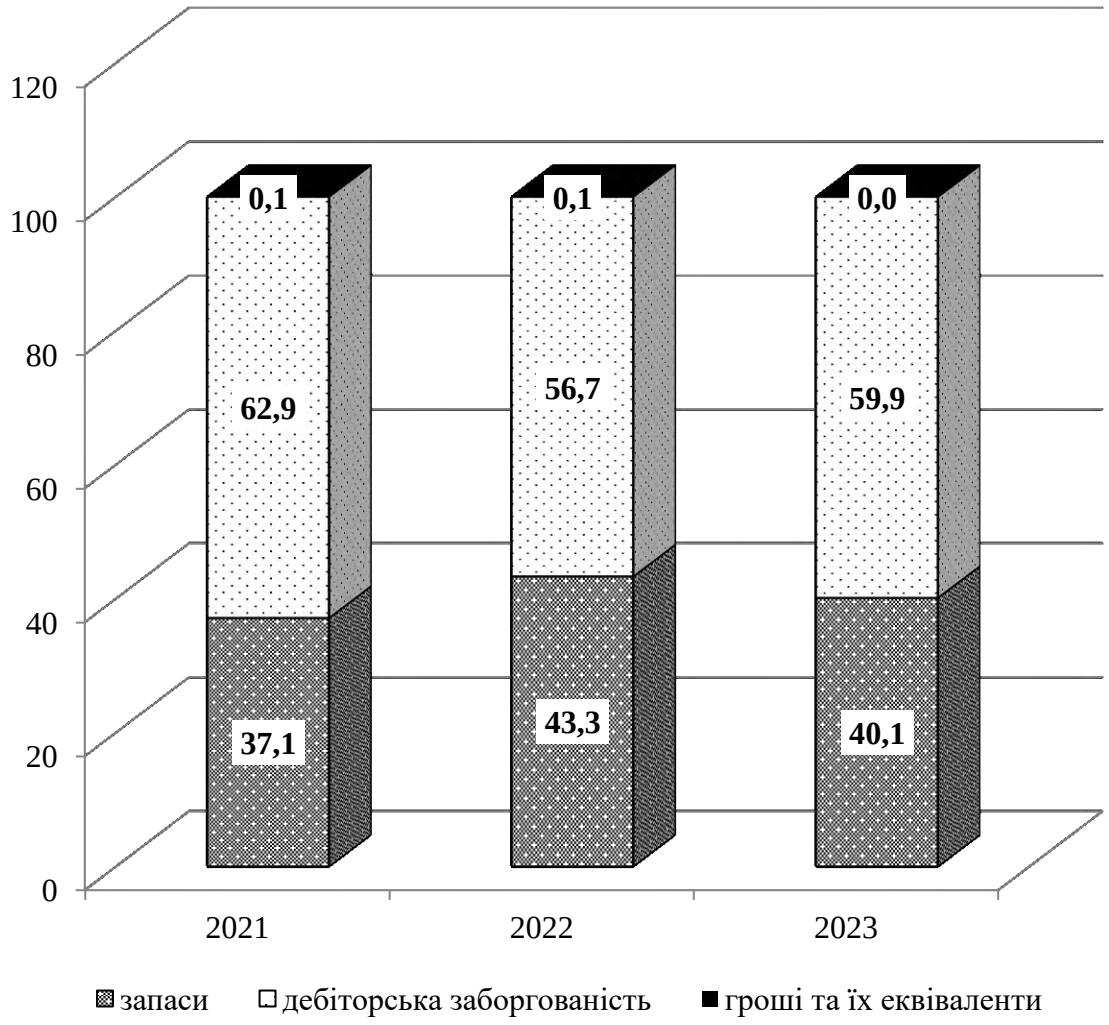

Рис. 2.10. Структура оборотних засобів ТОВ «Леокомфортбуд»*

*розраховано та побудовано за даними джерела: [78]

Як бачимо з даних рис. 2.11. усі фінансові показники діяльності ТОВ «Леокомфортбуд» значно погіршились у 2022 році, і почали відновлюватись

у 2023 році, що має об’єктивне підґрунтя, що пов’язано із повномасштабним вторгненням росії на нашу територію і заморозкою будь-якого будівництва.

Таким чином, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та собівартість реалізованої продукції у 2023 році практично досягли рівня 2021 року. Проте, обсяг чистого прибутку у 2023 році менший за рівень 2021 року на 73,5 % або у 3,8 рази (рис. 2.11).

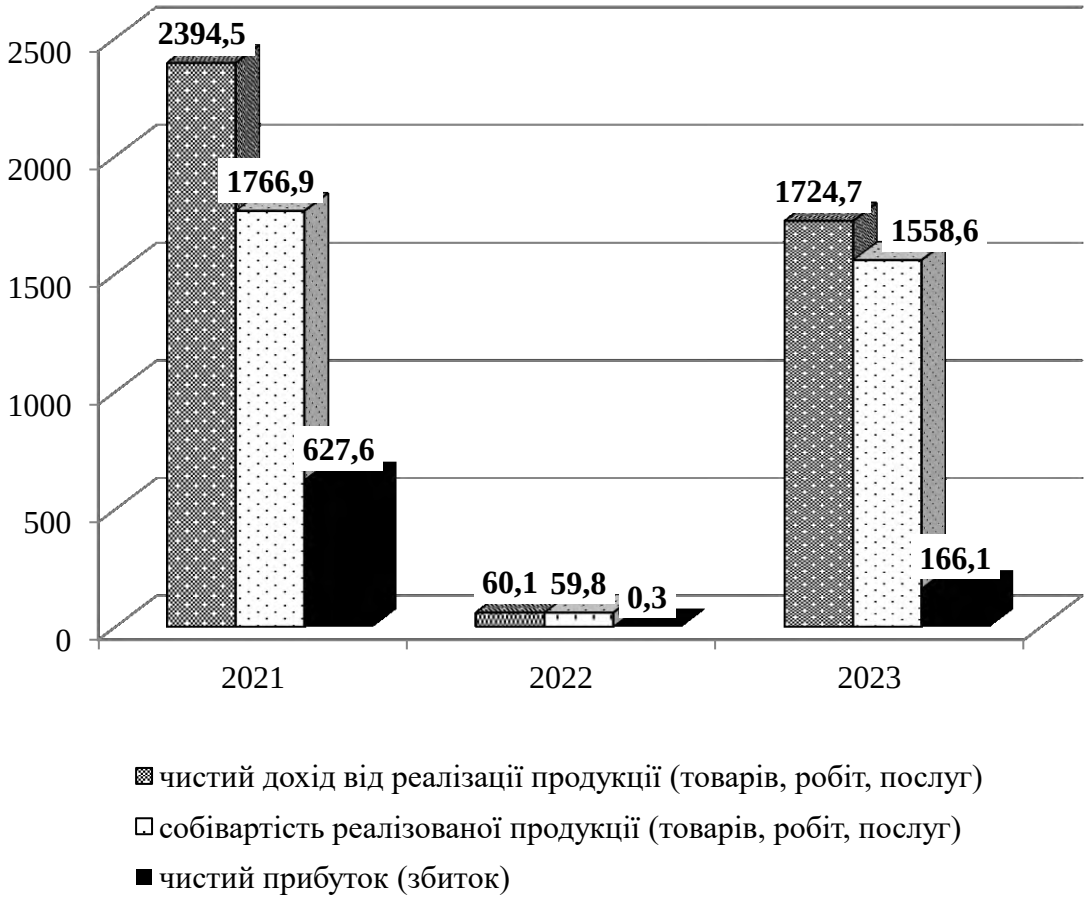

Рис. 2.11. Динаміка фінансових показників ТОВ «Леокомфортбуд», тис. грн.*

*розраховано та побудовано за даними джерела: [78]

Зважаючи на результати проведеного дослідження можна очікувати покращення фінансового стану підприємства ТОВ «Леокомфортбуд» за

рахунок формування конкурентних переваг у сфері загально будівельних робіт.

Важливу роль при цьому слід віддати інноваційній активності підприємства, що здатна забезпечити зростання прибутковості діяльності підприємства.

Додаткові переваги може дати впровадження ресурсозберігаючих технологій, які включають технологічний, технічний та організаційний блоки. При виборі технології виробництва слід враховувати три критерії: максимальний обсяг виробленої продукції, найвищу якість і мінімальну собівартість. Враховуючи неможливість одночасного виконання зазначених умов, необхідно вибрати один з них, якому буде надано перевагу, але при цьому не можна допустити суттєвої втрати інших.

