

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра економіки та глобалістики

ПОВХ Марія Сергіївна

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА/Management of companies
competitiveness

спеціальність: 051 – Економіка
освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
ЕУПзм-21
М. С. Повх

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Л. А. Ляхович

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **В. В. Козюк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ | |
| КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА | 7 |
| 1.1. Концептуальні основи управління конкурентоспроможністю підприємства..... | 7 |
| 1.2. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності підприємства | 14 |
| Висновки до розділу 1 | 21 |
| РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ТА | |
| КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПрАТ «ЛУЦЬКСАНТЕХМОНТАЖ №536» У ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА | 24 |
| 2.1. Аналіз конкурентного середовища будівельного ринку..... | 24 |
| 2.2. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» | 29 |
| 2.3. Драйвери конкурентних переваг будівельного підприємства..... | 34 |
| Висновки до розділу 2 | 39 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ | |
| КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА | 40 |
| Висновки до розділу 3 | 47 |
| ВИСНОВКИ | 48 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 51 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Діяльність суб'єкта господарювання в ринкових умовах має особливості, однією із основних із яких є необхідність забезпечувати ефективну діяльність в умовах ринкової конкуренції. Із врахуванням цього усі аспекти виробничо-господарської діяльності підприємства повинні орієнтуватись на забезпечення його конкурентоспроможності. Основним напрямком досягнення цього є випуск та реалізація відповідної продукції, запровадження у виробництво таких її видів, що забезпечують реалізацію конкурентних переваг підприємства. Це, у свою чергу, вимагає запровадження нових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства, їх інтеграції до загальної системи управління підприємством, розробку та реалізацію відповідної стратегії діяльності на ринку продукції, впровадження інновацій у техніку та технологію виробництва та реалізації продукції. Підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства у багатьох випадках є універсальними, але необхідно враховувати певні особливості її забезпечення, що визначається особливостями їх виробничо-господарської діяльності, специфікою продукції яка випускається та реалізується.

В економічній літературі питання, що стосуються сутності та змісту конкурентоспроможності підприємства, її оцінки, управління процесами забезпечення конкурентного положення суб'єкта господарювання на ринку досліджуються багатьма науковцями, серед яких М.Андрієнко, Є.Величко, Т.Галаган, З.Григорова, Н.Єршова, К.Ковтуненко, Т.Куценко, О.Лисак, М.Матвійчук, С.Мрихін, Р.Олексеєнко, Л.Сорока, І.Тараненко, А.Турило та інші.

Разом з тим потребують подальшого поглиблення питання, що стосуються трактування сутності конкурентоспроможності підприємства із врахуванням сучасних реалій, підходи до управління нею, визначення

напрямоків удосконалення управління конкурентоспроможністю. Все це обумовлює актуальність вибраної теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних питань, що стосуються управління конкурентоспроможністю підприємства та визначення основних напрямків її удосконалення.

Відповідно до поставленої мети дослідження необхідно вирішити такі **завдання**:

- на основі аналізу літературних джерел дослідити концептуальні основи управління конкурентоспроможністю підприємства і на основі цього сформулювати власне бачення їх сутності та змісту;

- вивчити методичний інструментарій та провести критичний аналіз окремих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства;

- дослідження практики управління конкурентоспроможністю на різних рівнях господарювання, у тому числі – на рівні конкретного підприємства;

- визначення та обґрунтування основних напрямків удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства із врахуванням сучасних економічних реалій.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти, що стосуються управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом дослідження виступають економічні процеси та відносини, що виникають при формуванні конкурентоспроможності підприємства та управління нею.

Методи дослідження. Дослідження проведено із застосуванням загальнонаукових та спеціальних методів вивчення економічних процесів. У процесі дослідження сутності та змісту конкурентоспроможності підприємства, управління нею, методології дослідження використовувались методи логічного узагальнення та системного підходу; при вивченні практики управління конкурентоспроможністю підприємства застосовувались методи економічного аналізу, статистичного групування, економічної діагностики; при визначенні та обґрунтуванні основних напрямків удосконалення управління

конкурентоспроможністю підприємства – методи абстрагування, аналізу та синтезу, індукції та дедукції.

Теоретичною та методологічною основою дослідження роботи є наукові літературні джерела по темі дослідження, законодавчо-нормативні акти, що стосуються різних аспектів діяльності підприємства, дані Державного комітету статистики України та його регіональних органів, показники фінансової та статистичної звітності підприємства, інтернет-джерела.

Наукова новизна одержаних результатів, що виносяться на захист, полягають у такому:

- за результатами дослідження питань, що стосуються сутності та змісту управління конкурентоспроможністю підприємства сформульовані концептуальні основи організації процесу управління;

- визначено методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності підприємства і на основі критичного аналізу окремих методів сформульовані авторські пропозиції;

- проведено дослідження практики формування та функціонування конкурентного середовища у цілому та конкурентного середовища на ринку будівельної продукції;

- на основі практичних даних здійснена оцінка конкурентоспроможності будівельного підприємства, виокремлені його переваги та проблеми для досягнення її необхідного рівня;

- сформульовані пропозиції щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства та удосконалення управління нею які стосуються загальних питань, формування стратегії управління конкурентоспроможністю, визначення системи показників оцінки її ефективності.

Практичне значення одержаних результатів. Результати проведеного дослідження доведені до рівня можливості їх застосування у практиці діяльності підприємства щодо забезпечення конкурентоспроможності, носять прикладний характер, можуть бути використані у практиці діяльності суб'єктів господарювання, у тому числі – підприємств будівельної галузі.

Публікації. Результати дослідження опубліковані у тезах «Конкурентоспроможність підприємства та її оцінка» (Фінанси та облік в умовах глобальної невизначеності та безпекових ризиків: збірн. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. студ. і молод. вчених (м. Тернопіль, 27 трав. 2025 р.). Ч. 2. Тернопіль: ЗУНУ, 2025), «Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства» (Фінансове забезпечення сталого розвитку: збірник наукових праць. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. Вип. 4. Ч. 2.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні основи управління конкурентоспроможністю підприємства

Формування нового цифрового середовища та жорстка конкуренція на ринку обумовлюють необхідність впровадження компаніями нових підходів та використання сучасних методів управління конкурентоспроможністю. Процес управління конкурентоспроможністю компанії є досить складним та багатограним. Загалом, це діяльність, в основі якої лежить застосування низки управлінських принципів, що спрямована на формування, посилення й розвиток конкурентних переваг, яка забезпечує досягнення суб'єктом господарювання стабільного положення на ринку та очікуваних результатів. «Це насамперед стосується постійного оновлення асортименту продукції, що випускається, безперервної розробки та швидкого освоєння нових зразків продукції з одночасним зростанням продуктивності праці, підвищенням гнучкості виробництва, його ефективності, скороченням усіх видів витрат і витрат. Особливе місце займає забезпечення стабільного підвищення якості та надійності нової продукції при одночасному зниженні цін на нові види продукції» [13]. Основне завдання управління конкурентоспроможністю полягає у забезпеченні ефективного використання ресурсів, що є у розпорядженні компанії, для досягнення максимального кінцевого економічного результату при стійкому положенні на ринку.

У наукових джерелах зміст «управління конкурентоспроможністю» трактується з позицій таких основних підходів, що подані на рис. 1.1.

Ресурсний підхід (*Resource-Based View*) до управління конкурентоспроможністю, що виник у 80-90-х роках минулого століття, сфокусований на ресурсах компанії у розрізі їх накопичення, розвитку та ефективного використання. Звідси, джерела конкурентних переваг компанії лежать всередині неї, а не у зовнішньому конкурентному середовищі.



