

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

здобувачки вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Ольги КАРАЇМ

Науковий керівник:

к.держ.упр., доц. Наталія МИХАЛЦЬКА

Рецензент

к.е.н., доц. Мар'яна ДОРОШ-КІЗИМ
(ПБ рецензента)

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ
(підпис)

Львів
2023

АНОТАЦІЯ

Караїм О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичне та методичне дослідження системи управління конкурентоспроможністю підприємства. У другому розділі здійснено аналіз конкурентного середовища, розкрито критерії оцінювання якості управління конкурентоспроможністю підприємства та визначено особливості використання адаптивних підходів у системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, механізм управління конкурентоспроможністю, зовнішнє середовище

ABSTRACT

Karaim O. Management of enterprise competitiveness. Manuscript. Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». Lviv, 2023.

In the first chapter, a theoretical and methodical study of the enterprise competitiveness management system was carried out. In the second section, the analysis of the competitive environment was carried out, the criteria for evaluating the quality of enterprise competitiveness management were revealed, and the features of the use of adaptive approaches in the enterprise competitiveness management system were determined.

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials the corresponding conclusions were made and concrete offers were substantiated.

Keywords: competition, competitive advantages, competitiveness, competitiveness management mechanism, external environment.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність управлінських підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.2. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства.....	10
1.3. Критерії оцінювання якості управління конкурентоспроможністю підприємства.....	14
Висновки до першого розділу.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ «ТзОВ «Віфа «ПРОЕКТ-БУД».....	18
2.1 Загальна характеристика ТзОВ «Віфа «Проект-буд» та його система управління.....	18
2.2 Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ТзОВ «Віфа «Проект-буд».....	23
2.3 Аналіз управління конкурентоспроможністю ТзОВ «Віфа «Проект-буд».....	29
2.4 Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТзОВ «Віфа «Проект-буд».....	33
Висновки до другого розділу.....	37
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

В умовах російсько-української війни суб'єкти підприємницької діяльності перебувають під впливом значної кількості негативних чинників. Малий бізнес є драйвером економіки та забезпечує економічну безпеку держави. Розвиток малого підприємництва сприяє задоволенню потреб споживачів товарами та послугами, удосконаленню виробничо-збутових процесів, створенню робочих місць, забезпеченню джерел фінансування працівників, підтримці чистої конкуренції, залученню інвестицій та зміцненню соціально-економічному розвитку. Приватна ініціатива є основою вільного суспільства та конкурентоспроможного бізнесу, надійного економічного тилу та стійкого повоєнного зростання, а тому дослідження теми удосконалення конкурентоспроможності підприємства є актуальною. Дослідження цієї тематики є у працях таких вчених: Фасх'єв Х., Пахомов Ю., Дикань В. та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та організаційних механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Згідно з поставленою метою в кваліфікаційній роботі визначені такі завдання:

- дослідити сутність управлінських підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства;

- визначити організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства;

- охарактеризувати критерії оцінювання якості управління конкурентоспроможністю підприємства;

- проаналізувати систему управління конкурентоспроможністю підприємства;

- визначити напрями удосконалення системи управління

конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси впливу на функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів удосконалення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. Дослідження теоретико-методичних підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання, історичного та синергетичного підходу. Аналіз конкурентоспроможності підприємства здійснено за допомогою конкретного та абстрактного мислення, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів.

Інформаційним забезпеченням кваліфікаційної роботи є монографії та наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем управління конкурентоспроможністю підприємства.

Апробація результатів. Теоретичні положення та практичні пропозиції обговорювалися на міжвузівській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи» (м. Львів, 23 березня 2023 р.).

Структура роботи. У першому розділі проведено теоретичне та методичне дослідження системи управління конкурентоспроможністю підприємства. У другому розділі здійснено аналіз конкурентного середовища, розкрито критерії оцінювання якості управління конкурентоспроможністю підприємства та визначено особливості використання адаптивних підходів у системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 51 сторінках. Робота містить 8 рисунки, 9 таблиць, список використаних джерел 32 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управлінських підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства

Формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю забезпечує результативне функціонування і розвиток підприємства у динамічному та невизначеному середовищі. Для збереження конкурентної позиції та розширення ринкової частки підприємство повинно своєчасно реагувати на зміни в економіці та використовувати потенційні зовнішні можливості. Розуміння сутності управління конкурентоспроможністю підприємства є підґрунтям менеджерів для ідентифікації проблем та завдань, формування адаптивних управлінських рішень, розробки шляхів зростання конкурентних переваг та підтримки оптимального рівня конкурентних позицій підприємства, гнучкості та адаптації до нестабільних конкурентних умов.

На тлі розгортання економічної та політичної кризи проблема адекватного управління конкурентоспроможністю підприємств виявляється в максимально загостреній формі, ось чому доцільно розглянути наявні та розробити й обґрунтувати нові концептуальні засади конкурентоспроможності підприємства, що дасть змогу зосередити увагу менеджменту на ключових визначальних складниках конкурентоспроможності підприємства: реалізації конкурентного потенціалу, нарощенні конкурентних переваг підприємства та його позиціонуванні на конкурентному ринку [1].

В теорії управління основними елементами системи управління конкурентоспроможністю підприємства є мета, об'єкт і суб'єкт. Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є підвищення рівня

життєдіяльності, забезпечення стійкого функціонування підприємства та адаптація до динамічних змін зовнішнього середовища. Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності здатний забезпечити виконання основної місії підприємства. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є перелік осіб, які виконують управлінські функції, тобто менеджери усіх рівнів.

Розглянемо різні підходи до тлумачення поняття конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства

Автор	Визначення
Фасх'єв Х. [2].	Конкурентоспроможність підприємства - це реальна та потенційна здатність розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби.
Пахомов Ю. [2]	Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на ринку.
Фатхутдінов Р. [3]	Конкурентоспроможність підприємства - це реальна і потенціальна можливість у наявних умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, аніж товари конкурентів.
Дикань В. [3]	Конкурентоспроможність підприємства характеризує динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається конкурентоспроможністю товару (товарної маси) та ефективністю виробництва й управління.
Продіус Ю. [4]	Конкурентоспроможність підприємства є узагальнюючим показником, що об'єднує конкурентоспроможність продукції та виробництва та характеризує відмінності в розвитку досліджуваного підприємства від підприємств-конкурентів

З таблиці видно, що єдиного підходу до трактування конкурентоспроможності підприємства немає. Одні науковців вважають, що конкурентоспроможність підприємства сформована із сукупності зовнішніх та внутрішніх чинників, інші науковці визначають конкурентоспроможність підприємства як інтегральний показник, який характеризує ринкову позицію підприємства.

Сучасна парадигма управління конкурентоспроможністю підприємства формується навколо проблематики конкуренції за майбутнє, впливу тенденцій глобалізації та забезпечення успішного функціонування у стратегічній перспективі відповідно до встановлених цілей, що потребує становлення нового стратегічного мислення в системі управління на макро- і мікрорівні [4, с. 82].

Система управління конкурентоспроможністю передбачає взаємодію чинників, які здатні забезпечити та підтримати рівень конкурентоспроможності продукції та конкурентні переваги підприємства на різних сегментах ринку. Поняття управління конкурентоспроможністю підприємства багатоаспектне, яке досліджується багатьма науковцями та має різноманітні визначення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до трактування поняття управління конкурентоспроможністю підприємства

Автор	Визначення
Балабанова Л.В. [6, с. 9]	сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розроблення конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.
Бондаренко Г.С. [7, с. 82]	систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності для збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.
Галелюка М.М. [8, с. 39]	конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій для підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складниками єдиної системи.
Піддубний І.О., Піддубна А.І. [9, с. 78]	напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності.

Проведений аналіз підходів щодо визначення поняття управління конкурентоспроможністю підприємства можна зробити висновок, що це

поняття розглядається як функція управління, яка забезпечує розробку заходів та важелів впливу для підвищення ключових факторів успіху підприємства. Важливо наголосити, що ефективність управлінських рішень щодо збільшення конкурентних переваг та нарощення конкурентних позицій з урахуванням внутрішнього потенціалу підприємств і динамічного зовнішнього середовища ґрунтується на клієнтоорієнтованому та інноваційному підходах.

1.2. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

В умовах жорсткої конкуренції зростає необхідність розроблення стратегій розвитку підприємства, які б окреслювали чіткі орієнтири на майбутню перспективу і допомагали спрямовувати зусилля суб'єктів господарювання на пошук довготермінових конкурентних переваг [10, с. 433].