2.3. Стратегічний аналіз конкурентної позиції ТОВ «Леокомфортбуд»

Розробка будь-якої стратегії, в тому числі конкурентної стратегії, вибудовується за результатами проведеного дослідження конкурентних переваг та рівня конкурентоспроможності підприємства. Як вже описувалось, дослідження конкурентоспроможності підприємства здійснюється за допомогою застосування комплексу методів, серед яких виділяється SWOT-аналіз (табл. 2.5).

Метод SWOT (у перекладі з англ. — сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats)) ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства разом. Використовуючи цей метод, можна встановити зв’язок між сильними та слабкими сторонами підприємства та його зовнішніми загрозами та можливостями. На практиці підприємства складають перелік складових SWOT-аналізу, виходячи з конкретних умов внутрішнього та зовнішнього середовища [64].

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «Леокомфортбуд»*

Сильні сторони: 1. високий рівень компетентності; 2. адекватні фінансові ресурси; 3. висока кваліфікація персоналу; 4. добра репутація у покупців і клієнтів; 5. відомий гравець на ринку; 6. винахідливий стратег у функціональних сферах діяльності підприємства; 7. можливість одержання економії від збільшення обсягу виробництва; 8. захищеність від сильного конкурентного тиску; 9. технологія, що відповідає сучасним вимогам; 10. наявність інноваційних здібностей; 11. переваги в сфері витрат; 12. перевірений часом менеджмент.	**Слабкі сторони:** 1. відсутність чітких стратегічних напрямів; 2. погіршення конкурентної позиції; 3. застаріле обладнання; 4. низька прибутковість; 5. відсутність спеціалістів ключової кваліфікації і компетентності; 6. вразливість щодо відношення до конкурентного тиску; 7. наявність внутрішніх виробничих проблем; 8. відставання у сфері досліджень і розробок; 9. вузька виробнича лінія; 10. слабке знання ринкової ситуації; 11. неспроможність фінансувати необхідні зміни в стратегії.
Можливості: 1. вихід на нові ринки або сегменти ринку; 2. розширення виробничої лінії; 3. збільшення випуску різноманітної продукції; 4. вертикальна інтеграція; 5. можливість перейти до групи, яка має кращу стратегію; 6. прискорення росту ринку.	**Загрози:** 1. можливість появи нових конкурентів; 2. сповільнення росту ринку; 3. зростаючий конкурентний тиск; 4. несприятлива політика держави; 5. зміна потреб і смаків споживачів; 6. несприятливі демографічні зміни.

*побудовано за даними джерела: [78]

Поєднання негативних і позитивних факторів корпоративної діяльності (загрози та можливості) є стратегічним балансом. Крім того, коли

несприятливий розвиток економічної ситуації накладається на слабкість підприємства, це створює загрозу; можливість – це ситуація в зовнішньому середовищі, позитивний процес або явище, за якого підприємство має можливість продемонструвати власні сильні сторони [35]. Необхідно вчасно визначати загрози, щоб запобігти потраплянню підприємства в кризове становище, а розуміння потенційних можливостей може завчасно підготувати вас до найбільш ефективного їх використання [29]. Всі ці фактори можуть стати конкурентною перевагою компанії. Слід зазначити, що переваги та недоліки компанії можна оцінити внутрішньо, а конкурентну перевагу повинні сприймати споживачі, інакше це лише гіпотетична перевага [31].

Дані проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Леокомфортбуд» свідчать про наявні перспективи економічного зростання та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Адже сильних сторін у підприємства більше, ніж слабких, а можливості значно перевершують загрози (табл. 2.5).

Ще одним із ефективних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є метод М. Портера «п’яти сил конкуренції», що для ТОВ «Леокомфортбуд» проведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Леокомфортбуд» за методом М. Портера «п’ять сил конкуренції»*

вид сили	фактор	стан фактора	оцінка фактора у балах		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
вплив споживачів	вплив покупців на конкурентні позиції	висока еластичність попиту на житлові та нежитлові площі по прибутках і ціні		2	
		можливість переходу до іншого виробника без додаткових витрат	1		

Продовження таблиці 2.6.

1	2	3	4	5	6
		висока міра поінформованості про будівельні пропозиції та їх ціни			3
	Торговельна сила споживачів	споживачі багаточисельні, різні, неконцентровані		2	
		зростання споживачів, які цікавляться ефективним житлом			3
		наявні кризові явища в економіці, котрі сприяють росту попиту	1		
середнє значення впливу споживачів (12/6)			2,00		
Вплив постачаль-ників	Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства	компанія має міцні довгострокові відносини із постачальниками			3
		самостійний імпорт інгредієнтів (частка) та складових для виробництва			3
	Обмеження ресурсного потенціалу	висока залежність від світового ринку трудових ресурсів та демографічної ситуації			3
		якість сировині та інгредієнтів, для виробництва		2	
середнє значення впливу постачальників (11/4)			2,75		
Вплив товарів - замінників	енергоощадне житло	відсутність загрози масової появи товарів-замінників		2	
		відсутність ймовірності зміни споживчих уподобань споживачів			3
середнє значення впливу постачальників (5/2)			2,50		
Поява нових конкурентів	Рівень вхідного бар’єру	існує загроза появи нових конкурентів		2	
середнє значення впливу постачальників (2/1)			2,00		

1	2	3	4	5	6
Конкуренція між існуючими на ринку фірмами	Ступінь інтенсивності конкуренції	невисокий ступінь концентрації на досліджуваному ринку			3
		наявний ринок є немонополізованим		2	
	Конкурентні переваги ТОВ «Леокомфортбуд»	є лідером ринку		2	
		покращення конкурентної позиції	1		
		зростання ринкової частки	1		
		стабільні обсяги продажів у звітному періоді		2	
		сильні конкурентні переваги у конкурентів		2	
середнє значення впливу постачальників (13/7)			1,86		

*розраховано і побудовано автором за даними джерела: [78]

Підсумковий бал за моделлю М. Портера «п’ять сил конкуренції» становить:

$$2{,}00 + 2{,}75 + 2{,}50 + 2{,}00 + 1{,}86 = 11{,}11 \text{ балів.}$$

Таке значення відповідає високому рівню внутрішньогалузевої конкуренції.

Метод, який при оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства враховує показники ефективності діяльності підприємства, – це метод «теорії ефективної конкуренції». Підготовчі розрахунки для визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Леокомфортбуд» здійснено у таблиці 2.7.

Отримані результати свідчать про часткове зниження конкурентоспроможності підприємства протягом 2021-2023 років, що обумовлює необхідність пошуку ефективних заходів її підвищення та розробки відповідних заходів з врахуванням ринкової кон’юнктури та конкурентних переваг і можливостей підприємства.

Таблиця 2.7

Метод «теорії ефективної конкуренції» для ТОВ «Леокомфортбуд»*

показник конкурентоспроможності	бали		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)			
1.1 Рівень витрат (РВ)	10	10	10
1.2 Фондовіддача (Ф)	15	10	10
1.3 Рентабельність товару (РТ)	10	10	10
1.4 Продуктивність праці (ПП)	15	10	10
ЕВ = 0,31РВ+0,19Ф+0,4РТ+0,1ПП	11,45	10	10
2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)			
2.1 Коефіцієнт автономії (КА)	10	10	10
2.2 Коефіцієнт покриття (КП)	10	10	10
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	10	10	10
2.4 Коефіцієнт обертання оборот. коштів (КО)	10	10	10
ФС= 0,29КА+0,2КП+0,36КЛ+0,15КО	10	10	10
3. Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)			
3.1 Рентабельність продажу (РП)	15	10	10
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	10	10	10
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	15	10	10
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	15	15	10
ЕЗ = 0,37РП +0,29КЗ + 0,21КВ +0,14КР	13,7	10,8	10
4. Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)			
4.1 Якість товару	15	10	15
4.2 Ціна товару	10	10	10
КТ	13	10	13
КОКП = 0,15ЕВ + 0,29ФС + 0,23ЕЗ + 0,33КТ	12,84	11,17	10,99

*розраховано і побудовано автором за даними джерела: [78]

З цією метою і було запропоновано програму підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Леокомфортбуд» (рис. 2.12).