Рис. 1.1. Підходи до «управління конкурентоспроможністю підприємства»*

*Джерело: побудовано самостійно

У межах цього підходу увага акцентується на двох видах ресурсів: по-перше, матеріальні ресурси – це матеріальні активи (машини, обладнання, земля тощо), які можна придбати на ринку у необхідній кількості і відповідної якості. Звідси, ці ресурси у довгостроковій перспективі дають компанії обмежений обсяг конкурентних переваг, оскільки це ж зможуть зробити і безпосередні її конкуренти; по-друге, нематеріальні активи (торгова марка, бренд, ділова репутація, корпоративна культура, кваліфікація персоналу тощо),

які не мають фізичної форми, але належать компанії і повинні бути рідкісними, цінними, не імітованими та організованими. Ці ключові ресурси компанії є основним джерелом її стійких конкурентних переваг.

Галузевий підхід (*Porter's Five Forces*) базується на моделі «п'яти сил» М. Портера, яка є інструментом аналізу галузі та оцінки її конкурентоспроможності. У моделі цими силами є такі:

- 1) конкуренція, тобто наскільки вона інтенсивна серед функціонуючих на ринку компаній;
- 2) загроза появи в галузі нових учасників – чи існують бар'єри виходу нових учасників на ринок. Якщо вони є, то чи легко потенційним учасникам ринку їх подолати;
- 3) переговорна сила постачальників – наскільки постачальники є потужними для того, щоб впливати на умови та ціни;
- 4) переговорна сила покупців – наскільки покупці товарів та послуг можуть впливати на умови та ціни,
- 5) здатність покупців знаходити заміну товарам та послугам – наскільки ймовірними є поява замінників і, як наслідок, перехід покупців на альтернативні товари та послуги.

Ці сили визначають конкурентну структуру будь-якої галузі, а також її прибутковість. Водночас, основними двома чинниками прибутковості компанії є структура галузі та відносне становище компанії в ній. Саме ця модель допомагає компаніям спрогнозувати зміни в конкуренції, визначити напрямки розвитку структури галузі та прийняти рішення щодо покращення своєї стратегічної позиції в ній.

Динамічний підхід (*Dynamic Capabilities*) зосереджений на тому, що для підтримання конкурентоспроможності сучасні компанії повинні швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, адаптувати свої ресурси та процеси. Цей підхід «визначає необхідність постійного вдосконалення потенціалу бізнесу – внутрішніх та зовнішніх можливостей, для пристосування до умов зовнішнього середовища [30]. Саме від здатності компанії створювати,

відновлювати та інтегрувати свої ресурси відповідно до цих змін залежить стійкість її конкурентних переваг. Отже, на відміну від ресурсного підходу, де володіння цінними ресурсами є умовою отримання компанією конкурентних переваг, цей підхід стверджує, що вони формуються внаслідок ефективного управління ресурсами в динаміці.

Клієнтоорієнтований (*Customer-Centric Approach*) підхід до управління конкурентоспроможністю сфокусований на постійному аналізі потреб покупців і прийнятті певних управлінських рішень, які за співвідношенням «вигода/ціна» дозволили б конкретній компанії перевершити своїх конкурентів за вказаними параметрами. Клієнтоорієнтований бізнес, розуміючи важливість задоволення та лояльності покупців, вбудовує це в усі аспекти своєї організаційної культури.

Застосування клієнтоорієнтованого підходу створює для компанії низку переваг:

- 1) підвищує лояльність клієнтів до компанії та її продукту, що приведе до повторних покупок;
- 2) покращує репутацію бренду, оскільки задоволення покупців після придбання товару приведе до позитивних відгуків та рекомендацій, що в цілому покращить репутацію бренду;
- 3) підвищує операційну ефективність, оскільки розуміння клієнтів є рушійною силою збільшення продажів, покращення обслуговування, оптимізації використання ресурсів, розроблення ефективних продуктово-товарних стратегій.

Всі ці аспекти забезпечують формування конкурентних переваг компанії як ключових відмінностей компанії від її конкурентів, особливо в тих галузях, в яких компанії випускають схожий асортимент продукції за схожими цінами.

У межах інноваційного підходу найбільш вагомим фактором створення та підтримання конкурентних переваг компанії у сучасних умовах вважаються інновації. Конкурентоспроможність, яка базується на інноваціях, досягається шляхом систематичного створення нових знань (інтелектуальних продуктів) та

їх комерціалізації. «Інноваційний розвиток забезпечує інноваційне зростання як продукування конкурентних переваг і забезпечення отримання інноваційного прибутку» [58]. У сучасному управлінні конкурентоспроможністю компаній інноваційний підхід займає домінуюче місце, оскільки визначає шляхи створення нової цінності. У цьому ракурсі успіх компанії залежить від того, наскільки швидко, якісно та ефективно нові ідеї будуть втілені в комерційно успішні продукти та послуги, як то порівняти з її конкурентами. Слід зазначити, що для України цей підхід має особливу актуальність, оскільки його впровадження дозволить перейти економіці країни від конкурування на основі дешевих ресурсів до конкуренції на основі високої доданої вартості.

«Системний підхід до управління конкурентоспроможністю передбачає розгляд об'єкта управління як цілісної моделі з взаємозв'язком усіх його елементів» [54]. Об'єктами управління конкурентоспроможністю компанії виступають процеси, які формують якість у розрізі продукції або послуг, персоналу, усіх видів ресурсів та її виробничого потенціалу загалом.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю є менеджмент різних рівнів, а також відповідальні особи, які визначають та реалізують завдання із досягнення компанією запланованого рівня конкурентоспроможності. Слід зазначити, що управління конкурентоспроможністю не можливо чітко регламентувати, оскільки вагома частка у ньому відведена творчості, інноваційному мисленню та креативності окремих осіб. У цьому сенсі, кожен окремий суб'єкт управління конкурентоспроможністю володіє власними управлінськими технологіями, методами та інструментами. Проте, існують певні аспекти, які широко застосовуються у процесі реалізації основних завдань управління конкурентоспроможністю.

Управління конкурентоспроможністю компанії передбачає вирішення завдань щодо:

- ґрунтового дослідження товарного ринку та його окремих сегментів, аналізу та оцінки зовнішніх можливостей і загроз;

- придбання та впровадження у виробничий процес сучасного високотехнологічного обладнання, інноваційних та ресурсозберігаючих технологій для вирішення питань розробки нової продукції чи послуг та здійснення для цього необхідних ефективних організаційних процесів;
- вивчення національних та міжнародних вимог до якості продукції, впровадження сучасних систем управління якістю (СУЯ);
- пошуку, підбору, навчання персоналу компанії, підвищення якості знань, умінь та практичних навичок працівників компанії;
- покращення якості управління інноваційною діяльністю компанії;
- удосконалення системи управління компанією на основі впровадження сучасних інноваційних управлінських технологій;
- здійснення ефективної маркетингової діяльності, формування і реалізації дієвої маркетингової стратегії.

З огляду на це, завдання управління конкурентоспроможністю компанії розділимо на такі два блоки: по-перше, ті, що стосуються процесів із підтримки та розвитку ринкового попиту на товари чи послуги компанії та формування її конкурентних переваг; по-друге, ті, що стосуються питань удосконалення управлінських процесів, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності компанії.