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства складається з сукупності систем цільової, функціональної та забезпечення. Ці системи включають економічні та організаційні важелі впливу на управління підприємством з метою підвищення конкурентних переваг. Ефективне функціонування підприємства, яке прагне підвищити рівень конкурентоспроможності, має здійснюватися на основі організаційно-економічного механізму, який призначений для управління фінансовими, трудовими та іншими ресурсами з метою максимального використання наявного та прихованого потенціалів [10, с. 220].

Ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства визначається організаційною підтримкою розробки цільових програм, реалізації організаційно-економічних та технічних заходів, виконання планових завдань випуску та реалізації продукції, зниження витрат та збільшення прибутку.

Впровадження сучасних методів бізнес-планування, портфельного аналізу, самофінансування та контролінгу сприяють вирішенню проблем підвищення конкурентоспроможності підприємства та збільшення ринкових позицій.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства складається з таких етапів:

- планування та координації діяльності структурних підрозділів;
- впровадження самофінансування та результативності управління;
- підвищення надійності інформаційної бази.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства спрямований на цілеспрямований вплив усіх напрямків діяльності та ефективність функціональних підрозділів:

1) управління маркетинговою діяльністю передбачає вдосконалення організаційної структури з цього напрямку діяльності, проведення ситуаційного аналізу ринку товарів та послуг, дослідження перспективних ринків збуту та рівня конкурентоспроможності продукції;

2) управління якістю є важливим компонентом забезпечення конкурентоспроможності підприємства та підвищення конкурентних переваг на цільових ринках;

3) управління виробничою діяльністю впливає на технічний рівень виробництва. Удосконалення методів та технології виробництва продукції сприяє економії використання виробничих ресурсів, підвищенню рівня якості продукції, зниженню виробничих витрат.

4) управління персоналом підприємства. Ефективний мотиваційний менеджмент сприяє підвищенню продуктивності та якості праці персоналу.

5) управління фінансовою діяльністю впливає на ефективність використання фінансових результатів та виконання головної місії підприємства.

Під організаційно-економічним механізмом управління конкурентоспроможністю підприємства розуміють сукупність засобів та

методів створення системи цілісного управління розвитком підприємства та результатами його діяльності, направленою на довгострокове забезпечення його конкурентних позицій на ринку [12, с. 262].

Проведемо оцінку організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства з позиції таких принципів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Принципи оцінки конкурентоспроможності підприємства [13, с. 229].

У умовах динамічного розвитку та змін зовнішнього середовища підприємства система управління конкурентоспроможністю вимагає впровадження інформаційних технологій. Своєчасне виконання завдань, виявлення потенційних конкурентів, оптимальне управління виробничими витратами, створення автоматизованих систем робочих місць, впровадження інтегрованої системи цифровізації прийняття управлінських рішень сприяє збільшенню конкурентоспроможності продукції, ефективності та результативності поведінки підприємства на конкурентному ринку.

Структурування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю здійснюється завдяки формуванню цілеспрямованого впливу програмно-цілевих блоків, які обґрунтовують техніко-економічні заходи прийняття ефективних управлінських рішень управління конкурентоспроможності організації (рис. 1.2).

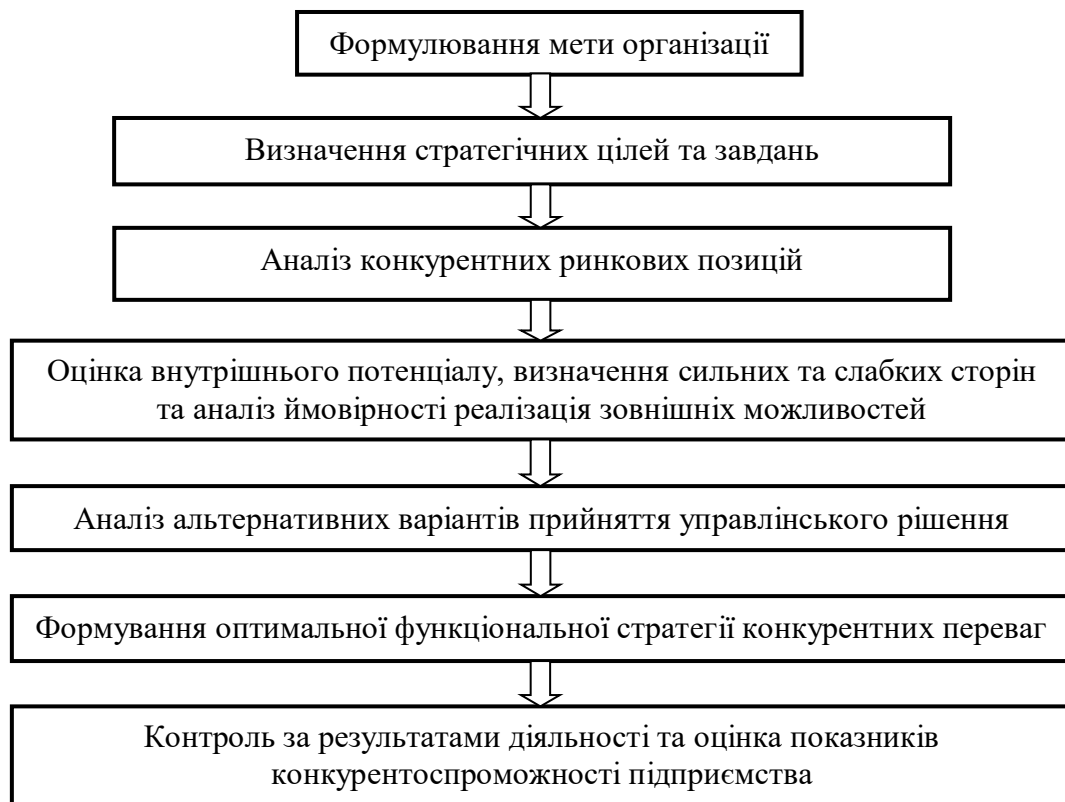


Рис. 1.2. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

Підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення стійкого розвитку можна досягти завдяки використанню програмно-цільових блоків посилення конкурентних позицій ринку.

1.3. Критерії оцінювання якості управління конкурентоспроможністю підприємства

Створення інформаційної моделі підприємства дозволить об'єднати в єдиному інформаційному полі основні техніко-економічні показники для комплексного відображення господарських операції в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства включаю такі етапи:

1. Аналіз конкурентоспроможності підприємства. Цей етап передбачає формування місії, цілей, завдань, політики, напрямів діяльності підприємства та оцінка конкурентної стратегії.

2. Формування інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства, який включає зовнішні та внутрішні параметри підприємства.

3. Складання карти конкурентів. Порівняння конкурентоспроможності шляхом бенчмаркінгу. Визначення багатокритеріальних показників, які характеризують вплив чинників на конкурентні позиції в галузі.

4. Прийняття управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Аналіз внутрішнього середовища, виявлення слабких сторін діяльності підприємства.

5. Проведення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Впровадження інноваційного обладнання, підвищення кваліфікації персоналу, делегуванням повноважень.

Питання інструментів оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є одним з найбільш актуальних питань, пов'язаних з проблемами їх виживання та розвитку в ринкових умовах [14, с. 132]. Оцінювання якості управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється різними методами діагностики (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи оцінки якості управління конкурентоспроможністю підприємства

Група методів	Методи
Якісні	SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, експертна оцінка, метод «мозкового штурму», PIMS-аналіз.
Кількісні	Метод відносних показників, індексний метод, метод балів, бенчмаркінг.
Матричні	Матриця Бостонської консультативної групи, матриця McKinsey, матриця Shell/DPM, матриця Ансоффа.
Індексні	Метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, інтегральні методи.
Графічні	Метод профілів, радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності.

Суб'єкти господарювання використовують різні методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності. Найбільш популярними є методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які базуються на відносній частці та темпах зростання ринку, життєвому циклу товару та привабливості галузі, теорії ефективної конкуренції та ключових факторах успіху.

Конкурентоспроможність підприємства можна оцінити за методом порівняння з найближчими конкурентами та найуспішнішими підприємствами галузі – benchmarking. З цією метою суб'єкти господарювання здійснюють безперервний порівняльний аналіз основних техніко-економічних показників з метою пошуку сильних сторін та зовнішніх можливостей потенційних конкурентних переваг.