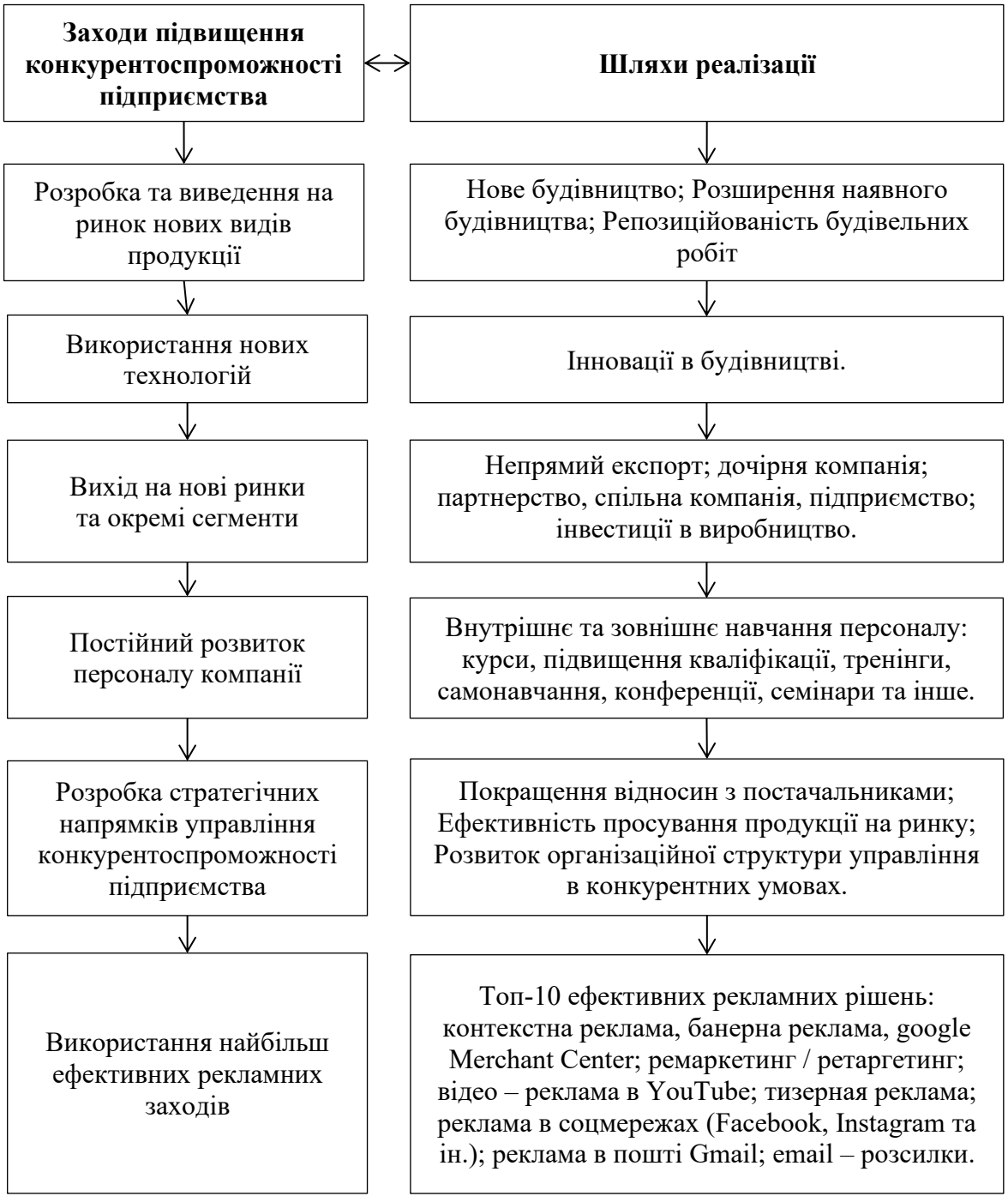

Рис. 2.12. Програма підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Леокомфортбуд»*

*побудовано автором за даними джерела: [82]

Зважаючи на отримані оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Леокомфортбуд», позиція якого на ринку є достатньо стабільною, але з часом і з врахуванням умов розвитку нашої країни, війни конкурентоспроможність аналізованого підприємства поступово знижується, що потребує розробки стабілізуючої конкурентної стратегії.

Впровадження запропонованої програми дозволяє збільшити обсяги реалізації продукції за рахунок розширення її асортименту та використання сучасних ефективних рекламних заходів, підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його ринкову вартість.

Таким чином, запропонована програма заходів підвищення конкурентоспроможності аналізованого підприємства ґрунтується на комплексному аналізі її оцінки, що може забезпечити покращення ринкової позиції підприємства, залучення нових покупців та економічне зростання підприємства.

2.4. Ефективність управління конкурентоспроможністю ТОВ «Леокомфортбуд»

Розробка та впровадження конкурентної стратегії підприємства потребує створення та функціонування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Цей процес має цілеспрямований вплив на фактори, що формують конкурентоспроможність продукції та послуг, до яких традиційно належать якість, ціна, термін, імідж виробника, реклама послуг, витрати на подальшу експлуатацію тощо. Суть управління конкурентоспроможністю товару полягає в компенсації «слабких місць» шляхом концентрації переваг перед конкурентами [74].

Надання конкурентних послуг та їх реалізація завершують цикл економічних ресурсів підприємства, що дозволяє йому виконувати свої зобов’язання перед державним бюджетом, банками, працівниками,

постачальниками та відшкодовувати виробничі витрати. Важливим завданням кожного підприємства є досягнення високих показників та результатів з точки зору конкурентоспроможності своїх послуг та збільшення обсягу продажів [87].

У намаганні підприємства підвищити конкурентоспроможність своїх торів, робіт чи послуг слід використовувати наукові підходи для управління даним процесом.

Для того, щоб досягти високого рівня конкурентоспроможності підприємства можна скористатись системним підходом до управління конкурентоспроможністю, а саме «ефективною системою, яка об'єднує діяльність різних підрозділів підприємства, що відповідають за розробку базових і перспективних параметрів конкурентоспроможності, утримання досягнутого рівня конкурентоспроможності та його зростання для забезпечення виробництва й використання, споживання продукції на найбільш економічному рівні за умови найповнішого задоволення запитів споживача [16].

Системний підхід в управлінні конкурентоспроможністю передбачає побудову системи управління, що включає взаємопов’язані елементи забезпечення необхідного стану та зростання конкурентоспроможності.

Під системою управління конкурентоспроможністю підприємства можемо також розуміти, що це сукупність організаційної структури, методи, ресурси, процеси, які необхідні для створення й реалізації умов які в свою чергу, створять конкурентну перевагу для підприємства в поточному чи майбутньому бізнес-середовищі [22].

Система управління конкурентоспроможністю повинна охоплювати всі види діяльності, пов’язані зі створенням конкурентних переваг підприємства, товарів, робіт, послуг та взаємодіяти з ними [76].

Вона охоплює всі стадії життєвого циклу послуг і процесів, а саме:

– маркетинг і вивчення ринку;

– проєктування й розроблення послуг, планування й розроблення процесів;

– закупівля, виробництво чи надання послуг;

– контроль готовності і продаж;

– реалізацію;

– технічну допомогу й обслуговування;

– утилізацію чи вторинне перероблення залишків реалізації послуг [48].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства включає мету, завдання щодо її досягнення, об’єкт та предмет дослідження, функції та принципи, процес та методику.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та стійкого функціонування підприємства в будь-яких умовах зовнішнього середовища: економічних, соціальних, політичних тощо [54].

Об’єктом управління конкурентоспроможністю підприємства виступає рівень конкурентоспроможності, який необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб’єкта економічної конкуренції [54]. Усі особи, які причетні до процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, належать до суб’єктів управління.

Зважаючи на вище викладене, систему управління конкурентоспроможністю підприємства відображено на рис. 2.13., включаючи ключові елементи та їх взаємозв’язок.

Розробка такої системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Леокомфортбуд» сприятиме наступному:

1. Чітке визначення рівнів забезпечення конкурентоспроможності.

2. Формування системи оціночних критеріїв для визначення конкурентоспроможності на кожному рівні управління: для оперативного рівня доцільно визначати конкурентоспроможність продукції, для тактичного – конкурентоспроможність підприємства за комплексним підходом, для

стратегічного – доцільно враховувати інвестиційні можливості та привабливість.

3. Розробка шкали інтерпретації отриманих оціночних значень.

4. Розробка заходів підтримання здобутого рівня конкурентоспроможності.