У процесі підготовки до прийняття рішень з управління конкурентоспроможністю компанії виділяють низку етапів. Основними етапами, які необхідно враховувати при організації процесу управління конкурентоспроможністю компанії, виступають:

- створення конкурентних переваг, що відбувається у результаті конкретних заходів виробничо-господарського та організаційного характеру, у процесі розробки та реалізації яких компанія отримує конкретні конкурентні переваги;
- збереження конкурентних переваг із урахуванням усіх факторів, під впливом яких вони формуються;

- посилення та розвиток конкурентних переваг на основі як удосконалення діяльності підприємства із врахуванням змін ринкового середовища, так і розвитку технічних і технологічних підходів до виробництва та реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг), у результаті чого підприємство отримало конкурентні переваги.

Управління конкурентоспроможністю компанії здійснюється на тактичному й стратегічному рівнях. На тактичному рівні увага акцентується на внутрішньому середовищі компанії у розрізі здійснення нею ефективної виробничо-господарської діяльності та успішної реалізації продукції чи послуг з отриманням очікуваного економічного зиску в умовах конкурентного ринку, найкращого порівняно з іншими учасниками ринку залучення та використання у виробництві економічних ресурсів, реалізації продукції за тією ціною, яка забезпечить стабільне зростання та найбільш повне задоволення потреб споживачів у продукції чи послугах.

На стратегічному рівні увага зосереджується на можливостях компанії конкурувати з іншими учасниками ринку в довгостроковій перспективі, зокрема на ефективній взаємодії компанії із зовнішнім середовищем, можливостях адаптації до умов ринкової конкуренції, найбільш повного задоволення потреб споживачів, формування стійких конкурентних переваг в умовах динамічної мінливості умов зовнішнього середовища та зростання конкурентного тиску на ринку.

У процесі управління конкурентоспроможністю компанії необхідно враховувати і той аспект, що конкурентоспроможність формується під впливом багатьох факторів, які можна об'єднати у дві групи: внутрішні, (формування яких визначається діяльністю підприємства), зовнішні (формування яких проходить під впливом зовнішнього щодо підприємства середовища). Зауважимо, що сьогодні спостерігається «зростання ролі таких факторів, як цифрова гнучкість бізнесу, інноваційність, здатність до масштабування в цифровому середовищі, кіберстійкість та адаптивність до змін технологічного середовища [2].

Отже, управління конкурентоспроможністю компанії у сучасних реаліях передбачає впровадження нових підходів та використання інноваційних

управлінських технологій та інструментів управління. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю забезпечать компанії гнучкість та адаптивність до мінливих умов зовнішнього середовища, дозволять їй швидко переорієнтувати ресурси та вдосконалити стратегію, підтримати та сформувані унікальні конкурентні переваги в умовах постійних змін.

1.2. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Методичний інструментарій дослідження конкурентоспроможності підприємства представляє собою систему наукових методів, інструментів та математичних, статистичних та інших моделей, які використовуються у процесі вивчення сутності та змісту конкурентоспроможності, аналізу та оцінки, прогнозування та управління. Застосування науково обгрунтованого інструментарію дає можливість визначити закономірності процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства, визначити фактори, що впливають на її формування і на основі цього приймати обгрунтовані рішення, розробляти стратегію та тактику управління конкурентоспроможністю підприємства.

Необхідно враховувати, що конкурентоспроможність підприємства це його характеристика, що постійно змінюється і досягнення певного рівня конкурентоспроможності помилковим буде ставлення до нього як величини сталої та незмінної. Збереження необхідного рівня конкурентоспроможності вимагає постійних зусиль та оперативного реагування на його зміну у процесі управління.

Оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства не можна зводити до оцінки конкурентоспроможності тільки окремих видів його продукції (виконаних робіт, наданих послуг). Як вказують С. Сазонова та О. Свисюк така оцінка проводиться з метою:

«- виявлення факторів впливу на ставлення споживачів до продукції підприємства;

- оцінка факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства
- розробки заходів по підвищенню конкурентоспроможності;
- вибору постачальників та партнерів для спільної діяльності;
- розробки системи заходів, що виведуть підприємство на нові ринки збуту;
- підвищення інвестиційної привабливості підприємства;
- здійснення модернізації виробництва;
- впровадження інноваційної діяльності.» [43, с. 36].

При оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства використовуються велика кількість методів. У цілому методи оцінки конкурентоспроможності можна поділити на декілька груп.

До першої групи можна віднести методи, які ґрунтуються на результатах виробничо-господарської діяльності підприємства. В основі цього лежить твердження, що конкурентоспроможність підприємства полягає в отриманні високих фінансових результатів (прибутку) в результаті діяльності на конкурентному ринку.

Друга група методів базується на оцінці тих факторів, які визначають конкурентне положення суб'єкта господарювання на ринку. До таких можна віднести його показники, що характеризують його частку на ринку конкретної продукції, платоспроможний попит на продукцію підприємства, якісні показники продукції тощо.

До третьої групи відносяться методи, що ґрунтуються на врахуванні внутрішніх факторів, які визначають діяльність підприємства. До таких факторів можна віднести наявність та ефективність використання капіталу підприємства, фінансові результати діяльності, рівень та якість управління тощо. Такі методи є не точними оскільки орієнтуються на оцінку потенційної а не фактичної конкурентоспроможності підприємства.

В науковій літературі по темі дослідження сформовано багато підходів до класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Так, Н.

Євтушенко та В. Варніцький із врахуванням виду діяльності підприємства та його організаційно-правової форми запропонували власну класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.2). Усі методи вони поділяють на п'ять груп: за способами оцінювання; за формою представлення результатів; за показниками і змінними у межах ґрунтового аналізу; за ступенем охоплення аспектів функціонування; за рівнем ухвалення рішень [21, с. 15].