Сучасна економіка для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовує модель ADL/LCD, яка була розроблена консалтинговою компанією Артура Д. Літла та включає чотири етапи життєвого циклу галузі:

народження, зростання, зрілість та старіння. Конкурентне середовище характеризується багатокритеріальними показниками конкурентоспроможності підприємства: цінова політика, гарантійне обслуговування, якість продукції, вертикальна інтеграція, фінансовий ризик. Основна перевага моделі в тому, що вона дає можливість скласти уявлення про розподіл різних бізнесів диверсифікованої компанії за стадіями розвитку галузі [15, с. 193].

Компанія Shell розробила модель, що здобула назву матриці спрямованої політики Shell/DPM (Direct Policy Matrix). Згідно з цією моделлю оцінка конкурентоспроможності підприємства визначається на підставі таких критеріїв: відносна частка ринку, техніко-технологічна база, номенклатура та асортиментна політика, місцезнаходження та крива попиту, якість продукції та економне використання ресурсів. Загалом слід зазначити, що часткові показники вбачають загальний характер і важко підлягають високоякісному виміру [16, с. 36].

В сучасних умовах дієвим методом оцінки конкурентоспроможності є метод аналізу ієрархій (MAI). Суть методу полягає у розчленуванні проблеми на складові елементи та визначення попарного порівняння критеріїв оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Не втратила своєї актуальності модель BCG, або матриця «темпи зростання ринку – частка ринку». Її перевагою є простота у використанні та формуванні портфеля ділової активності. Варто взяти до уваги під час аналізу оцінювання якості управління конкурентоспроможністю підприємства модель GE / McKinsey. Розробниками цієї моделі є спеціалісти компанії General Electric (GE) та консалтингова фірма McKinsey and Company [17, с. 93], яка спрямована на визначення ефективності капіталовкладення. Для визначення наслідком зростаючої конкуренції на ринку товарів та послуг необхідно орієнтуватися на ефективності показників, які характеризують конкурентоспроможність продукції та привабливості галузі.

Висновки до першого розділу

Конкурентоспроможність підприємства характеризується реальною та потенційною можливістю виробляти товари (послуги), які за ціновими та якісними характеристиками є привабливішими для споживачів, ніж продукція конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства визначається якістю виготовленого товару (послуг), задоволенням споживчих властивостей, забезпеченням технічним рівнем, ціновою політикою, післяпродажним сервісом, дієвою рекламою, відповідністю моді, репутацією виробника, коливання попиту та пропозиції.

В сучасних конкурентних умовах, які характеризуються високим рівнем ризику підприємства повинні використовувати стратегічні системи управління конкурентоспроможністю. Управління конкурентоспроможністю підприємства сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, надійності системи управління, мобільності та гнучкості використання внутрішнього потенціалу.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства включає організаційно-економічні важелі та інструменти підвищення конкурентних переваг з метою реалізації головної місії підприємства. З цією метою необхідно враховувати чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, формувати систему захисту подолання та обмеження їх негативного впливу на рівень конкурентоспроможності.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно впроваджувати цифровізацію системи управління. Вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає суттєвих організаційних змін, впровадження мотиваційних механізмів, використання адаптивних механізмів маркетингового менеджменту.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ «ТЗОВ «ВІФА «ПРОЕКТ-БУД»

2.1. Загальна характеристика ТЗОВ «Віфа «Проект-буд» та його система управління

Післявоєнне відновлення міст та сіл України передбачає комплексний процес забезпечення реконструкції та модернізації житлових будинків, соціально-культурних комплексів та об'єктів критичної інфраструктури. Основна мета українців полягає у визволенні тимчасово окупованих територій від російських загарбників та прискорення економічного зростання України завдяки ефективному використанню внутрішнього потенціалу, залученню іноземних інвестицій, створенню нових робочих місць, підвищенню інформаційної грамотності та доступності населення до публічних сервісного обслуговування, покращенню якості життя людини.

Системне планування відбудови та створення якісно нового житла, соціальної інфраструктури з інклюзивними рішеннями, модернізація системи життєзабезпечення та подальшого розвитку країни дає можливість трансформаційному розвитку будівельної галузі. Громадяни, які у зв'язку з військовою агресією росії втратили домівки мають бути забезпечені найкращим, найсучаснішим житлом. Людиноцентризм, раціональне просторове планування, забезпечення балансу розселення та робочих місць, стала міська мобільність, інклюзивність, енергоефективність, екологічність та чимало інших сучасних тенденцій розвитку населених пунктів мають стати дороговказами нашого великого відновлення [18, с. 26].

Одним з ключових завдань відновлення містобудування та архітектури є впровадженням світових підходів і практик у цій галузі. Зростання будівельної

галузі свідчить про соціально-економічний розвиток країни, забезпечує усі галузі народного господарства об'єктами нерухомості та надає послуги щодо їх утримання. Кінцевим продуктом будівництва є об'єкти нерухомості, які є продуктом споживання у всіх інших галузях [19, с. 55].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Віфа «Проект-буд» зареєстроване 20 серпня 2003 року. Основним видом діяльності є будівництво житлових і нежитлових будівель. ТзОВ «Віфа «Проект-буд» функціонує в галузі будівництва, а тому має особливості господарювання, які характеризуються спеціальними умовами праці, матеріально-технічною базою, організацією виробництва та управління діяльністю.

Особливостями господарювання ТзОВ «Віфа «Проект-буд» є ринкові відносини та економічна ефективність, яка супроводжується комплексною оцінкою досягнення перспективних цілей (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Особливості діяльності ТзОВ «Віфа «Проект-буд»

Важливою особливістю функціонування ТзОВ «Віфа «Проект-буд» є те, що підприємства будівельної галузі забезпечують житловими та нежитловими будівлями усі галузі економіки, а тому значення будівельних організацій постійно зростає. Внаслідок російського вторгнення будівельна галузь є базовою для забезпечення будівельними матеріалами всі сфери національної економіки. Для відновлення житлового та нежитлового фонду України від будівельних організацій вимагають якісного та своєчасного забезпечення необхідними ресурсами: персоналом, фінансовими, матеріально-технічними, інформаційними.

Участь галузей промисловості у виробництві кінцевої будівельної продукції ТзОВ «Віфа «Проект-буд» наведено рис. 2.2.

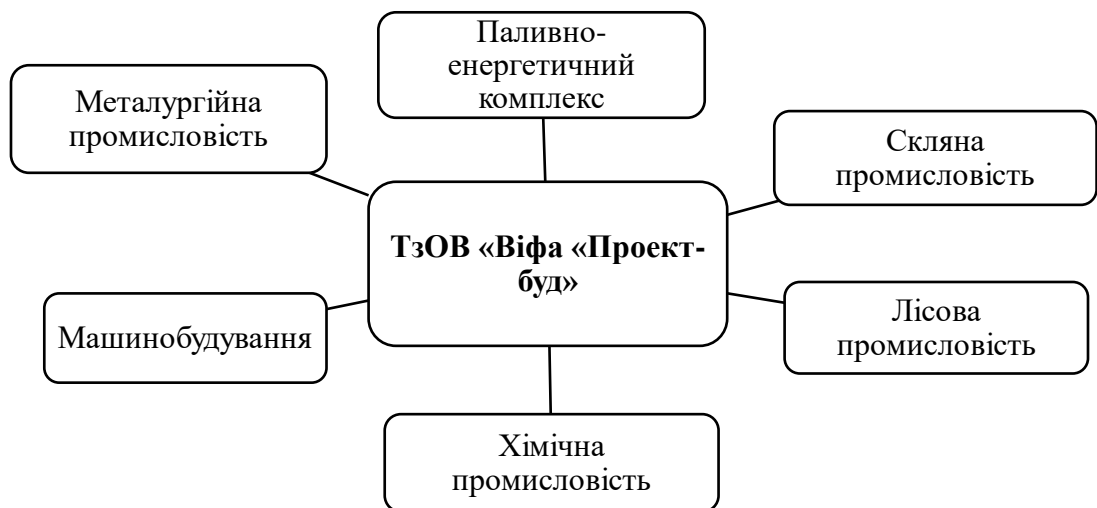


Рис. 2.2. Участь галузей промисловості у виробництві кінцевої будівельної продукції ТзОВ «Віфа «Проект-буд» [20, с. 81]

Управління ТзОВ «Віфа «Проект-буд» здійснюється у порядку, передбаченому законодавством України, статутом товариства та іншими нормативно правовими актами. Органами управління є загальні збори

учасників, наглядова рада (у разі утворення) та виконавчий орган [21, ст. 208].