5. Розробка заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

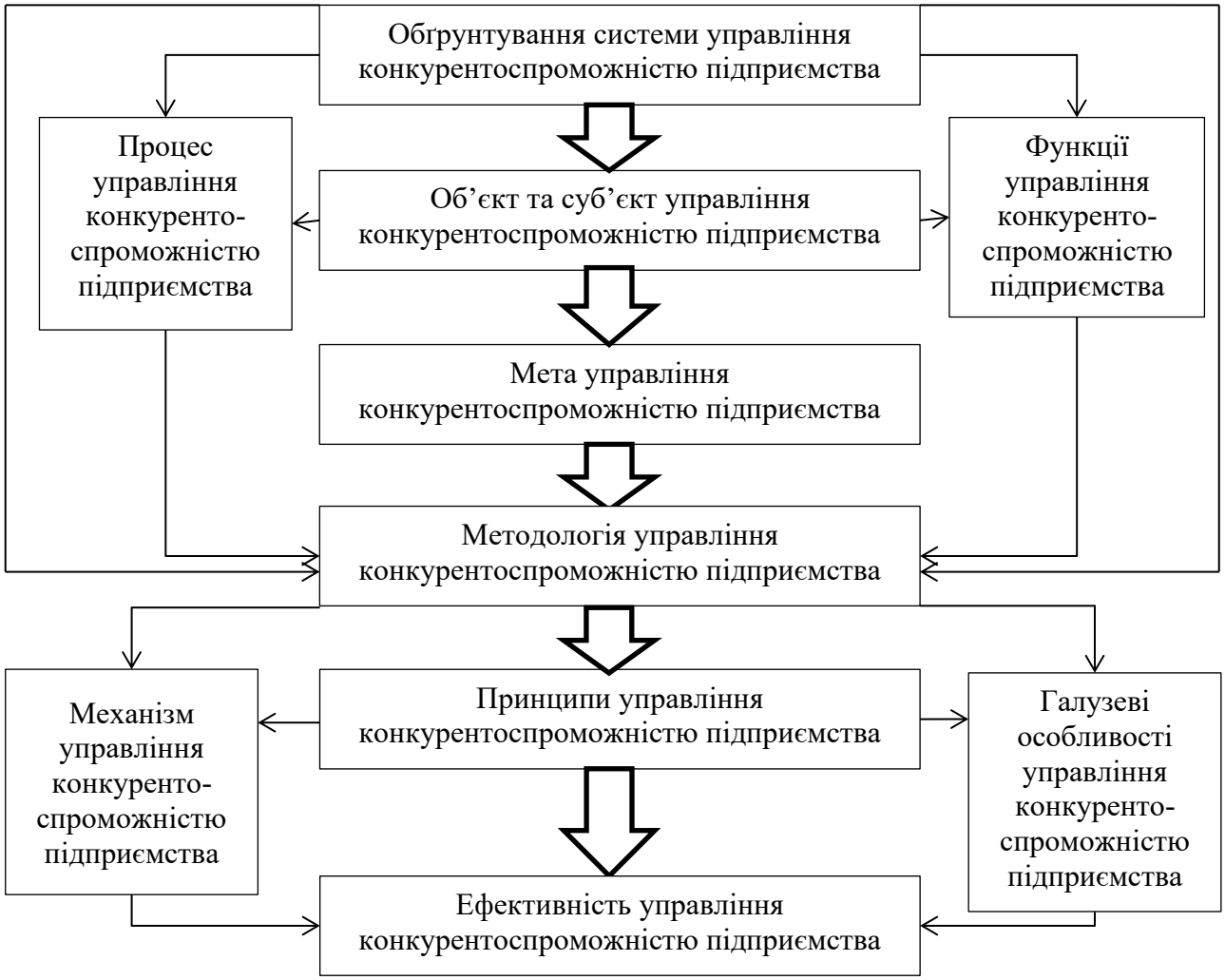

Рис. 2.13. Елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства*

*Джерело: [38]

6. Розробка функціональних завдань щодо покращення позицій підприємства на ринку.

7. Розробка внутрішнього механізму функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Висновки до розділу 2.

1. Розвиток будівельної галузі зазнав значних втрат внаслідок пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення росії на терени нашої батьківщини. Розвиток галузі призупинився, але поступово розпочинає роботу, зосередившись на житловому будівництві, яке зазнало найбільших втрат. Очікується значний ріст обсягів будівництва з настанням миру.

2. Загалом діяльність підприємства є ефективною, адже усі показники рентабельності відповідають нормативу. підприємство ТОВ «Леокомфортбуд» є ліквідним, здатне виконувати свої поточні зобов'язання вчасно. Практично усі показники фінансової стабільності хоч і залишались протягом всього аналізованого періоду в межах нормативних значень знизились, що погіршує його фінансовий стан. Хоча в скрутних умовах війни це ще досить хороші результати роботи підприємства. Можна зробити висновок, що фінансова політика підприємства вибудована логічно та коректно і не дозволяє порушувати фінансову стійкість підприємства.

3. ТОВ «Леокомфортбуд» ефективно використовує працю свого персоналу. Звичайно війна наклала свій відбиток на цю сферу діяльності підприємства, але загалом продуктивність праці зростає і в абсолютному, і у відносному вимірі. Тому можна ще за рахунок одного показника підтвердити ефективність діяльності аналізованого підприємства.

4. Підприємство неефективно використовує основні виробничі засоби оскільки відбувається збільшення обсягів основних виробничих фондів, які частково застарілі та невчасно заміняються новими.

5. Запропонована програма заходів підвищення конкурентоспроможності аналізованого підприємства ґрунтується на комплексному аналізі її оцінки,

що може забезпечити покращення ринкової позиції підприємства, залучення нових покупців та економічне зростання підприємства.

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЯ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ТОВ «ЛЕОКОМФОРТБУД»

3.1. Конкурентна стратегія ТОВ «Леокомфортбуд»

До стратегічних цілей діляьнсоті підприємства входить серед іншого і підвищення його конкурентоспроможності, конкурентних переваг та позиціонування на ринку з метою отримання більшого прибутку та економічного зростання.

Покращення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, який здійснюється планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку [32].

До організаційних заходів, що сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Леокомфортбуд», слід включити:

1. Забезпечення пріоритетності виготовленої продукції.
2. Зміну якості продукції, її технічних параметрів з метою обліку вимог споживача та його конкретних запитів.
3. Визначення конкурентних переваг продукції порівняно із товарами-замінниками.
4. Встановлення недоліків товарів-аналогів, що виробляють конкуренти підприємства.
5. Дослідження заходів конкурентів щодо удосконалення аналогічної продукції.
6. Виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції.
7. Пошук нових перспективних сфер виробництва та реалізації продукції підприємства.

8. Диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів [78].

Імовірність підвищення конкурентоспроможності підприємства забезпечується серед іншого встановленням напрямів, заходів та шляхів її зростання. Це може бути:

1. виведення на ринок нової продукції за незадоволеними іншими підприємствами запитами споживачів;
2. здешевлення продукції, створення її більшої привабливості для споживача, але не на шкоду (збиток) самому підприємству;
3. активне використання реклами;
4. розширення кола торгових представників [78].

При цьому перевагу слід віддавати факторам, що забезпечують стійку конкурентну перевагу на ринку.

Одним із найефективніших факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства є розробка та впровадження інновацій в усіх сферах діяльності підприємства. Види інновацій (рис. 3.1) виділив відомий вчений Й. Шумпетер [15].

Серед етапів забезпечення конкурентоспроможності підприємств можна виокремити:

- ідентифікацію факторів,
- оцінку їх впливу на конкурентну позицію на ринку,
- формулювання цілі та завдань процесу забезпечення конкурентоздатності, розробки та реалізації адекватних заходів сформульованим потребам,
- контроль за виконанням заходів,
- оцінку впливу заходів на конкурентоспроможність,
- коригування плану дій залежно від результатів оцінки, переліку завдань [27].

Рис. 3.1. Види інновацій за Й. Шумпетером*

*сформовано автором за даними джерела: [15]

Управління розвитком підприємства, його потенціалу, ресурсної бази, конкурентних переваг, позиціонування на ринку має носити стратегічний характер. Зазначені напрями розвитку управління підприємством значною мірою залежать від інвестиційних можливостей підприємства власних чи залучених ресурсів.

Тому для забезпечення перспектив розвитку, економічного зростання підприємства слід встановити чіткі вимоги до ресурсного, зокрема інвестиційного потенціалу підприємства.