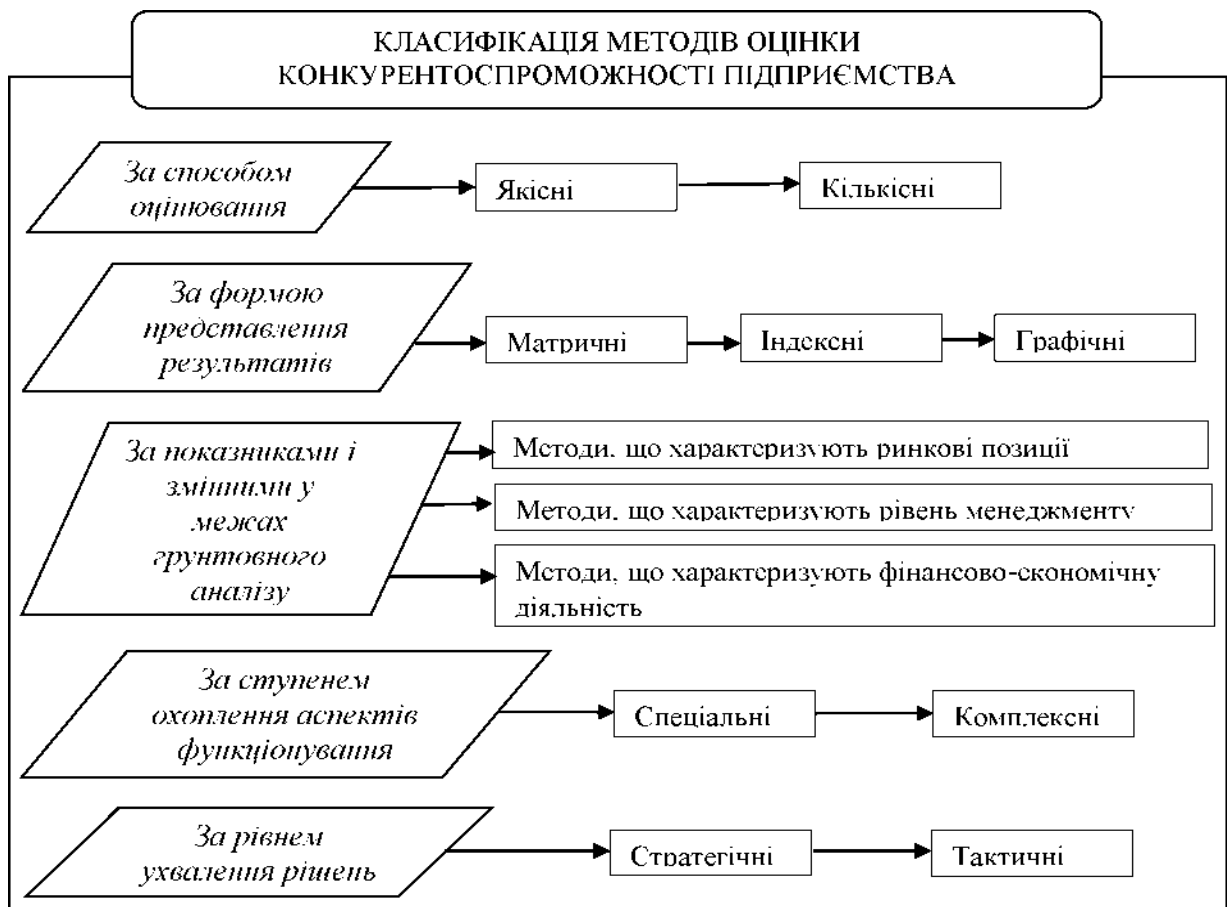


Рис. 1.2. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [21, с. 14].

На думку авторів найбільш складним у процесі визначення конкурентоспроможності підприємства є вибір системи показників на основі яких буде проводитись оцінка. Вони, на основі вивчення літератури з оцінки конкурентоспроможності визначають основні критерії, серед яких показники, що характеризують рівень забезпеченості різними видами ресурсів

(виробничими, матеріально-технічними, фінансовими, трудовими). Таке твердження ґрунтується на тому, що: «Від вибору оціночної бази за даними критеріями з відповідними показниками оцінки конкурентоспроможності підприємства буде залежати точність результату. Як базові можуть бути вибрані показники: фінансового стану підприємства, системи менеджменту та маркетингу, логістичного управління, кадрового та технологічного забезпечення, конкурентоспроможності товару або послуги.» [21, с. 15].

Окремі автори у процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства виходять із того твердження, що: «Конкурентоспроможність організації за структурою і змістом являє собою взаємообумовлену єдність конкурентоспроможності продукції та ресурсного потенціалу організації, а сутність – сукупність трудового і науково-виробничого потенціалу організації, здатного створювати і виробляти продукцію певного рівня конкурентоспроможності.» [60, с. 56]. О. Яременко та Г. Чечоткіна трактують оцінку конкурентоспроможності підприємства як її аналіз та приводять власну класифікацію методів оцінки та їх характеристику (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Методи аналізу конкурентоспроможності підприємства

| № | Метод оцінки | Короткий опис |
|---|--------------------|--|
| 1 | SWOT-аналіз | Методика стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити конкурентоспроможність фірми з точки зору сильних, слабких сторін продукту, можливостей та загроз ринку |
| 2 | PEST-аналіз | маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії |
| 3 | SWW-аналіз | аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін організації. Як показала практика, в ситуації стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації в якості нейтральної позиції найкраще фіксувати середньоринкове стан для даної конкретної ситуації |
| 4 | Аналіз конкурентів | передбачає: вивчення існуючих і потенційних конкурентів; визначення та оцінку стратегій позиціонування конкурентів; виявлення і аналіз слабких і сильних сторін конкурентів; оцінку сприйняття конкурентів цільовими групами споживачів; аналіз рекламної та PR-діяльності конкурентів |
| 5 | КФУ | Ключові фактори успіху є загальні для всіх підприємств галузі фактори, реалізація яких відкриває перспективи поліпшення своєї конкурентної позиції. Справа не в тому, може чи не може конкретна фірма в даний |

| | | |
|---|-------------------------------------|---|
| | | час реалізувати ці фактори. Задача полягає у визначенні факторів, що дають у даній галузі ключ до успіху в конкуренції |
| 6 | Методика McKinsey / GE | метод аналізу, що дозволяє визначити найкращі ринки для компанії на основі оцінки двох критеріїв: конкурентоспроможність продукції і привабливість галузі |
| 7 | Модель 5 сил Портера | методика оцінки конкурентоспроможності та стійкості бізнесу з точки зору факторів зовнішнього і внутрішнього середовища компанії |
| 8 | Багатокутник конкурентоспроможності | методика визначення порівняльного положення товару компанії по відношенню до ключових конкурентів |

Джерело: складено за даними [60, с. 57].

Приведена класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є досить популярною. Крім того, застосування вказаних у таблиці методів ґрунтується на тому положенні, що спрощувати методи та їх деталізацію доцільно до певної межі: чим детальнішим та повним буде аналіз та оцінка конкурентоспроможності підприємства, тим більш обґрунтованішими будуть заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Виходячи із цього твердження доцільно у процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства виокремити 7 груп методів (рис. 1.3).

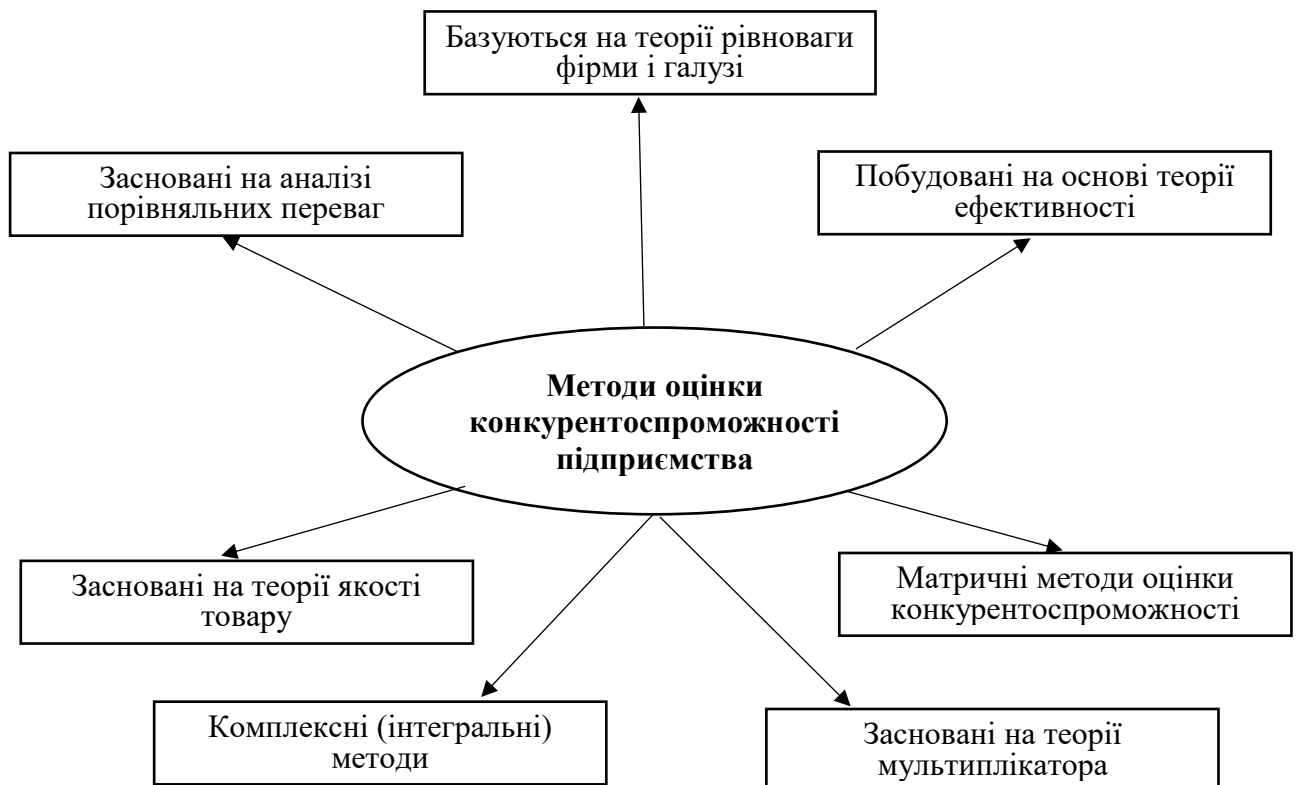


Рис. 1.3. Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [46].