Відповідно до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» загальні збори учасників скликаються:

- 1) з ініціативи виконавчого органу товариства;
- 2) на вимогу наглядової ради товариства;

3) на вимогу учасника або учасників товариства, які в сукупності володіють 10 або більше відсотками статутного капіталу товариства [1, ч. 1 ст. 31]. Виконавчим органом ТзОВ «Віфа «Проект-буд» є топ-менеджери, які здійснюють управління організацією. Розглянемо структуру управління ТзОВ «Віфа «Проект-буд» (рис. 2.3).

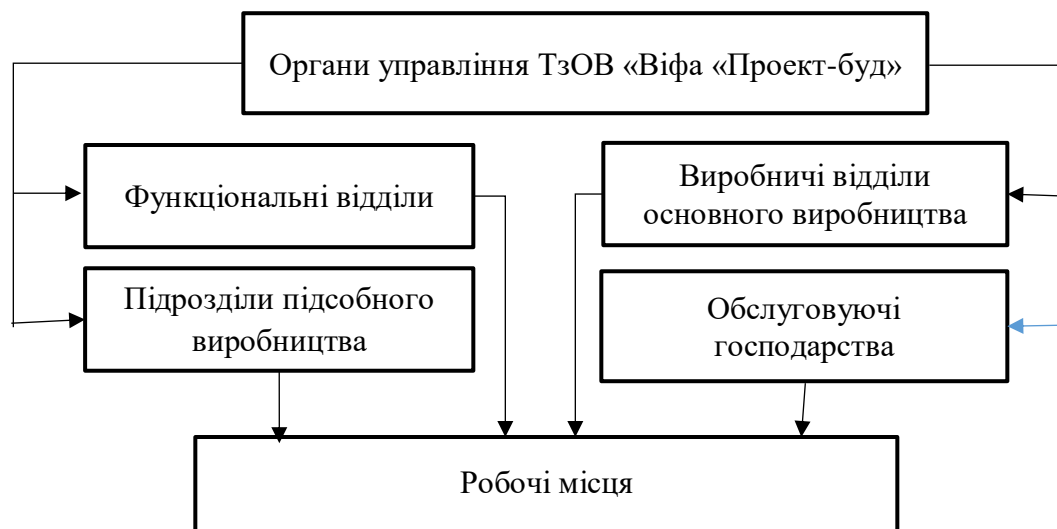


Рис.2.3. Структура управління ТзОВ «Віфа «Проект-буд»

Згідно статуту предметом діяльності ТзОВ «Віфа «Проект-буд» є:

- комплекс будівельно-конструкторське, архітектурно-художнє проектування, будівництво, ремонтно-будівельні роботи, реконструкція та експлуатація житлових будівель, об'єктів виробничо.-технічного, соціально-побутового, культурного та спортивно-оздоровчого призначення, розробки

проектно-кошторисної документації;

- реставрація та ремонт будівель та споруд;
- виробництво, реалізація будівельних матеріалів і конструкцій.

ТзОВ «Віфа «Проект-буд» бере активну участь в тендерах. За 2020-2022 рр. виграно 26 тендерних пропозицій щодо проведення будівельно-монтажних робіт. У структурі обсягу виконаних робіт 25% припадає на реставраційні роботи, а 75% пов'язано з капітальним ремонтом (рис. 2.4).

ВИДИ РОБІТ

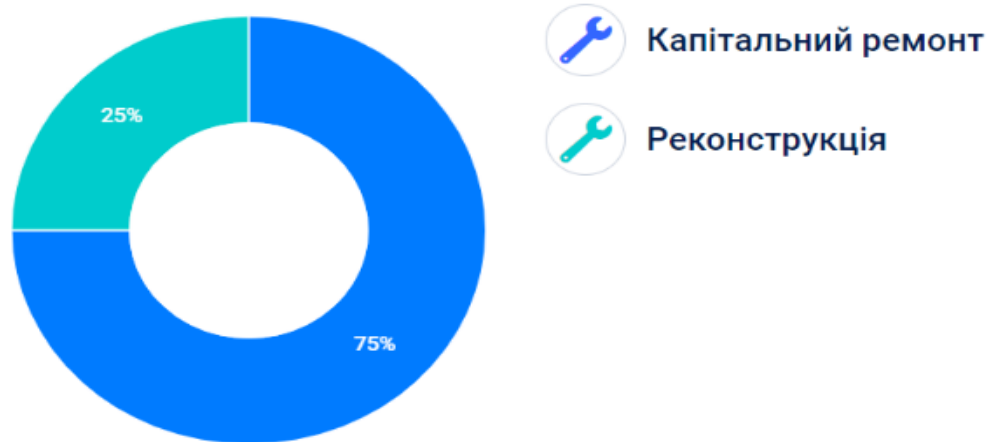


Рис.2.4. Структура обсягу виконаних робіт ТзОВ «Віфа «Проект-буд»

ТзОВ «Віфа «Проект-буд» є відкритою організацією, яка здійснює господарську діяльність та реалізує фінансово-економічні інтереси. ТзОВ «Віфа «Проект-буд» як система включає:

- суб'єктів діяльності ринкових відносин;
- об'єктів діяльності ринку будівельних послуг;
- ринкову інфраструктуру будівельної галузі;
- ринковий механізм попиту та пропозиції;
- регулювання та саморегулювання ринкових відносин, державний нагляд.

Суб'єктами діяльності ринкових відносин ТзОВ «Віфа «Проект-буд» є інвестори, замовники, підрядники, проєктно-пошукові організації, постачальники будівельних матеріалів, виробів та конструкцій. Об'єктами діяльності ринку будівельних послуг ТзОВ «Віфа «Проект-буд» є: персонал, матеріально-технічне забезпечення, інформаційні та фінансові ресурси.

2.2. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ТзОВ «Віфа «Проект-буд»

Будівельна галузь України безумовно є однією з важливих галузей, що належить до матеріальної сфери, та є індикатором розвитку економіки країни [23]. Розвиток будівельної сфери вимагає залучення багатьох ресурсів, а саме: людських, матеріальних, фінансових та інформаційних, що позитивно впливає на вирішення соціальних проблем, зменшення безробіття, розвиток суміжних галузей економіки. Перспективи розвитку будівництва та архітектури в Україні дає старт для малого та середнього бізнесу в цій галузі.

Важливим завданням є оцінка тенденцій розвитку будівельної галузі в сучасних умовах зовнішнього середовища. ТзОВ «Віфа «Проект-буд» для забезпечення ефективного функціонування та задоволення вимог зацікавлених осіб здійснює планування бізнес-процесів, які передбачають виконання комплексу будівельно-монтажних робіт та введення об'єктів в експлуатацію. Товариство повинно здійснювати ґрунтовний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, налагоджувати комунікативні зв'язки з інвесторами, підрядниками, наглядовими та контролюючими організаціями, детально вивчати політичну та економічну ситуації, зважати на тенденції моди та вимоги щодо безпеки.

В останні роки будівельна галузь набирає обертів, оскільки руйнування

об'єктів житлової та нежитлової інфраструктури потребує тотального відновлення. Проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності ТзОВ «Віфа «Проект-буд» за 2021-2022 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники фінансово-господарської діяльності ТзОВ «Віфа «Проект-буд»

Назва показника	Одиниця виміру	Роки		Відхилення (+,-)	Темпи росту/спаду
		2021	2022		
1. Обсяг (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	4759	4963	+204	+4
2. Податок на додану вартість	тис. грн.	95	99	+4	+4
3. Інші відрахування із прибутку	тис. грн.	2	2	-	-
4. Чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	4662	4864	+202	+4
5. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	3215	3654	+439	+14
6. Валовий прибуток	тис. грн.	1447	1210	-237	-16
7. Інші операційні прибутки	тис. грн.	652	782	+130	+20
8. Адміністративні витрати	тис. грн.	301	280	-21	-32
9. Витрати на збут	тис. грн.	98	56	-42	-7
10. Інші операційні витрати	тис. грн.	56	36	-20	-36
11. Інші прибутки	тис. грн.	101	98	-3	-3
12. Фінансові витрати	тис. грн.	8	11	+3	+38
13. Витрати від участі в капіталі	тис. грн.	-	18	+18	-
14. Інші витрати	тис. грн.	23	9	-14	-61
15. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток)	тис. грн.	1482	1680	+198	+6
16. Податок на прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	265	302	+35	+6
17. Фінансові результати від звичайної діяльності (прибуток)	тис. грн.	1217	1378	+166	+5
18. Чистий прибуток	тис. грн.	1217	1378	+166	+5

За даними таблиці видно, що ТзОВ «Віфа «Проект-буд» навіть у найскладніший період продовжував свою діяльність та виконував будівельно-монтажні роботи для розвитку інфраструктури регіону. Товариство брало

участь у тендерних конкурсах та завдяки своїм конкурентним перевагам одержало 26 замовлень на виконання бюджетних програм з будівництва, капітального ремонту та реставрації об'єктів соціальної інфраструктури,

Так, у 2022 р. обсяг виконаних будівельно-монтажних робіт становив 4963 тис. грн., що на 204 тис. грн більше у порівнянні з минулим роком. Зростання обсягу виконаних робіт вплинуло на збільшення собівартості виконаних та введених в експлуатації робіт на 14%. За рахунок випередження росту продуктивності праці над зростанням заробітної плати вдалося стримати ріст цін на будівельні послуги та забезпечити зростання операційних прибутків на 20%.