Важливим завданням підприємства при цьому є не лише нарощування темпів зростання ефективності діяльності підприємства, а також:

- покращення життя, добробуту працівників,
- надання допомоги соціально незахищеним верствам населення,
- використання енергозберігаючих технологій;
- контроль за недопущенням булінгу, дискримінації серед працівників підприємства за будь-якою ознакою тощо (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрямки розвитку підприємств*

проблемні сфери	способи вирішення	перспективи розвитку
1	2	3
незначне число інвестиційних проектів	1. фінансування науково-технічних проєктів; 2. юридичний захист прав інтелектуальної власності; 3. диференціація продукції	зростання інвестиційно-інноваційного потенціалу
складнощі із пошуком партнерів	1. вдосконалення законодавчої бази; 2. вихід на світовий ринок; 3. міжнародна сертифікація та відповідність міжнародним ринковим вимогам; 4. участь у міжнародних виставках та форумах; 5. удосконалення міжнародних угод на державному рівні	розвиток галузевого ринку
відсутність належного фінансування проєктів розвитку	1. надання економічної незалежності; 2. введення системи державного кредитування; 3. залучення доступних приватних інвесторів та кредиторів до участі у фінансуванні підприємства	зміцнення фінансового потенціалу

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
низький рівень мотивації та відсутність кадрів міжнародного рівня	1. стимулювання спеціалізованих навчальних закладів; 2. впровадження міжнародних вимог до персоналу та програм з підвищення кваліфікації та якості робочої сили; 3. спрощення доступу до міжнародного права в галузі та інформації необхідної у діяльності підприємства	покращення кадрового потенціалу

*Систематизовано автором за даними джерел [28-33; 41; 72]

Ряд авторів визначають класичну стратегічну карту системи збалансованих показників, яка розподілена на чотири сектори (перспективи):

1) фінанси (фінансові заходи, фінансування, вартість, виробничі ресурси, показники динамічних змін у порівнянні з останнім періодом, оцінка ризику, вигода);

2) клієнти (сегмент ринку, що відповідає наданій послузі; задоволення: оперативне, ввічливе, експертне; відстеження скарг);

3) внутрішні процеси (перевірка якості роботи внутрішніх процесів, відповідність продукції вимогам замовника, споживача, орієнтованість на досягнення поставлених цілей та зосередження на вдосконаленні процесів);

4) розвиток і навчання (розуміння того, що персонал підприємства – головний ресурс, використання індивідуального та інституційного навчання, постійна комунікація) [63; 67; 79].

На етапі декларації принципів сталого розвитку доцільно до запропонованої класичної стратегічної карти системи збалансованих показників включити показники сталого розвитку, що відображають вплив підприємства на навколишнє середовище. Таким чином, отримаємо п’ятий сектор до карти «показники сталого розвитку» (рис. 3.2).

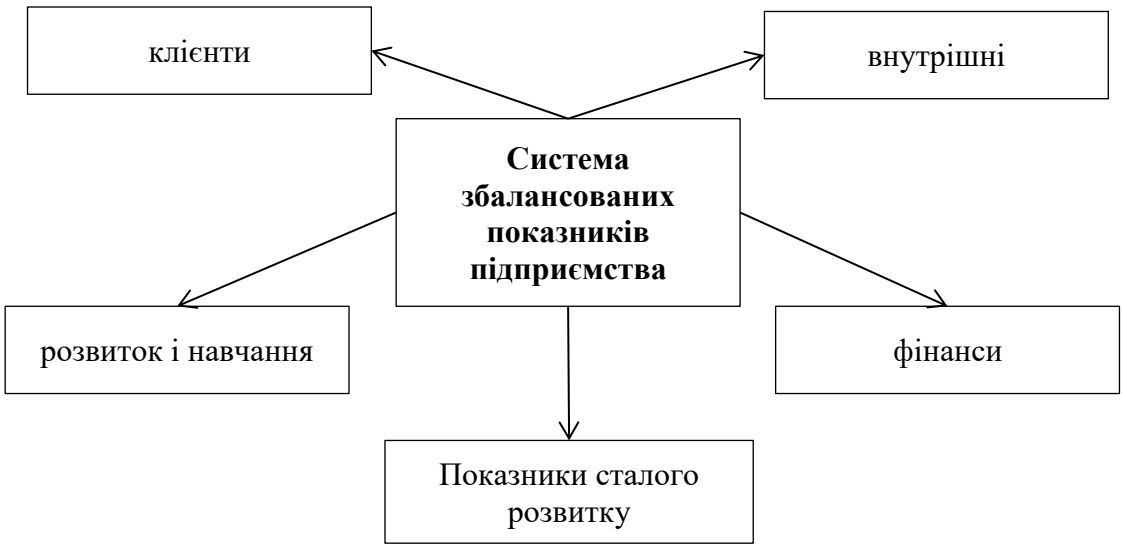

Рис. 3.2. Система збалансованих показників підприємства*

*систематизовано автором за даними джерела: [10]

Виходячи з цього до заходів швидкого та сталого розвитку підприємства ТОВ «Леокомфортбуд» та підвищення його конкурентних позицій на ринку як внутрішньому, так і зовнішньому (міжнародному) слід включити:

1. благодійні насадження дерев біля будівель, що дасть відповідне зростання зелених насаджень і покращення стану довкілля;
2. покращення якісних характеристик робочої сили працівників підприємства щодо їхнього досвіду роботи, напрацювання необхідних навичок;
3. покращення матеріального стимулювання ефективної роботи персоналу підприємства не лише для відновлення фізичних сил, а й для розширення можливостей щодо самореалізації та задоволення;
4. стимулювання розвитку регіональної економіки, яка є потужним споживачем будівельної продукції;

5. зміцнювати безпечність та доступність будівель, модернізувати будівельні технології, налагодити належне сировинне забезпечення будівництва прогресивними матеріалами, розширювати інвестиції;
6. попереджувати дискримінацію у будь-якому прояві.

Удосконалена класична стратегічна карта системи збалансованих показників забезпечує також оцінку стану бізнесу та динаміки його зростання, відхилення від запланованих показників. Стратегія сталого розвитку підприємства перетворюється в систематизовану і зрозумілу послідовність завдань, виконання яких контролюється на різних рівнях.

Складні динамічні умови функціонування підприємства потребують вирішення актуального завдання, пов'язаного з формуванням відповідної системи управління підприємством, зокрема впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності, ефективність функціонування якої мала б забезпечуватися під впливом вдосконалення організації виробництва, управління, праці, а також здатністю пристосування до новітніх умов господарювання. Динамічні зміни та рух в навколишньому середовищі дають стимул виробляти конкурентоспроможні продукцію та послуги [36].

Діяльність підприємства лише тоді буде успішною, ефективною, коли здійснюється доцільне науково обґрунтоване стратегічне планування конкурентоспроможності та розробляється належна конкурентна стратегія.

Доцільно також при здійсненні оперативного, тактичного чи стратегічного планування враховувати позитивний досвід передових успішних підприємств галузі.

Вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечується за допомогою впровадження організаційно-економічного механізму, який реалізується по-етапно:

Етап 1. Збір та обробка даних усіх аспектів, оскільки передбачає отримання, обробку, передачу та практичне використання різної інформації. До цього переліку можуть входити: дані про фінансову стійкість і

платоспроможність партнерів, конкурентів, клієнтів; стан ринку, на якому працює підприємство, умови для збуту продукції; стан економічної та політичної ситуації в країні тощо. Ця інформація може знаходитись в архівах минулих досвідах роботи, думках експертів, аналітичних обзорах [37].

Етап 2. Якісний аналіз зібраної інформації. При аналізі можна виявити джерела порушення стану конкурентоспроможності, можна визначити можливі втрати ресурсів у разі небезпечної події, може бути виділена значна група факторів, які порушують в негативну сторону рівень конкурентоспроможності. Це можуть бути такі фактори, які не завжди можна попередити: організаційно-економічні, політичні, фактори форс-мажорних обставин [37].

Етап 3. Кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства йде за якісним аналізом та передбачає численне визначення поточного та майбутнього стану конкурентоспроможності підприємства та оцінюється стан підприємства, достатній рівень кількісної оцінки залежно від конкретної ситуації [37].

Етап 4. Визначення доцільності формування організаційно-економічного механізму на підприємстві ТОВ «Леокомфортбуд» шляхом прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприяють ефективній діяльності підприємства. Тому що розвиток конкурентоспроможності аеропорту переслідується великою кількістю небезпек та ризиків [37].

Етап 5. Формування висновків та звітів. Підприємство за дванадцять місяців проходить свій цикл діяльності після якого можна вже робити обґрунтовані висновки [37].

За результатами проведеного дослідження пропонуємо способи забезпечення стійкості підприємств будівельної галузі у часі війни:

- захист працівників від надзвичайних ситуацій під час війни;
- захист критично важливого устаткування;
- підготовка до проведення аварійно-рятувальних робіт;

- забезпечення стійкості паливно-енергетичного комплексу та систем водопостачання;
- налагодження логістичних зв’язків постачання сировини;
- розробка та реалізація надійної управлінської структури.