Запропоновані методи досить часто використовуються у процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства, є достатньо інформативними і можуть бути основою для прийняття управлінських рішень. Вони мають як переваги, так і недоліки. Коротко зупинимся на окремих методах.

Методи, що ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг використовуються у разі недостатнього інформаційного забезпечення і передбачають порівняння певних параметрів, що характеризують діяльність підприємства із аналогічними показниками підприємств-конкурентів. У якості таких параметрів можуть братись показники, що характеризують рівень цін на конкретну продукцію підприємства; наявність та ефективність використання різних видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових); якість продукції; політика у сфері збуту продукції тощо.

До основних переваг вказаного методу можна віднести те, що він може застосовуватись у випадку дефіциту інформації, достатньої для застосування інших методів оцінки конкурентоспроможності. Він потребує менших затрат часу та інших видів ресурсів.

До недоліків вказаного методу можна віднести те, що оскільки він базується на застосуванні обмеженої інформації, отриманої інколи із досить сумнівних джерел, отримані результати мають велику похибку у порівнянні із реальною ситуацією, що повинно враховуватись у процесі прийняття управлінських рішень.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачають аналіз конкурентоспроможності підприємства у динаміці і в їх основі лежить теорія життєвого циклу товару.

До переваг матричних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна віднести те, що вони дають можливість наглядно представити результати становища підприємства на конкурентному ринку у зручній для користувача формі; відобразити взаємозв'язок факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства; чітко деталізувати тактичні та стратегічні пріоритети суб'єкта господарювання у процесі досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності та визначити підходи до розподілу ресурсів у відповідності до цих пріоритетів.

До недоліків матричного методу можна віднести те, що при побудові матриці використовуються лише два показники, що суттєво знижує його інформативність та здатність до обґрунтування прийнятих управлінських рішень.

Операційні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства виникли як подальший розвиток матричних методів. Вони ґрунтуються на тому положенні, що підприємства, які мають більш високий рівень організації виробничо-господарської діяльності, усіх їх структурних підрозділів, є більш конкурентоспроможними.

До основних переваг операційних методів є те, що вони використовують велику кількість показників, які характеризують діяльність підприємства; базуються на реальних даних фінансової та статистичної звітності підприємства; мають інформативний та наглядний характер.

До недоліків операційних методів можна віднести необхідність збору та накопичення великої інформаційної бази даних. Це з однієї сторони робить процес накопичення інформації дуже трудомістким, з іншої може приводити до виникнення ефекту накопичення помилок. Все це скорочує привабливість застосування вказаного метода на практиці.

Сутність методів оцінки якості товару (продуктових методів) ґрунтується на тому положенні, що чим вища конкурентоспроможність певного товару, тим вища конкурентоспроможність підприємства у цілому. В основі оцінки конкурентоспроможності товару лежить співвідношення «вартість – якість

товару» та розрахунок багатьох техніко-технологічних та економічних параметрів товару. Як правило у цілому по підприємству розраховується інтегральний показник оцінки конкурентоспроможності його продукції.

Одним із найбільш ефективних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є метод бенчмаркінгу, в основі якого лежить оцінка діяльності підприємства по відношенню до підприємств, що працюють в аналогічній галузі а також за її межами. Основним завданням застосування вказаного підходу є вивчення найкращих методів досягнення конкурентного положення на ринку. Вказані методи можуть бути відразу або ж після необхідної адаптації використовуватись в практиці діяльності підприємства.

Бенчмаркінг як процес порівняння з контрольними показниками складається з чотирьох етапів:

- «1. Виявлення об'єктів, щодо яких проводиться порівняння.
2. Виявлення аспектів бізнесу, які підлягають порівнянню з контрольними показниками.
3. Збір значущих даних, що дають змогу провести порівняння між процесами й операціями.
4. Порівняння із власними процесами.» [46, с. 91].

До переваг метод бенчмаркінгу конкурентоспроможності можна віднести те, що він враховує підходи до забезпечення конкурентоспроможності найбільш успішних підприємств. Застосування його стимулює працівників підприємства, його керівництва та власників до забезпечення більш ефективної роботи, забезпечує об'єктивну оцінку їх вкладу у загальні результати діяльності підприємства.

Не дивлячись на те, що розроблено та використовуються на практиці багато методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, жоден з них не можна характеризувати як універсальний. Це обумовлено тим, що кожен із методів поряд із перевагами, має низку недоліків. У значній мірі це обумовлюється тим, що конкурентоспроможність підприємства формується під

впливом багатьох факторів, які тяжко, або ж взагалі неможливо враховувати в рамках якогось одного методу.

Висновки до розділу 1

На основі дослідження теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства можна зробити певні узагальнення та висновки.

1. Процес управління конкурентоспроможністю компанії є діяльністю, в основі якої лежить застосування низки управлінських принципів, що спрямована на формування, посилення й розвиток конкурентних переваг, яка забезпечує досягнення суб'єктом господарювання стабільного положення на ринку та очікуваних результатів. Основними підходами до управління конкурентоспроможністю є такі: ресурсний, галузевий, динамічний, клієнтоорієнтований та інноваційний.

2. Об'єктами управління конкурентоспроможністю компанії виступають процеси, які формують якість у розрізі продукції або послуг, персоналу, усіх видів ресурсів та її виробничого потенціалу загалом. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю є менеджмент різних рівнів, а також відповідальні особи, які визначають та реалізують завдання із досягнення компанією запланованого рівня конкурентоспроможності.

3. Завдання управління конкурентоспроможністю компанії розділено на такі два блоки: по-перше, ті, що стосуються процесів із підтримки та розвитку ринкового попиту товари чи послуги компанії та формування її конкурентних переваг; по-друге, ті, що стосуються питань удосконалення управлінських процесів, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності компанії.

4. Управління конкурентоспроможністю компанії здійснюється на тактичному й стратегічному рівнях. На тактичному рівні увага акцентується на внутрішньому середовищі компанії, а на стратегічному рівні – на можливостях компанії конкурувати з іншими учасниками ринку в довгостроковій перспективі. Для реалізації завдань з управління конкурентоспроможністю

компанії всю сукупність факторів поділено на дві групи: внутрішні й зовнішні фактори.

5. Проведено дослідження методичного інструментарію оцінки конкурентоспроможності підприємства. Він представляє собою систему наукових методів, інструментів та математичних, статистичних та інших моделей, які використовуються у процесі вивчення сутності та змісту конкурентоспроможності, аналізу та оцінки, прогнозування та управління. Застосування науково обгрунтованого інструментарію дає можливість визначити закономірності процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства, визначити фактори, що впливають на її формування і на основі цього приймати обгрунтовані рішення, розробляти стратегію та тактику управління конкурентоспроможністю підприємства.