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування у 2022 році становить 3680 тис. грн та у порівнянні з минулим роком зріс на 6%. На стабілізацію фінансової ситуації у товаристві прийнято заходи щодо оптимізації адміністративних та інших витрат. В результаті виконання управлінських рішень вдалося зменшити цих витрат на 11%.

Особливість діяльності будівельної галузі вимагає впровадження комплексних методів оцінки економічної ефективності діяльності. Показником економічної ефективності діяльності ТЗОВ «Віфа «Проект-буд» є рентабельність. Рентабельність – це категорія, що характеризує економічну ефективність виробництва, за якої підприємство за рахунок грошової виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) повністю відшкодовує витрати на її виробництво й одержує прибуток як головне джерело розширеного відтворення [24, с. 138]. Рентабельність – це відносний показник, який характеризує ефективність діяльності товариства і розраховується як відношення прибутку до собівартості виконаних будівельних робіт та послуг. Завдяки рентабельності можна оцінити потенціал товариства, розрахувати співвідношення фонду нагромадження та фонду споживання, оцінити ефективність вкладення інвестицій та оборотності оборотних коштів.

За даними таблиці 2.1 проведемо аналіз показників рентабельності ТзОВ «Віфа «Проект-буд» за 2020-2022 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз показників рентабельності ТзОВ «Віфа «Проект-буд»
за 2020-2022 рр.

Показники, %	2020	2021	2022	Відхилення від 2020 р.	Відхилення від 2021 р.
Рентабельність капіталу	29	21	18	-11	-3
Рентабельність власного капіталу	24	18	16	-8	-2
Валова рентабельність будівельно-монтажних робіт	23	24	17	-6	-7
Операційна рентабельність будівельно-монтажних робіт	22	21	19	-3	-2
Чиста рентабельність будівельно-монтажних робіт	21	21	20	-2	-1

За даними таблиці видно, що рентабельність капіталу має тенденцію до зменшення. Так, за 2020-2022 рр. вона скоротилася на 14%. Рентабельність власного капіталу свідчить про якість управлінських рішень щодо синергетичного використання вкладених ресурсів. За 2020-2022 р. були для товариства складними та вимагали адаптивних рішень до ризиків та загроз зовнішнього середовища. В цілому за 2020-2022 рр. товариство працювало рентабельно, проте спостерігається тенденція до зменшення рентабельності власного капіталу на 8%. Валова та чиста рентабельність реалізованих будівельних послуг у 2022 році зменшилася у порівнянні з 2021 р. та 2020 р., відповідно на 5% та 3%. За результатами аналізу показників рентабельності можна зробити висновок, що нестабільна зовнішня ситуація негативно впливає на ефективність залучення інвестицій та обсягу виконання будівельно-монтажних робіт.

Проаналізуємо чинники, які можуть негативно впливати на фінансовий стан підприємств будівельної галузі, враховуючи її особливість:

- неплатоспроможність замовників;

- зростання цін на будівельні матеріали та послуги;
- незабезпеченість власними оборотними коштами;
- збільшення відсоткової кредитної ставки;
- напружена військово-політична ситуація;
- підвищений ризик фізичного знищення.

З метою стабілізації фінансово-господарської діяльності необхідно планувати діяльність, формувати стратегію і тактику з огляду на перспективу, а не на вирішення тільки поточних проблем. Для зміцнення конкурентних переваг варто проаналізувати зовнішнє середовище та виробити стратегію подальших дій для вдосконалення діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Чинники зовнішнього середовища ТзОВ «Віфа «Проект-буд»

Можливості	Загрози
Потенціал розвитку будівельної галузі	Збільшення конкурентів
Розширення ринку та сегменту будівельних послуг	Форс-мажорні ситуації
Зменшення конкурентів	Економічна криза
Розробка інноваційних технологій	Зростання відсотків комерційного кредитування
Міжнародна інтеграція	Підвищені вимоги та стандарти будівництва
Інвестування будівельного комплексу	Вихід на ринок великих будівельних компаній

За даними таблиці можна зробити висновок, що зовнішні можливості є сприятливими для розвитку ТзОВ «Віфа «Проект-буд». Основне завдання лежить у зміцненні внутрішнього потенціалу товариства та сприянні зростанню попиту, захопленні нових сегментів ринку, вдосконаленні технології будівництва, підвищенні кваліфікації персоналу.

Найбільшою загрозою є фізичне знищення організації, проте завдяки мужності наших Збройних Сил України, західні регіони України мають можливість продовжувати діяльність у відносно безпечних умовах. До зовнішніх загроз можна віднести загрози пов'язані з розвитком великих

будівельних компаній, що може вплинути на зменшення частки ринку.

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу та визначимо, яку конкурентну позицію займає ТзОВ «Віфа «Проект-буд» на ринку будівельної галузі(рис. 2.5).

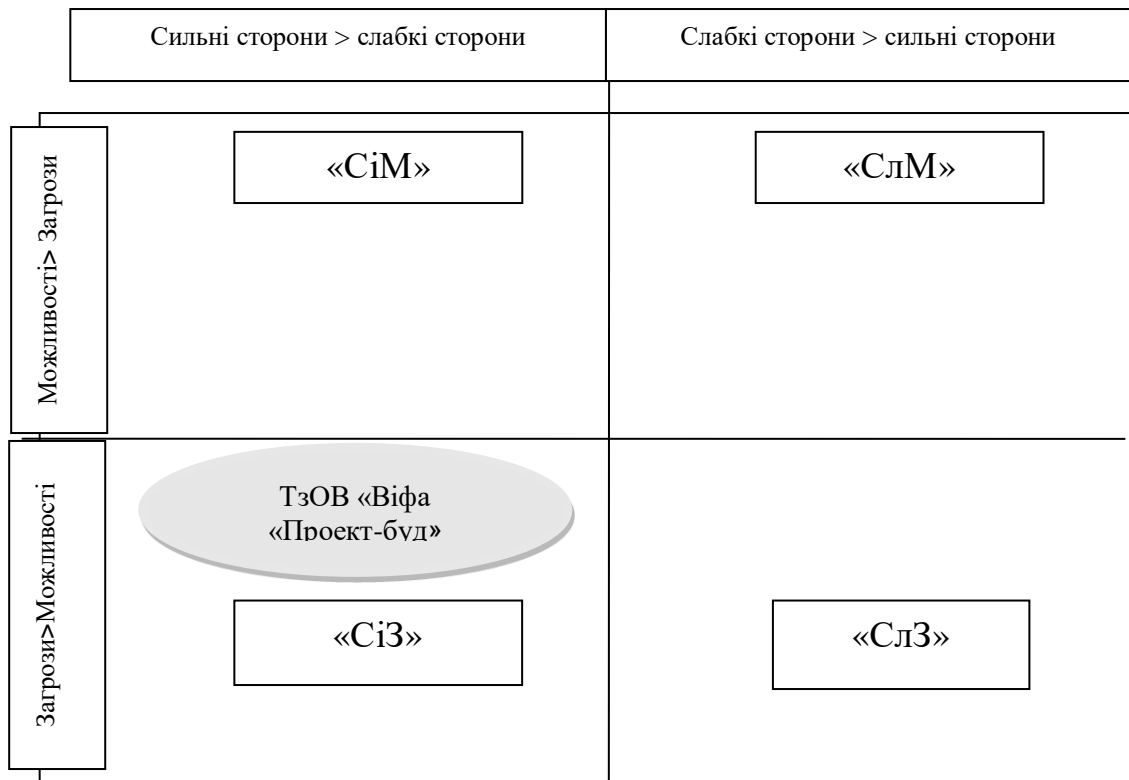


Рис. 2.5 Матриця SWOT-аналізу

Отже, матриця SWOT-аналізу ТзОВ «Віфа «Проект-буд» вказує на те, що для зміцнення конкурентоспроможності організації варто обрати стратегію «Сила і загрози». Перевагою товариства є наявність сильних сторін, таких як: оптимальна організаційна структура, висококваліфікований персонал, наявність матеріально-технічної бази. Проте, міцність організації вимірюється найслабшою стороною, а в товаристві слабкими сторонами є нерозвинений маркетинг. ТзОВ «Віфа «Проект-буд» повинно спрямувати сильні сторони підприємства для того, щоб реалізувати зовнішні можливості та не допустити зменшення частки ринку. Для використання цієї стратегії необхідно розширювати асортимент надання якісних будівельних послуг.