З врахуванням усіх результатів дослідження конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Леокомфортбуд» та перспектив і перешкод розвитку будівельної галузі доцільно виділити стратегічні цілі для аналізованого підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегічні цілі ТОВ «Леокомфортбуд»*

стратегічні цілі	заходи
А	Б
інтеграція у міжнародні системи	- дотримання діючих на підприємстві стандартів виконання робіт; - здійснення бенчмаркінгу; - введення нових послуг задля зростання прибутковості бізнесу; - вдосконалення технології та застосування новітніх матеріалів;
розвиток інфраструктури для забезпечення задоволеності клієнтів	- підвищення рівня комфорту клієнтів за рахунок розвитку комерційних зон; - забезпечення експлуатаційної готовності техніки та устаткування; - будівництво та введення в експлуатацію паркінгу;
зменшення собівартості продукції (товарів, робіт, послуг)	- зростання ефективності використання трудових ресурсів; - впровадження аутсорсингу; - зменшення вартості тендерів та налагодження прозорих конкурсних умов тендерів; - уникнення дублювання функцій структурних підрозділів;

Продовження таблиці 3.2

А	Б
підвищення рівня корпоративної культури, створення умов для розвитку та професійного росту персоналу підприємства	- корпоративне навчання4 - підвищення професійного рівня працівників за рахунок проходження обов'язкового професійного навчання;
зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище	- впровадження енергозберігаючих, ресурсозберігаючих безпечних технологій; - постійний моніторинг впливу на довкілля та вжиття відповідних заходів;

*сформовано автором за даними джерела: [10]

Запровадження пропонованих заходів надасть можливість передбачити несподівані ситуації, і убезпечити підприємство від їх негативного впливу для підвищення ефективності діяльності підприємства та створення передумов для розбудови понівеченої чи знищеної інфраструктури.

3.2. Перспективи розвитку ТОВ «Леокомфортбуд»

Одним із найважливіших чинників підвищення конкурентоспроможності є зростання якості продукції підприємства. Продукція тільки тоді стане конкурентоздатною, якщо буде відповідати на запити споживачів, їх потребам та уподобанням.

Для зясування потреб споживачів застосовують такі методи: застосування передових інноваційних технологій, підвищення рівня кваліфікації працівників, проведення маркетингових досліджень.

Зниження витрат. Зниження витрат відкриває нові перспективи розвитку підприємства: зниження собівартості, збільшення прибутків при зниженні цін на продукцію, збільшення привабливості більш дешевої продукції, розширення перспектив розвитку підприємства – участь у нових проєктах, нові будівництва, купівля нової прогресивної технології тощо.

Для зниження витрат використовуються методи: оптимізація виробничих процесів, нових технологій та аутсорсинг, розширення ринку збуту. Підприємство має виходити на нові ринки, щоб збільшити обсяг продажів і прибуток. Для цього можна використовувати такі методи, як прямий продаж, дилерська мережа та електронна комерція [37].

Підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства сприяє розвиток людських ресурсів організації. Кваліфікований та мотивований персонал є запорукою успіху підприємства. Підприємство має постійно інвестувати в розвиток своїх працівників, щоб підвищити їхню кваліфікацію та мотивацію [37].

За результатами проведеного дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Леокомфортбуд» та функціонування системи управління його конкурентоспроможністю можна запропонувати наступні шляхи вдосконалення зазначеного процесу:

1. Нарощування обсягів будівництва як житлового, так і нежитлового для збільшення своєї присутності на ринку.
2. Зниження своєї фінансової залежності для підвищення фінансової стійкості і зниження ризиків настання неплатоспроможності.
3. Розширення товарного асортименту: доцільно будувати житло та інші нежитлові будівлі за рівнями престижності (елітне, дешевше, для людей з середнім рівнем достатку), за енергозберігаючими технологіями (традиційна будівля, будівля енергоощадна тощо).

Покращуючи якість обслуговування клієнтів підприємство може забезпечити зростання рівня задоволення споживачів продукцією підприємства та їх лояльність.

Покращення позиціонування підприємства на ринку можна досягти за рахунок покращення якості обслуговування, покращення взаємовідносин з партнерами та посередниками, завоювання іміджу надійного партнера та конкурентоспроможного підприємства на ринку.

Рис. 3.3. Заходи сприятливі для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Леокомфортбуд»*

*сформовано автором за даними джерела: [62]

Впровадження системи управління якістю. Це дозволить підприємству підвищити якість продукції та послуг, а також зменшити витрати на виробництво [59].

Розвиток інноваційної діяльності задля створення нової продукції (товарів, робіт, послуг) згідно запитів споживачів та забезпечення собі конкурентних переваг.

Розширення міжнародної діяльності допомагає підприємству виходити на нові ринки та збільшувати обсяги продажів.

Безперебійне постачання сировини та інших матеріалів, ефективний розподіл продукції забезпечує розвиток партнерських відносин з постачальниками.

Створення іміджу надійного конкурентоспроможного підприємства забезпечує залучення нових клієнтів та вдале позиціонування на ринку.

Вдосконалення системи транспортування, що забезпечить зниження витрат на постачання продукції та прискорення часу здійснення цієї процедури.

Оптимізація виробничих процесів передбачає підвищення ефективності виробництва продукції за рахунок наступних заходів:

- автоматизація виробничих процесів, що дозволяє підвищити продуктивність праці, зменшити кількість помилок та поліпшити якість продукції;

- впровадження новітніх технологій з метою підвищення ефективності виробництва, зменшення витрат та поліпшення якості продукції;

- вдосконалення організації виробництва для підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення витрат та поліпшення якості продукції [59];

- запровадження системи управління запасами з метою зниження витрат на зберігання продукції;

- підвищення якості продукції за рахунок запровадження системи управління якістю [86].

Пропоновані заходи мають визначену кінцеву мету впливу, внаслідок таких дій, застосування визначених заходів підприємство ТОВ «Леокомфортбуд» на наступні результати (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Очікувані результати реалізації заходів підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Леокомфортбуд»*

Напрямок покращень	Кількісні показники	Якісні показники
Підвищення якості палива	Зниження вмісту шкідливих домішок у паливі до рівня не більше 0,5%	Підвищення енергетичної ефективності палива
Підвищення екологічності палива	Зменшення викидів шкідливих речовин у навколишнє середовище під час згоряння палива	Підвищення безпеки використання палива
Зниження витрат на виробництво палива	Зменшення витрат на сировину, енергію, робочу силу	Підвищення ефективності використання ресурсів
Збільшення обсягів виробництва палива	Збільшення потужностей виробництва палива	Підвищення рівня автоматизації виробництва палива
Розширення асортименту палива	Впровадження виробництва нових видів палива, таких як біопаливо, синтетичне паливо	Підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку

*Джерело: [88]

Оптимізація виробничих та логістичних процесів окрім підвищення конкурентоспроможності підприємства сприятиме зростанню ефективності діяльності підприємства, в тому числі за рахунок зниження виробничих витрат.

Вдосконалення управління інноваціями та дослідженнями дозволить підприємству розробляти нові продукти, послуги та технології, які будуть відповідати потребам ринку.

Вдосконалення стратегічного управління, що забезпечить досягнення більш ефективної стратегії для досягнення поставлених цілей, зокрема вдале позиціонування на ринку.

Зміцнення маркетингової політики та бренду. Це дозволить підприємству виділитися на ринку, підвищити свою конкурентоспроможність і досягти поставлених цілей [21].

Оптимізація виробничих та логістичних процесів може дозволити підприємству:

1. Збільшити випуск продукції.
2. Знизити витрати на виробництво та логістику.
3. Підвищити якість продукції [6].

Ефект від вдосконалення управління інноваціями та дослідженнями може бути наступним: розробка більш досконалих екологічних енергозберігаючих технологій та їх запровадження, розробка методів обслуговування клієнтів протягом коротшого періоду часу.

Вдосконалення стратегічного управління може дозволити підприємству:

1. Зосередитися на найбільш перспективних сегментах ринку.
2. Розробити ефективну маркетингову стратегію.
3. Зміцнення маркетингової політики та бренду може дозволити підприємству:
4. Підвищити впізнаваність серед споживачів.
5. Сформувати позитивний імідж.
6. Залучити нових клієнтів [14].

Зростання конкурентоспроможності підприємства та його успішний розвиток забезпечують сучасні прогресивні управлінські технології.