6. На основі проведеного дослідження запропоновано систему методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вони є достатньо інформативними і можуть бути основою для прийняття рішень щодо управління конкурентоспроможністю підприємства. Вказані методи мають як переваги, на яких було акцентовано увагу. Не дивлячись на те, що розроблено та використовуються на практиці багато методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, жоден з них не можна характеризувати як універсальний. У значній міра це обумовлюється тим, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом багатьох факторів, які важко, або ж взагалі неможливо враховувати в рамках якогось одного метода.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ТА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПрАТ «ЛУЦЬКСАНТЕХМОНТАЖ №536» У ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА

2.1. Аналіз конкурентного середовища будівельного ринку

Діяльність окремих суб'єктів господарювання, її ефективність, здатність своєчасно реагувати на зміну економічного середовища у значній мірі визначається технічним та технологічним рівнем розвитку національної економіки, її конкурентоспроможністю, законодавчо-нормативним регулюванням різних аспектів діяльності суб'єктів господарювання. Не в останню чергу на діяльність підприємств впливає рівень забезпечення трудовими ресурсами, освітньо-кваліфікаційним рівнем працівників. Всі ці питання набувають особливо важливого значення в умовах війни, коли загострюються проблеми в економіці, критично відчувається брак фінансових та трудових ресурсів. Усе це суттєво впливає на фінансові результати діяльності суб'єктів господарювання, знижує їх конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Щорічно складається глобальний рейтинг конкурентоспроможності країн, який проводиться на основі розрахованих індексів. На думку О. Феєр та О. Бочко: «Можемо стверджувати, що конкурентоспроможність країни це здатність держави здійснювати ефективну діяльність, спрямовану на економічне зростання у контексті глобалізації з метою та для забезпечення добробуту своїх громадян шляхом використання конкурентних факторів.» [56, с. 41].

Для визначення рівня конкурентоспроможності країн розраховуються індекси конкурентоспроможності, основними параметрами для якого є: «Параметрами для оцінювання є: якість інститутів; інфраструктура; макроекономічна стабільність; здоров'я і початкова освіта; вища освіта і професійна підготовка; ефективність ринку товарів і послуг; ефективність ринку праці; розвиненість фінансового ринку; рівень технологічного розвитку; розмір внутрішнього ринку; конкурентоспроможність компаній; інноваційний потенціал.» [56, с. 41].

Індекс глобальної конкурентоспроможності економіки України постійно змінюється. Так, у 2019 році за вказаним індексом вона займала 85 місце із 141 країни. Для порівняння: Польща – 37, Румунія – 51. [3]. У 2020-2021 роках індекси не публікувались через пандемію COVID-19.

Складались інші рейтинги. Так, Україна у 2021 році посіла 54 місце у Світовому рейтингу конкурентоспроможності (World Competitiveness Rankings) із 64 країн. [55].

У значній мірі стан національної економіки, її конкурентоспроможність можна характеризувати шляхом порівняння окремих показників із аналогічними показниками інших країн. В даний час є певні проблеми при визначенні параметрів, що характеризують функціонування як національної економіки у цілому, так і окремих її галузей. Вони обумовлені тим, що в умовах війни офіційні статистичні дані не публікувались. Останні статистичні дані приводяться Державною службою статистики України та її регіональними

органами за 2022 рік. Для цього ми обрали країни, що межують з Україною. Відповідні показники приведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Міжнародні порівняння національної економіки
України у 2020-2022 роках**

| Показник | Роки | | | Відхилення у 2020-2022 роки | |
|--|--------|--------|--------|-----------------------------|-------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | абсол. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Рівень безробіття, % | | | | | |
| Україна | 9,5 | 9,9 | - | - | - |
| Польща | 3,2 | 3,4 | 2,9 | = | -0,3 |
| Республіка Молдова | 3,8 | 3,2 | 3,1 | | -0,7 |
| Румунія | 6,1 | 5,8 | 5,6 | | -0,5 |
| Валовий внутрішній продукт, млрд. дол США (за ПКС 2010 року) | | | | | |
| Україна | 363,3 | 375,8 | 267,7 | 95,6 | 73,7 |
| Польща | 1087,6 | 1163,0 | 1228,5 | 140,9 | 113,0 |
| Республіка Молдова | 23,6 | 26,9 | 25,6 | 2,0 | 108,5 |

Продовження табл. 2.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|-------|-------|-------|------|-------|
| Румунія | 475,9 | 503,1 | 523,7 | 47,8 | 110,0 |
| Валовий внутрішній продукт на одну особу, тис. дол США (за ПКС 2010 року) | | | | | |
| Україна | 8,7 | 9,1 | - | - | - |
| Польща | 28,4 | 30,5 | 32,5 | 4,1 | 114,4 |
| Республіка Молдова | 5,8 | 6,7 | 6,4 | 0,6 | 110,3 |
| Румунія | 24,7 | 26,3 | 27,5 | 2,8 | 111,3 |
| Темпи приросту (зниження) валового внутрішнього продукту, % | | | | | |
| Україна | -3,8 | 3,4 | -28,8 | - | -25,0 |
| Польща | -2,0 | 6,9 | 5,6 | - | 7,6 |
| Республіка Молдова | 5,8 | 6,7 | 6,4 | - | 0,6 |
| Румунія | 24,7 | 26,3 | 27,5 | - | 2,8 |
| Темпи приросту (зниження) промислової продукції, % | | | | | |
| Україна | -4,5 | 1,9 | -36,7 | - | -32,2 |
| Польща | -1,2 | 14,5 | 10,6 | - | 11,8 |
| Республіка Молдова | -5,5 | 12,1 | -5,1 | - | 0,4 |
| Румунія | -9,2 | 7,0 | -1,8 | - | 7,4 |

Джерело: складено за даними [49].

Як свідчать приведені дані в Україні значно нижчі показники, що характеризують валовий внутрішній продукт у порівнянні із деякими сусідніми

країнами членами Європейського Союзу. Разом з тим у 2020-2021 роках були досить високі темпи зростання ВВП, що було перервано війною.

Для оцінки стану національної економіки перш за все необхідно проаналізувати основні показники її функціонування, їх динаміку та напрямки зміни. Проблемою в аналізі цих показників є те, що в умовах воєнного стану у відкритому доступі не публікуються статистичні дані про діяльність як національної економіки у цілому, так і окремих підприємств.

В таблиці 2.2 приводяться показники, що характеризують частку будівельних підприємств в окремих показниках, що характеризують національну економіку України.

Як свідчать приведені в таблиці дані, суб'єкти господарювання, що здійснюють діяльність у цій галузі складають 5,14% і їх кількість у порівнянні із 2020 роком зросла не значно.

Разом з тим кількість працівників та обсяг реалізованої продукції за цей же період скоротились відповідно на 0,28% та 1,79%, що обумовлено оголошеною у країні мобілізацією та великим відтоком населення у вимушену евакуацію.

Необхідно звернути увагу і на структуру суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність у галузі будівництва. У 2023 році в галузі у цілому по Україні не було жодного великого підприємства по обсягу реалізованої продукції (у 2020 році вони склали всього 0,1%). У той же час середні підприємства склали 3,2%, малі – 96,8% (із них мікропідприємства – 79,8%). [49]. Така структура підприємств галузі свідчить про їх досить обмежені можливості щодо ведення будівництва. Більшість суб'єктів господарювання орієнтуються на житлове будівництво, ринок якого досить обмежений і зростання якого можливе за умови післявоєнної відбудови.