2.3. Аналіз управління конкурентоспроможністю ТзОВ «Віфа «Проект-буд»

З метою підвищення конкурентоспроможності та зміцненні конкурентних переваг основний акцент суб'єкти підприємницької діяльності повинні ставити на фінансовий результат та можливості зростання рентабельності. В умовах воєнного стану суб'єкти бізнесу повинні концентрувати свої зусилля на антикризовому менеджменті та приймати управлінські рішення для стабілізації та розвитку підприємства. Стан і напрям розвитку макросередовища певною мірою визначають можливості підприємства щодо локалізації кризових ситуацій, що виникають та виходу з них [25, с. 112].

Несприятливі чинники зовнішнього середовища можуть послабити внутрішній потенціал підприємства та негативно вплинути на його фінансові результати. З цією метою постійний моніторинг та оцінки тенденцій на ринку будівельного комплексу сприяє формуванню чинників конкурентоспроможності ТзОВ «Віфа «Проект-буд». Проведемо оцінку конкурентних позицій ТзОВ «Віфа «Проект-буд» на ринку будівельної галузі та проаналізуємо маркетингову стратегію товариства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз маркетингової стратегії ТзОВ «Віфа «Проект-буд»

Ціль та завдання	Конкурентні переваги та чинники успіху	
	Ціна будівельних послуг	Диференціація будівельних послуг
Ринок	Цінові переваги	Диференціація лідерства
Відносна частка ринку	Ринкова ціна	Асортиментна переваги

Отже, конкурентними перевагами ТзОВ «Віфа «Проект-буд» є оптимізація собівартості та диференціація будівельних послуг.

Політика диференціації будівельних послуг ТзОВ «Віфа «Проект-буд» відносно конкурентів показано на рис. (рис. 2.6).

		Собівартість		
		Висока	Середня	Низька
Рівень диференціації	Висока		ТзОВ «Віфа «Проект-буд»	
	Середня		ТОВ «Сервіс- буд»	
	Низька	ПП «Ангара»		

Рис. 2.6. Матриця диференціації послуг ТзОВ «Віфа «Проект-буд»

За даними матриці можливостей надання індивідуальних будівельних послуг ТзОВ «Віфа «Проект-буд» бачимо, що будівельні послуги товариства характеризуються середньою собівартістю та високим рівнем диференціації. Найближчий конкурент ТОВ «Сервіс-буд» має середні конкурентні характеристики щодо собівартості та диференціації послуг. Конкурентні позиції ПП «Ангара» мають не вигідну характеристику щодо рівня собівартості, а відповідно цінової пропозиції на достатньо великий асортимент будівельних послуг.

З метою зміцнення конкурентних переваг та зростання відносної частки ринку необхідно:

- здійснити організаційні зміни та оптимізувати бізнес-процес з метою зменшення собівартості будівельно-монтажних послуг;
- провести бенчмаркінг та збільшити диференціацію послуг;

- проаналізувати потенційні можливості ринку та зайняти вигідне становище.

З метою реалізації запропонованих заходів проаналізуємо стратегічну ринкову позицію ТзОВ «Віфа «Проект-буд» використовуючи матрицю «продукт-ринок» Ігоря Ансоффа (рис. 2.7).

	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Вдосконалення діяльності	Стратегія розвитку ринку ТзОВ «Віфа «Проект-буд»
Новий товар	Товарна експансія	Диферсифікація

Рис. 2.7. Матриця І. Ансоффа ТзОВ «Віфа «Проект-буд»

Отже, розглянувши результати аналізу, можна зробити висновок, що ТзОВ «Віфа «Проект-буд» знаходиться у квадранті «Стратегія розвитку ринку», яка є успішною у її досягнення майже у 30% суб'єктів господарювання, які нею скористалися. ТзОВ «Віфа «Проект-буд» має досвід у конкурентній боротьбі за тендерними програмними, надає достатній спектр будівельних послуг за середньою собівартістю, забезпечений висококваліфікованим персоналом, тому для збільшення відносної частки ринку необхідно розвивати маркетингові програми щодо пошуку нового сегменту діючого ринку. Завдяки такій конкурентній стратегії можна збільшити прибуток та не піддаватися значним ризикам.

Програма відбудови післявоєнної економіки спрямована на відновлення житлової та нежитлової інфраструктури, а тому ТзОВ «Віфа «Проект-буд» має можливість виходити на нові ринки будівельних послуг в інші регіони країни. Проте така стратегія є більш ризикованою та вимагає додаткових витрат на

впровадження діяльності, але є перспективною. Варто ТзОВ «Віфа «Проект-буд» проводити ефективні маркетингові заходи щодо розширення сегментів ринку за рахунок рекламних інструментів.

З метою оцінки управління конкурентоспроможністю ТзОВ «Віфа «Проект-буд» проведемо аналіз інтегрального показника конкурентоспроможності за формулою:

$$K_i^z = \sqrt[m]{\sum_{m=1}^m (k_m^z)^2}, \quad (2.1)$$

де, k_{in} – стандартизований коефіцієнт за n -м показником i -го підприємства;

m – кількість показників, що використано для оцінки z -ої конкурентної переваги.

Проведемо розрахунки за даними таблиці 2.1 та результати аналізу інтегрального показника конкурентоспроможності ТзОВ «Віфа «Проект-буд» наведемо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники оцінки конкурентних переваг ТзОВ «Віфа «Проект-буд»

Показник	Вагомість	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
<i>Технічний рівень виробництва (0,2)</i>				
Показник фондоозброєність праці	0,23	52	67	66
Показник фондівдача	0,21	9,40	8,90	9,40
Коефіцієнт фізичної придатності основних фондів	0,19	0,70	0,80	0,60
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,13	0,20	0,10	0,19
<i>Фінансово-інвестиційна діяльність (0,2)</i>				
Рентабельність активів.	0,26	0,30	0,20	0,19
Рентабельність власного капіталу.	0,23	0,40	0,30	0,24
Коефіцієнт автономії	0,27	0,80	0,70	0,73
Фінансовий важіль	0,24	0,05	0,04	0,04
<i>Маркетингова діяльність (0,2)</i>				
Рентабельність реалізації будівельно-монтажних послуг	0,22	0,15	0,14	0,17
Вихід на міжнародні ринки	0,16	0,64	0,70	0,75

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
Динаміка обсягу реалізації будівельних послуг	0,25	1,5	1,6	1,8
Оборотність обігових коштів	0,24	8,3	9,2	10,2
<i>Інноваційна діяльність (0,2)</i>				
Тенденція інноваційних витрат	0,19	0,31	0,32	0,42
Інноваційна ділова активність	0,23	0,22	0,24	0,25
Рівень цифровізації виробництва послуг	0,20	0,70	0,75	0,80
Співвідношення інноваційних послуг в загальному обсязі	0,21	0,2	0,2	0,3
Коефіцієнт інновацій.	0,20	0,05	0,1	0,1
<i>Виробнича діяльність (0,2)</i>				
Рівень матеріаломісткості витрат	0,18	0,67	0,70	0,75
Питома вага постійних витрат у виробничій собівартості	0,20	0,12	0,18	0,20
Динаміка продуктивності праці	0,25	23	22	14
Витрати на 1 грн ТП	0,20	0,75	0,82	0,84
Ефективність витрат на оплату праці	0,22	12,20	11,70	15,40
<i>Інтегральна оцінка конкурентної переваги</i>		6,5	6,9	7,1

Отже, протягом 2020-2022 рр. за даними інтегрального показника рівень конкурентних переваг ТзОВ «Віфа «Проект-буд» зміцнився. Так, у 2020 р. та 2021 р. за шкалою оцінки ($3 < K_p < 7$) товариство належало до задовільних позицій, тобто конкурентні позиції без переваг над конкурентами. Завдяки зміцнення фінансово-економічного потенціалу товариству вдалося зміцнити конкурентоспроможність у 2022 р. та підняти рівень конкурентних переваг до достатньо високої позиції ($7 < K_p < 10$). Хоча конкурентні позиції не змінилися проте є позитивна динаміка щодо адаптації до вимог зовнішнього середовища та розширення масштабів надання будівельно-монтажних послуг.