Підприємство ТОВ «Леокомфортбуд» пропри конкурентні переваги має і ряд недоліків, що перешкоджає йому зайняти лідируючу позицію на ринку. Серед слід виділити:

- недостатньо ефективна система управління якістю;

- недостатня інноваційна активність.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Леокомфортбуд» необхідно усунути ці недоліки. Для цього підприємство зобов’язане:

1. вдосконалити систему управління якістю. Підприємство має розробити і впровадити ефективну систему управління якістю, яка забезпечити виробництво продукції та надання послуг високої якості.
2. Збільшити інвестиції в інновації. Підприємство має збільшити інвестиції в інновації, щоб розробляти нові продукти та послуги, які відповідають потребам споживачів.

За рахунок здійснення запропонованих заходів підприємство ТОВ «Леокомфортбуд» зможе покращити свої конкурентні позиції на ринку будівельної галузі.

Висновки до розділу 3.

Виходячи з цього до заходів швидкого та сталого розвитку підприємства ТОВ «Леокомфортбуд» та підвищення його конкурентних позицій на ринку як внутрішньому, так і зовнішньому (міжнародному) слід включити: благодійні насадження дерев біля будівель, що дасть відповідне зростання зелених насаджень і покращення стану довкілля; покращення якісних характеристик робочої сили працівників підприємства щодо їхнього досвіду роботи, напрацювання необхідних навичок; покращення матеріального стимулювання ефективної роботи персоналу підприємства не лише для відновлення фізичних сил, а й для розширення можливостей щодо самореалізації та задоволення; стимулювання розвитку регіональної економіки, яка є потужним споживачем будівельної продукції; зміцнювати безпечність та доступність будівель, модернізувати будівельні технології, налагодити належне сировинне забезпечення будівництва прогресивними

матеріалами, розширювати інвестиції; попереджувати дискримінацію у будь-якому прояві.

Підприємство ТОВ «Леокомфортбуд» пропри конкурентні переваги має і ряд недоліків, що перешкоджає йому зайняти лідируючу позицію на ринку. Серед слід виділити: недостатньо ефективна система управління якістю; недостатня інноваційна активність.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Леокомфортбуд» необхідно усунути ці недоліки. Для цього підприємство зобов’язане: вдосконалити систему управління якістю. Підприємство має розробити і впровадити ефективну систему управління якістю, яка забезпечити виробництво продукції та надання послуг високої якості. Збільшити інвестиції в інновації. Підприємство має збільшити інвестиції в інновації, щоб розробляти нові продукти та послуги, які відповідають потребам споживачів.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження встановлено:

1. Виходячи з проведеного аналізу підходів до визначення «конкурентоспроможності» вважаємо за доцільне розглядати її як перевагу одного підприємства над його конкурентами за рядом внутрішніх та зовнішніх критеріїв, що забезпечує його вигідне позиціонування на ринку, залучення більшого числа споживачів та економічне зростання.

2. Виділено залежно від форми конкуренції чотири типи ринкових структур з певним набором характеристик конкурентної ситуації, що вимагає розробки тої чи іншої конкурентної стратегії.

3. Охарактеризовано систему управління конкурентоспроможністю підприємства, яка включає мету, завдання, принципи, функції, методи, сприятливі та негативні фактори, які в сукупності забезпечують економічний розвиток підприємства, зростання його прибутковості та ефективності діяльності, збільшення частки ринку та іміджевого впливу на усіх учасників ринку тощо.

4. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства за допомогою комплексу методів виступає основою розробки та впровадження відповідної конкурентної стратегії для забезпечення стабільної роботи підприємства, його економічного зростання та зміцнення позицій на ринку функціонування.

5. Аналіз стану та динаміки будівельної галузі показав її значний спад у 2022 році внаслідок військових дій та поступове відновлення будівельних робіт.

6. Фінансовий стан підприємства є задовільним. Загалом діяльність підприємства є ефективною, адже усі показники рентабельності відповідають нормативу. Підприємство ТОВ «Леокомфортбуд» є ліквідним, здатне виконувати свої поточні зобов’язання вчасно. Практично усі показники фінансової стабільності хоч і залишались протягом всього аналізованого

періоду в межах нормативних значень знизились, що погіршує його фінансовий стан. Хоча в скрутних умовах війни це ще досить хороші результати роботи підприємства. Можна зробити висновок, що фінансова політика підприємства вибудована логічно та коректно і не дозволяє порушувати фінансову стійкість підприємства.

7. ТОВ «Леокомфортбуд» ефективно використовує працю свого персоналу. Звичайно війна наклала свій відбиток на цю сферу діяльності підприємства, але загалом продуктивність праці зростає і в абсолютному, і у відносному вимірі. Проте, підприємство неефективно використовує основні виробничі засоби оскільки відбувається збільшення обсягів основних виробничих фондів, які частково застарілі та невчасно заміняються новими.

9. Запропонована програма заходів підвищення конкурентоспроможності аналізованого підприємства ґрунтується на комплексному аналізі її оцінки, що може забезпечити покращення ринкової позиції підприємства, залучення нових покупців та економічне зростання підприємства.

10. До заходів швидкого та сталого розвитку підприємства ТОВ «Леокомфортбуд» та підвищення його конкурентних позицій на ринку як внутрішньому, так і зовнішньому (міжнародному) слід включити: благодійні насадження дерев біля будівель, що дасть відповідне зростання зелених насаджень і покращення стану довкілля; покращення якісних характеристик робочої сили працівників підприємства щодо їхнього досвіду роботи, напрацювання необхідних навичок; покращення матеріального стимулювання ефективної роботи персоналу підприємства не лише для відновлення фізичних сил, а й для розширення можливостей щодо самореалізації та задоволення; стимулювання розвитку регіональної економіки, яка є потужним споживачем будівельної продукції; зміцнювати безпечність та доступність будівель, модернізувати будівельні технології, налагодити належне сировинне забезпечення будівництва прогресивними

матеріалами, розширювати інвестиції; попереджувати дискримінацію у будь-якому прояві.

11. Підприємство ТОВ «Леокомфортбуд» пропри конкурентні переваги має і ряд недоліків, що перешкоджає йому зайняти лідируючу позицію на ринку. Серед слід виділити: недостатньо ефективна система управління якістю; недостатня інноваційна активність.

12. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Леокомфортбуд» необхідно усунути ці недоліки. Для цього підприємство зобов’язане: вдосконалити систему управління якістю. Підприємство має розробити і впровадити ефективну систему управління якістю, яка забезпечити виробництво продукції та надання послуг високої якості. Збільшити інвестиції в інновації. Підприємство має збільшити інвестиції в інновації, щоб розробляти нові продукти та послуги, які відповідають потребам споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Рівне : НУВГП, 2018. 121 с.
2. Бакай В. Й., Ліннік Д. В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 1. С. 272-279.
3. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. URL : https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/69 (дата звернення: 05.12.2024).
4. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: монографія. Донецьк : Дон ГУЕТ, 2019. 147 с.
5. Батюк Л. А., Квятко Т. М., Бабко Н. М. Транснаціоналізація національних економічних систем в умовах глобалізації. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2018. Вип. 200. С. 95-103.
6. Бахарева О. Розвиток міжнародного двостороннього співробітництва України у галузі конкуренції. Теорія і практика інтелектуальної власності. 2024. № 4. С. 77-84.
7. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35-42.
8. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191 (дата звернення: 27.11.2024).
9. Бєлєнький П. Ю. Теоретичні аспекти міжнародного досвіду управління конкурентоспроможністю регіональних промислових комплексів. *Підприємництво та інновації*. 2018. № 5. С. 17-25.

10. Богацька Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 455-458.
11. Борисова Т. М. Міжнародна економічна конкуренція : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 232 с.
12. Борисюк І. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2018. № 33. URL : http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/409. (дата звернення: 14.10..2024).
13. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813
14. Брінь П. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічАної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 64. С. 36-43.
15. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія Економіки*. 2019. Вип. 1 (1). С. 116-118.
16. Буртняк І. В., Судук Н. В., Рогач О. Д. Комплексна оцінка конкурентоспроможності страхової компанії методами кластерного та дискримінантного аналізу. *Вісник Хмельницького національного університету: Серія «Економічні науки».* 2021. № 6. Т.1. С. 156-162.
17. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт.* 2018. № 18. С. 10-15.
18. Василенко В. О. Стратегічне управління. К. : ЦУЛ, 2021. 396 с.
19. Внукова Н. М., Мамедова Е. Р. Теоретичні аспекти визначення сутності конкурентоспроможності страхових компаній. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7799 (дата звернення: 12.12.2024).