Таблиця 2.2

Показники діяльності суб'єктів господарювання будівельної галузі

України у 2020-2022 роках

| Показник | Роки | | | Відхилення у 2020-2022 роки | |
|---|------------|------------|------------|-----------------------------|-------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | абсол. | % |
| Кількість зареєстрованих юридичних осіб | | | | | |
| Усього, од. | 1350627 | 1395448 | 1437009 | 86382 | 106,4 |
| Будівництво, од. | 67694 | 70907 | 73850 | 6156 | 109,1 |
| будівництво у % до загальної кількості | 5,01 | 5,08 | 5,14 | - | 0,13 |
| Кількість зайнятих працівників | | | | | |
| Усього, тис. осіб | 6366,1 | 6391,7 | 5382,4 | -983,7 | 84,5 |
| Будівництво, тис. осіб | 287,3 | 307,9 | 227,7 | -59,6 | 79,3 |
| Будівництво у % до загальної кількості зайнятих | 4,51 | 4,82 | 4,23 | - | -0,28 |
| Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) | | | | | |
| Усього, млн. грн | 10049870,8 | 13616793,2 | 11033018,1 | 983147,3 | 109,8 |
| Будівництво, млн. грн | 420084,3 | 510988,0 | 264065,2 | -156019,1 | 62,9 |
| Будівництво у % до загального обсягу реалізованої продукції | 4,18 | 3,75 | 2,39 | - | -1,79 |

Джерело: складено за даними [49].

Одним із аспектів, що характеризує конкурентоспроможність вітчизняної економіки є показники, що характеризують фінансові результати діяльності суб'єктів господарювання (таблиця 2.3).

У цілому фінансові результати діяльності усіх суб'єктів господарювання у 2020-2022 роках зменшився на 84,8%, що обумовлено зростанням отриманих збитків більш високими темпами, ніж збільшення отриманого прибутку. При цьому найбільш високими темпами зменшувались фінансові результати та величина отриманого прибутку саме у 2021-2022 роках із початком війни.

Таблиця 2.3

**Фінансові результати
діяльності підприємств України у 2020-2022 роках**

| Показник | Роки | | | Відхилення у 2020-2022 роки | |
|-------------------------|------|------|------|-----------------------------|---|
| | 2020 | 2021 | 2022 | Млн. грн | % |
| Усього, млн. грн | | | | | |

| | | | | | |
|--|----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| фінансовий результат | 303219,3 | 1119261,7 | 46127,2 | -257092,1 | 15,2 |
| прибуток | 848622,7 | 1352008,2 | 1010079,4 | 161456,7 | 119,0 |
| збиток | 545403,4 | 232826,5 | 963952,2 | 418549,0 | 176,7 |
| питома вага підприємств, які отримали збиток, % | 28,6 | 26,7 | 33,9 | - | 5,3 |
| Будівництво, млн. грн | | | | | |
| фінансовий результат | -2047,8 | 8370,6 | -17584,5 | -15536,7 | - |
| прибуток | 16418,9 | 17691,5 | 11443,1 | -4975,8 | 69,7 |
| збиток | 18466,7 | 9320,9 | 29027,6 | 10560,0 | 157,2 |
| питома вага підприємств, які отримали збиток, % | 29,1 | 29,0 | 37,6 | - | 8,5 |
| Рентабельність операційної діяльності, % | | | | | |
| Усього | 6,2 | 12,6 | 3,3 | - | -2,9 |
| Будівництво | 1,3 | 2,3 | -2,4 | - | -2,7 |

Джерело: складено за даними [49].

Тенденції у розвитку показників, що характеризують фінансові результати діяльності будівельної галузі абсолютно протилежні. У результаті того, що величина прибутку, отриманого будівельними підприємствами у 2020-2022 роках зменшилась на 30,3% а збитки зросли на 57,2% їх збитки у 2022 році склали 17584,5 млн. грн. У результаті цього питома вага підприємств, які отримали збиток зросла за цей же період на 8,5%. Ведення будівельного бізнесу у цілому стало у 2022 році не рентабельним.

У цілому можна обгрунтовано стверджувати, що Україна має досить високий потенціал для зростання конкурентоспроможності національної економіки, який у свою чергу, визначається потенціалом зростання конкурентоспроможності окремих суб'єктів господарювання. Разом з тим, для успішної реалізації вказаних завдань у даний час потрібно головне – припинення війни та перемога.

2.2. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»

Діяльність будь якого суб'єкта господарювання відбувається не обособлено а із врахуванням багатьох факторів, у тому числі і регіональних. До таких можна віднести демографічні, історичні та економічні фактори. Об'єктом

дослідження вибрано будівельне підприємство. Саме тому доцільно провести короткий аналіз діяльності будівельної галузі у Волинській області у цілому. В таблиці 2.4 приводяться показники, що характеризують кількість юридичних осіб та фінансові результати діяльності суб'єктів господарювання області у цілому та будівельної галузі зокрема.

Як свідчать приведені дані, тенденції зміни показників, що характеризують фінансові результати діяльності суб'єктів господарювання Волинської області у цілому та будівельної галузі зокрема мають різні напрямки. Якщо у цілому фінансовий результат зріс на 71,0%, то у будівництві підприємства у 2022 році отримали збитки у сумі 14 млн. грн.

Рентабельність операційної діяльності суб'єктів господарювання будівельної галузі значно нижче, ніж по регіону у цілому і знижується більш високими темпами.

Слід відмітити, що у зв'язку із військовими діями більш детальна статистична звітність про фінансові результати діяльності суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2021-2022 роках відсутня. У 2023 році у цілому по Волинській області фінансові результати до оподаткування (сальдо) склали 10671,6 млн. грн (прибуток 14844,8 млн. грн, збиток – 4173,2 млн. грн). Частка збиткових підприємств склала 23,8% [48].

Таблиця 2.4

Кількість юридичних осіб та фінансові результати діяльності підприємств Волинської області у 2020-2022 роках

| Показник | Роки | | | Відхилення у 2020-2022 роки | |
|--|--------|--------|--------|-----------------------------|-------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | Абс. | % |
| Всього | | | | | |
| Юридичних осіб, од. | 22897 | 23627 | 24388 | 1491 | 106,5 |
| Кількість найманих працівників, осіб. | 112836 | 112299 | 105848 | -6988 | 93,8 |
| Фінансовий результат, млн. грн | 2529,8 | 9795,7 | 4326,7 | 1796,9 | 171,0 |
| Рентабельність операційної діяльності, % | 9,8 | 9,4 | 8,3 | - | -1,5 |
| Будівництво | | | | | |

| | | | | | |
|--|-------|-------|-------|--------|-------|
| Юридичних осіб, од. | 800 | 837 | 848 | 48 | 106,0 |
| Кількість найманих працівників, осіб | 5370 | 5524 | 4444 | -926 | 82,8 |
| Фінансовий результат, млн. грн | 159,4 | 175,2 | -14,0 | -173,4 | - |
| Рентабельність операційної діяльності, % | 4,9 | 2,7 | 3,0 | - | -1,9 |

Джерело: складено за даними [48].

По будівельній галузі ці показники склали 230,4 млн. грн, 334,3 млн. грн та 103,9 млн. грн. Відповідно частка збиткових підприємств склала у 2023 році 26,0% [48].

Результатом виробничо-господарської діяльності підприємств будівельної галузі є введення в експлуатацію об'єктів інфраструктури, у тому числі і житлове будівництво. В таблиці 2.5 приводяться показники, що характеризують результати діяльності будівельних підприємств Волинської області у 2020-2022 роках.