2.4. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТзОВ «Віфа «Проект-буд»

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства вчасно й ефективно коректувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання існуючих і створення нових

конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей, що надає можливість розглядати це поняття не тільки як результат діяльності, а як системну категорію, яка відображає процес діяльності підприємства з позицій його стратегічних цілей [26]. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТЗОВ «Віфа «Проект-буд» ґрунтується на впровадженні інструментів підвищення конкурентних переваг і адаптивних властивостей. В сучасних умовах адаптивний менеджмент характеризується гнучкістю та мобільністю до змін ринкової кон'юнктури; організаційно-технічних перетворень; пристосування до складних умов воєнного стану.

Конкурентоспроможність відображає рівень ефективності використання внутрішнього потенціалу та характеризується системою показників: обсяг реалізації послуг, політика технічних інновацій, рівень якісних характеристик.

З метою удосконалення маркетингової адаптації визначаємо прогнозовані показники конкурентоспроможності за формулою:

$$T_p = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n \frac{Y_{i+1}}{Y_i} \quad (2.2)$$

де, Y_i – значення пріоритетного показника за i -тий рік.

Прогнозне значення показника визначається таким чином:

$$Y_t = Y_{t-1} \cdot T_p \quad (2.3)$$

Конкурентоспроможність ТЗОВ «Віфа «Проект-буд» характеризується ринковим попитом стратегічних бізнес-одиниць. Визначимо прогнозні показники конкурентоспроможності товариства на підставі методу стратегічного позиціонування за даними таблиці 2.1:

$$T_p = (4759/3899 + 4963/4759) : 2 = 1,13$$

Прогнозне значення обсягу виконаних будівельно-монтажних послуг у 2023-2025 рр. становитиме:

$$V_{2023} = 4759 * 1,13 = 5378 \text{ тис. грн}$$

$$V_{2024} = 5378 * 1,13 = 6077 \text{ тис. грн}$$

$$V_{2025} = 6077 * 1,13 = 6876 \text{ тис. грн}$$

За допомогою регресійного аналізу можна визначити прогнозні показники ринкових переваг за обсягом виконаних будівельно-монтажних робіт (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Прогнозні значення показника конкурентоспроможності

t_i	y_i	t_i^2	$y_i t_i$
1	5378	1	5378
2	6077	4	24308
3	6876	9	61884
$\sum t_i = 6$	$\sum y_i = 18331$	$\sum t_i^2 = 14$	$\sum y_i t_i = 91570$

Система рівнянь має таке значення:

$$\begin{cases} 3a_0 + 6a_1 = 18331 \\ 6a_0 + 14a_1 = 91570 \end{cases}$$

$$a_0 = 18331 - 6a_1/3 = 6110 - 2a_1$$

$$6(6110 - 2a_1) + 14a_1 = 91570$$

$$a_1 = 2112$$

$$a_0 = 6110 - 2 \times 2112$$

$$a_0 = 1868$$

Отже, базові значення $a_0 = 1868$ і $a_1 = 2121$, то в результаті рівняння регресії має такий вигляд:

$$V_p = 1868 + 2121 * t;$$

де t - прогнозні роки;

$$V_{2023}=1868 + 2121*2 = 6110 \text{ тис. грн}$$

$$V_{2024}=1868 + 2121*3 = 8231 \text{ тис. грн}$$

$$V_{2025}=1868 + 2121*4 = 8484 \text{ тис. грн}$$

За результатами дослідження ТзОВ «Віфа «Проект-буд» можна зробити висновок, що для удосконалення системи управління конкурентоспроможністю позитивний вплив мають впровадження нових технології, цифровізація управління та процеси автоматизації будівельно-монтажних послуг.

Будівельна галузь є пріоритетною у повоєнній відбудові об'єктів житлової та нежитлової інфраструктури. Зовнішніми можливостями ТзОВ «Віфа «Проект-буд» є рух України до Європейського Союзу та запевнення іноземних партнерів інвестувати кошти у відбудову економіки.

З метою адаптації до змін зовнішнього середовища ТзОВ «Віфа «Проект-буд» необхідно:

- сприяти зміцненню ринкових позицій та виходити на нові сегменти;
- розглядати можливість диверсифікації будівельно-монтажних послуг;
- впроваджувати нові види послуг;
- підвищувати власні конкурентні переваги;
- удосконалювати безпекові пропозиції;
- одержувати грантові програми для розвитку бізнесу;
- організувати співпрацю з освітніми закладами щодо пошуку працівників будівельної сфери та сприяти підвищенню кваліфікації персоналу;
- впроваджувати контроль якості виконання будівельних робіт.

Конкурентоспроможність підприємства є узагальнюючою характеристикою діяльності підприємства, що відображає рівень ефективності використання його ресурсів. Ефективність заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства залежить від постійної моніторингової ситуації на ринку та мобільності впровадження адаптаційних інструментів нейтралізації негативних чинників.

Висновки до другого розділу

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства повинні задовольняти потреби споживачів, працювати на позитивний результат та прогнозувати основні фінансово-економічні показники діяльності для збільшення відносної частки ринку.

ТзОВ «Віфа «Проект-буд» функціонує у будівельній галузі та здійснює будівництво та капітальний ремонт житлової та нежитлової інфраструктури. Менеджери товариства здійснюють цілеспрямований вплив на внутрішній потенціал організації, аналізують чинники зовнішнього середовища та формують напрями діяльності підприємства. ТзОВ «Віфа «Проект-буд» бере активну участь в тендерах. За 2020-2022 рр. виграно 26 тендерних пропозицій щодо проведення будівельно-монтажних робіт. У структурі обсягу виконаних робіт 25% припадає на реставраційні роботи, а 75% пов'язано з капітальним ремонтом.

У 2020-2022 рр. товариство забезпечує споживачів якісними будівельними послугами. За вказаний період обсяг виконання будівельних робіт та послуг збільшився на 4%, собівартість виконаних робіт зросла на 14%, а зростання продуктивності праці сприяло скороченню адміністративних та інших витрат на 11%. В цілому у 2020-2022 рр. ТзОВ «Віфа «Проект-буд» забезпечило рентабельність активів та виробництва, проте нестабільна зовнішня ситуація негативно впливає на динаміку цих показників.

Проведений аналіз сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз ТзОВ «Віфа «Проект-буд» дало підстави рекомендувати товариству впроваджувати маркетингові заходи щодо розширення сегментів ринку, збільшити асортименту надання якісних будівельних послуг, сприяти цифровізації управління, впроваджувати адаптаційні механізми нейтралізації негативних чинників та сприяти економічній безпеці товариства.

ВИСНОВКИ

В умовах російсько-української війни розвиток будівельної галузі є однією з провідних в індустріальному комплексі країни та важливим стратегічним завданням відбудови післявоєнної економіки. Динамічне зовнішнє середовище вимагає гнучкості та мобільності внутрішнього середовища підприємства до використання сучасних технологій управління, формування стратегії та тактики діяльності на конкурентному ринку, ідентифікації зовнішніх можливостей щодо підвищення конкурентних переваг.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Віфа «Проект-буд» - це соціально-економічна організація, яка здійснює будівництво житлових і нежитлових будівель. ТЗОВ «Віфа «Проект-буд» функціонує в галузі будівництва, а тому має особливості господарювання, які характеризуються спеціальними умовами праці, матеріально-технічною базою, організацією виробництва та управління діяльністю.

Сучасні умови функціонування ставлять підвищені вимоги до ТЗОВ «Віфа «Проект-буд» щодо впровадження інноваційних методів управління та технологій виробництва, своєчасної адаптації до зростаючих запитів споживачів, зміцнення конкурентних переваг та ринкових позицій.