20. Волик С. В. Конкуренція: наукові підходи до визначення при побудові систем управління конкурентоспроможністю підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 73-78.
21. Воронюк Т. А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 139–148.
22. Воронько-Невіднича Т. В., Василенко М. В., Лєщин Д. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. С. 251-254.
23. Временко Л. В., Кондратенко Д. В. Ключові компетенції як основа конкурентоспроможності страхової компанії. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 401-408.
24. Гавловська Н. І. Активізація інноваційно-інвестиційних процесів на підприємствах роздрібної торгівлі в умовах посилення конкурентної боротьби. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 155-157.
25. Горб В. А. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2023. Том 27. № 3-4. С. 132-137.
26. Громова О., Абдулаєва А. Конкуренція як основа ринкових відносин. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 6. С. 81-874.
27. Гудима Л. О. Конкуренція : генезис історичних підходів та сучасні форми конкурентних відносин між суб'єктами господарювання. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 86. С. 21-26.
28. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. № 5. 2020. С. 108–110. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.5.108

29. Демиденко М. А., Пістунов І. М. Підвищення конкурентоспроможності продуктів та послуг страхової компанії з використанням методів економіко-математичного моделювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 4 (74). С. 98-105.
30. Джеджула В. В. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6 (18). С. 116-121.
31. Дикань В. Л. Національна модель індустріального розвитку країни : організаційно-управлінський аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2023. № 81-82. С. 11-34.
32. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : Навчальний посібник. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
33. Добровольська О. В., Зубко О. В. Методичні основи оцінки конкурентоспроможності галузі рибництва: теоретичні аспекти. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 2(29). С. 23-30.
34. Довбня С. Б., Красіна К. О. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3239 (дата звернення: 14.11.2024).
35. Євтушенко Н. О., Гурін Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4(40). С. 24-28.
36. Єрмолов М.О Чим відрізняється конкурентоспроможність фірми від конкурентоспроможності товару. Як продати товар на зовнішньому ринку / М.О. Єрмолов. – М.: Думка, 1990. – 329 с. с.239.
37. Жовновач Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : дис. ... док. ек. наук: 08.00.04. Маріуполь, 2020. 462 с.
38. Завгородня Є. О., Мельник Т. М. Теоретичні засади конкуренції та конкурентоспроможності ІТ-сектору. Економіка та суспільство. 2023. Вип.

52. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2550 (дата звернення: 14.11.2024).

39. Задихайло Д. В., Швидка Т. І., Рєзнікова В. В. Політико-правовий зв'язок інститутів забезпечення економічної конкуренції та банкрутства в системі господарювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2023. Вип. 75. Ч. 3. С. 227-233.
40. Каличева Н. Є. Конкуренція: сучасне розуміння, сутність та вплив на ринкову економіку. Вісник економіки транспорту і промисловості 2024. № 85. С. 30-36.
41. Каличева Н. Є. Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища : дис. … д-ра екон. наук. Український державний університет залізничного транспорту. Харків, 2019. 525 с.
42. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*. 2019. № 1. С. 111–118.
43. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю. Київ : Зовнішня торгівля, 2023. 302 с.
44. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : Монографія / За редакцією Ареф'євої О. В. Київ : ФОП Маслаков, 2019. 342 с.
45. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
46. Конкурентоспроможність страхового ринку України в умовах активізації глобалізаційних процесів : кол. монографія / за матеріалами праць наукової групи і науковою редакцією д-ра екон. наук, проф. Л. В. Ширінян. Київ : Ліра-К, 2020. 404 с.
47. Коценко М. С. Методичні підходи до оцінки конкурентних переваг органічної продукції. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/196 (дата звернення: 24.12.2024).

48. Кошельок, Г. В., О. С. Царьов. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 6. с. 89-92.
49. Кошонько О. В. Проблеми оцінки та сертифікації систем управління якістю промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 1. С. 18–23.
50. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.
51. Кривешко О. В. Оцінка вагомості конкурентних переваг. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7656 (дата звернення: 17.11.2024).
52. Крючкова Ж. В. Дослідження сутності конкурентоспроможності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 7. С. 44-50.
53. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції : практика та досвід*. 2020. № 12. С. 49–53.
54. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. Економічний вісник Нац. тех.. ун-ту України «Київський політехнічний інститут». 2013. № 10. С. 219–223.
55. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 252–258.
56. Лагодієнко В. В., Голодонюк О. М., Мільчева В. В. Маркетингова стратегія виведення на ринок інноваційного продукту. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Т. 10. Вип. 2. С. 40–50. DOI https://doi.org/10.15673/fie.v10i2.959

57. Лагодієнко В. В., Лагодієнко Н. В. Моделювання оцінки інноваційної спроможності промислових підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. № 1. С. 280–289.
58. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 344 с.
59. Микулинець С. І. Порівняльний аналіз типів ринкових структур. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 31. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/688 (дата звернення: 14.12.2024).
60. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства : управління, оцінка, стратегія : монографія. Дніпропетровськ : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2020. 352 с.
61. Павлова Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення: звіт про науково-дослідну роботу. Одеса, 2019. 172 с.
62. Підвищення конкурентоспроможності ЄС : циркулярна економіка : монографія / за ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельник, Н. І. Горбаль. Львів : Міські інформаційні системи, 2021. 190 с.
63. Піддубна А. С. Соціальна бакалія. *Продукти харчування*. 2008. № 3. С. 30-37.
64. Піддубний І. О., Піддубна Л. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.
65. Прокопенко, О. В. Теорія конкуренції : еволюція поглядів і змістовне наповнення. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 3. С. 407-414.
66. Ріпа Т. В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2018. №10. С. 474-477.
67. Рябик Г. Є., Яворська О. Б. Стратегія управління конкурентоздатністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 61-66.

68. Салига К. С. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3541/3471 (дата звернення: 14.11.2024).
69. Самойленко В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI».* 2021. №1. С. 59-65.
70. Свиноус І. В., Хомяк Н. В., Гаврик О. Ю. Методичні підходи до трактування змісту соціально-економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». Сталий розвиток економіки. 2019. № 1(42). С. 15-21.
71. Сергєєва Л. М., Стойчак Т. І. Конкурентоздатність як умова професійного становлення фахівців : монографія. Дніпро : Журфонд, 2020. 181 с.
72. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ : Наш формат, 2018. 722 с.
73. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства : змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2019. № 36. С. 126–137.
74. Сокол О. А. Теоретичні підходи і передумови формування конкурентоздатності економіки. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2024. № 1(20). С. 46-54.
75. Сучасні форми конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання: монографія / Ж. В. Поплавська, Н. Л. Михальчишин, М. Л. Данилович-Кропивницька, О. В. Гошовська, С. О. Комаринець ; за заг. ред. Ж. В. Поплавської. Львів : ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2019. 201 с.
76. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економіка й управління підприємством*. 2019. № 4(95). С. 14-21.

77. Туряниця В. В. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. № 3 (52). Том 3. С. 264-278.
78. Фінансова звітність ТОВ «Леокомфортбуд».
79. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152-161.
80. Хмурова В. В., Кулініч В. В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3124 (дата звернення: 05.12.2024).
81. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 245-248.
82. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 «Економіка». Харків : НУА, 2018. 320 с.
83. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98-102.
84. Цигенко А. Ю. Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств: дис. на здоб. наук. ступ. доктора філос. за спец. 051 – Економіка. Харків : Харківський нац.. університет міського господарства ім. О. М. Бекетова, 2023. 290 с.
85. Чіков І. А. Конкуренція : теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 74-80.
86. Швидка Т. І. Економічна конкуренція : сучасний стан законодавчого забезпечення та перспективи його модернізації : монографії. Харків : Право, 2022. 400 с.
87. Шевченко Л. С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2 (49). С. 71-76.

88. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с.
89. Шталь Т. В. Вплив маркетингу на формування конкурентоспроможності фірми. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 425-433.
90. Шульга М. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 135-141.
91. Khatser, M. and Bulhakova, K. Ways to transform management of competitiveness at Ukrainian enterprises under conditions of the russian military aggression. *Management and entrepreneurship: trends of development.* 2022. № 3(21). С. 45-52.
92. Martyniuk O., Vitvitskaya O., Lagodiienko V., Krupitsa I. Formation of an innovative concept of management on the basis of reconstruction of genetic algorithm of management technology. Periodicals of Engineering and Natural Sciences. 2019. Vol. 7. No. 2. P. 487-499.