Зміцнення конкурентних позицій на ринку вимагає формування організаційно-економічної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства на основі комплексного механізму підвищення ключових факторів успіху.

Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства сприяє максимізації прибутків та мінімізації витрат на виробництво та реалізації продукції, оптимізації організаційної структури та налагодження горизонтальних та вертикальних зв'язків в системі управління. Шляхами зростання прибутковості підприємства є впровадження стратегії низьких витрат,

розвиток інноваційних технологій виробництва, підвищення якості продукції, здійснення післясервісного обслуговування, налагодження комунікаційних та логістичних зв'язків, удосконалення мотивації та стимулювання персоналу, скорочення непродуктивних витрат, підвищення темпів зростання продукції, товарна диференціація, розширення ринків збуту, проведення безпекових заходів.

Для підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Віфа «Проект-буд» необхідно проводити заходи пов'язані з:

- оптимізацією та перебудовою організаційної структури управління та виробництва;
- створення центрів формування прибутку та відповідальності за результати господарювання;
- підвищення підприємницької ініціативи на основі креативного та інноваційного управління;
- забезпечення комплексного підходу до проведення організаційних змін;
- підвищення об'єктивності оцінювання результатів діяльності працівників;
- удосконалення механізму мотивації та стимулювання праці персоналу;
- цифровізація системи управління та підвищення кваліфікації;
- модернізація та автоматизація виробництва;
- впровадження інноваційних техніко-технологічних процесів.

Одним із методів підвищення конкурентоспроможності є проведення диверсифікації, тобто в корпоративному портфелі мати різноманітні фінансові активи з різними ступенями ризику. Управління конкурентоспроможності підприємства за цим методом передбачає складання кошторису витрат, планування поточних та оперативних організаційно-економічних заходів. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності потребує удосконалення фінансового менеджменту

шляхом впровадження інструментів управління фінансами, який орієнтований на результат, проведення систематичного контролю підвищення ефективності реалізації бюджетної політики підприємства.

З метою удосконалення конкурентоспроможності ТзОВ «Віфа «Проект-буд» необхідно формувати інформаційне забезпечення управління щодо повного якісного та кількісного складу інформації. Формування інформаційної системи управління передбачає впровадження інтегрованої системи менеджменту (ІСМ), яка дозволяє охопити та контролювати всі напрями діяльності підприємства для вирішення завдань менеджменту, використання сучасних інформаційних технологій, впроваджувати електронний бізнес та нові бізнес-моделі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає удосконалення маркетингового менеджменту щодо вивчення потреб споживача та нових тенденції розвитку; складання карти конкурентів; дослідження привабливості та стабільності ринку; уміння розвивати рекламний менеджмент.

Ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в прийнятті результативних управлінських рішень щодо формування конкурентних переваг. Важелем підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Віфа «Проект-буд» є формування стратегії соціальної відповідальності, яка забезпечує внесок організації в розвиток суспільства та створює позитивну репутацію.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Віфа «Проект-буд» необхідно забезпечити індивідуальний набір конкурентних переваг, а саме: висока якість будівельно-монтажних робіт; оперативне виконання інвестиційних програм; досвід та позитивний імідж; висококваліфікований персонал; сучасна матеріально-технічна база; інтегроване інформаційне забезпечення, ефективний маркетинг, впровадження механізму підвищення мотивації та відповідальності; сучасні технології управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дмитренко В. І. Сучасні умови управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі. *Ефективна економіка* № 4, 2017. . URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8141>
2. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 –Економіка / Е. І. Цибульська ; Нар. укр.акад. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с. https://www.dut.edu.ua/uploads/1_1767_46483511.pdf
3. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049>
4. Михаліцька Н.Я., Гримак А.В., Цвайг Х.І., Кушнір Л.П. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: ЛьвДУВС, 2014. 700 с.
5. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
6. Балабанова Л.В. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління*, 2012. № 3 (15). С. 3-11.
7. Бондаренко Г.С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність молокопереробного підприємства. *Вісник Одеського національного університету: Науковий журнал*, 2014. № 19 (3). С. 78-81.
8. Галелюка М.М. Конкурентоспроможність у соціально-економічному вимірі. *Актуальні проблеми економіки*, 2009. № 3. С. 36-45.
9. Череп А.В., Салип Ю.О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Інноваційна економіка*, 2012. 8 (34). С.77-79.

10. Гуштан, Т., Лихолат, С., Верескля, М., Михаліцька, Н., & Таранський, І. (2020). Типізація, спеціалізація та форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібної торгівлі. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(34), 432–440. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i34.215589>

11. Mariana Vereskliia, Nataliia Mykhalitska, Olha Trut, Svitlana Honchar, Stanislav Larin. Digital Management System in a Business Environment. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No. 9 pp. 217-223. http://paper.ijcsns.org/07_book/202209/20220931.pdf.

12. Артеменко Л. П., Піддубна А.С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. С. 259-264.

13. Піцур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2018. Випуск 1. С. 227-335. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/996>

14. Матляк В.В., Михаліцька Н. Я. Управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства. *Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти : матеріали науково-практичної інтернет-конференції* (м. Львів, 12 травня 2020 р.) / упоряд. Г. З. Леськів. Львів : ЛьвДУВС, 2020. С. 131-133. URL : <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2939>

15. Михаліцька Н. Я., Михайлів М.М. Стратегія змін на підприємстві. *Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали науково-практичної інтернет-конференції* (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В.С. Бліхар. Львів: ЛьвДУВС, 2022. С. 193-195. URL : <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4621>

16. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посібник / під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук. Я. М. Кривич. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.

17. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Фінансові показники бізнесу. *The XIII International scientific-practical conference «Social function of science, teaching and learning», December 14- 17, 2020, Bordeaux, France.* 92-94 pp. URL: <https://isg-konf.com/social-function-of-science-teaching-and-learning-en/>

18. Проект Плану відновлення України Матеріали робочої групи «Будівництво, містобудування, модернізація міст та регіонів України». *Національна рада з відновлення України від наслідків війни.* С. 26.

19. Сотник І. М. Структурні зрушення в інноваційній сфері та їх вплив на підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Механізм регулювання економіки*, 2018. № 3. Т. 1. С.51-57.

20. Гобела В. В., Дудюк В. С., Гобела В. М. Формування заходів управління екологізацією у посткризовий період. *Вісник НЛТУУ.* 2021. Том 31. № 5. С. 79-83. <https://doi.org/10.36930/40310512>.

21. Господарський кодекс України: офіц. текст за станом на 20 січня 2007 р. Х. : Одіссей, 2007. 240 с.

22. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>

23. Лучко Г. Й. Актуальні проекти стратегічного розвитку будівельної галузі України. *Ефективна економіка.* URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/67.pdf

24. Михаліцька Н.Я., Гримак А.В., Цвайг Х.І. Економіка підприємства: навчальний посібник. Львів: Новий світ-2000, 2012. 439 с.

25. Nobela, V. (2020) Economy offshoring in the national economic security. *Scientific Horizons*, 23(12), 109-120. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4167>

26. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства
URL: http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_2/Palamarchuk.pdf.

27. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №2 (62). С. 83-89.
<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>

28. Михаліцька Н.Я., Верескля М. Р. Забезпечення фінансової безпеки підприємства в процесі стратегічного управління. *The XI th International scientific and practical conference «Academic research in multidisciplinary innovation» November 30 – December 03, 2020 Amsterdam, Netherlands*. 65-67 pp.
URL: <https://isg-konf.com/uk/academic-research-in-multidisciplinary-innovation-ua/>

29. Сірант М., Гурковський М., Михаліцька Н., Яцик М., Єсімов С. Economic and legal characteristics of financialization: benefit or harm to the real economy? *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023.Т. 1.(48). Р. 418-426. URL. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5231>.

30 Механізми підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М. В. Ніколайчука. Хмельницький : ХНУ, 2016. 347 с.

31. Кривов'язюк І. В. Проблеми формування організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства:
URL:http://mobile.pidruchniki.ws/1368051153556/ekonomika/problemi_formuvannya_a_organizatsiynoekonomichnogo_mehanizmu_sistemi_upravlinnya_konkurentospromozhnisty.

32. Зеленчук І.Б. Теоретичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка: Науково-виробничий журнал*. 2018. № 4 (54). С. 115-119.