Як свідчать приведені дані обсяг прийнятого в експлуатацію будівництва за період, що аналізується постійно скорочується. Це, у значній мірі обумовлено зниженням попиту на його продукцію. Крім того значна частина будівель вводиться в експлуатацію фізичними особами. Так, у 2022 році із 1310 будівель, введених в експлуатацію по Волині у цілому 1272 (97,1%) побудовано фізичними особами. Переважно таке будівництво ведеться у сільській місцевості – 80% від усіх побудованих приміщень. Будівельні підприємства будують переважно багатоквартирні будинки у містах та промислові об'єкти.

Таблиця 2.5

Загальна площа житлових будівель та їх кількість, прийнятих в експлуатацію у Волинській області у 2020-2022 роках

| Показник | Роки | | | Відхилення у 2020-2022 роки | |
|---|--------------|--------------|------------|-----------------------------|-----------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | Абс. | % |
| Прийнято в експлуатацію, тис. м ² на 1000 осіб | 355,6 348 | 341,2 334 | 274,6 - | -81,0 - | 77,2 - |

| | | | | | |
|--|-------------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| Кількість квартир, од. на 1000 осіб | 3532 3,4 | 3473 3,4 | 3188 - | -344 - | 90,3 - |
| Прийнято житлових будівель | 1908 | 1819 | 1310 | -598 | 68,7 |

Джерело: складено за даними [48].

При визначенні конкурентоспроможності будівельних організацій будемо орієнтуватись на їх діяльність на ринку житлового будівництва. Це обумовлено тим, що саме на цей ринок орієнтована діяльність більшості будівельних організацій Волинської області та міста Луцька.

Конкурентоспроможність будівельної організації залежить від багатьох параметрів. Основними із них будуть здатність запропонувати житло за такою ціною, яка забезпечить його реалізацію на ринку вже на стадії будівництва.

Об'єктом дослідження обрано приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «Луцьксантехмонтаж № 536», яке у відповідності до Статуту займається будівельною діяльністю, основними видами якої є: будівництво житлових і нежитлових будівель; виробництво бетонних розчинів, готових до використання; виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій; монтаж водопровідних мереж, систем опалювання та кондиціонування.

ПрАТ «Луцьксантехмонтаж № 536» є одним із найбільших забудовників регіону. На рисунку 2.1 приводяться показники, що характеризують кількість введених в експлуатацію житлових будинків основними забудовниками Волинської області.

Можна обґрунтовано стверджувати, що ПрАТ «Луцьксантехмонтаж № 536» є найбільшим забудовником регіону. Щоправда, останнім часом на будівельний ринок Волинської області зайшли компанії із інших регіонів, але їх частка не значна. Крім того вони орієнтуються на виконання робіт, для забезпечення яких у місцевих будівельних підприємств не вистачає потужності та специфічного обладнання.

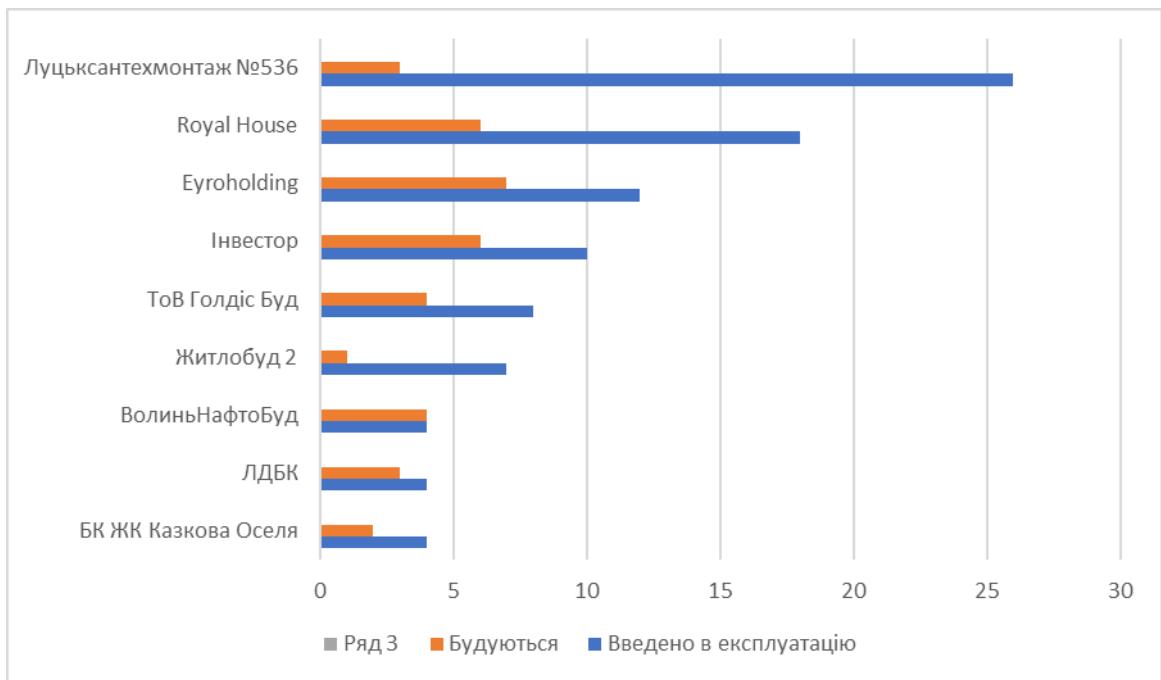


Рис. 2.1. Введено в експлуатацію будинків найбільшими забудовниками Волинської області у 2016-2024 роках

Джерело: побудовано за даними [1].

В таблиці 2.5 приводяться основні показники, що характеризують економічні показники діяльності товариства.

На основі приведених у таблиці даних можна обґрунтовано стверджувати, що у 2022-2024 роках постійно зростають основні показники, що характеризують діяльність ПрАТ «Луцьксантехмонтаж № 536».

Таблиця 2.5

**Показники організаційно-економічної характеристики
ПрАТ «Луцьксантехмонтаж № 536» у 2022-2024 роках**

| Показник | Роки | | | Відхилення у 2022-2024 роки | |
|--|---------|---------|---------|-----------------------------|------------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | Абс. | % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 240 923 | 430 759 | 332 454 | 91531 | 138,0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 218 752 | 362 586 | 269 396 | 50644 | 123,2 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн | 5 967 | 41 225 | 31 287 | 25320 | в 5,2 рази |

| | | | | | |
|---|----------|----------|----------|---------|-------------|
| Чистий фінансовий результат, тис. грн | 1 936 | 35 314 | 24 266 | 22330 | в 12,5 рази |
| Облікова кількість штатних працівників ¹ , осіб. | 366 | 362 | 358 | -8 | 97,8 |
| Фонд оплати праці штатних працівників ¹ , тис. грн | 15 138,2 | 20 082,8 | 26 564,7 | 11426,5 | 175,5 |
| Необоротні активи, тис. грн | 22 236 | 24 719 | 30 725 | 8489 | 138,2 |
| Оборотні активи, тис. грн | 375 259 | 428 841 | 575 005 | 199746 | 153,2 |
| Власний капітал, тис. грн | 158 125 | 185 314 | 201 455 | 43330 | 127,4 |
| Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн | 239 370 | 268 246 | 404 275 | 164905 | 168,9 |
| Середньорічна кількість простих акцій, од. | 162500 | 162500 | 162500 | - | - |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн | 11,91 | 217,32 | 149,33 | 137,42 | в 12,5 рази |

1 – дані за четвертий квартал року

Джерело: складено за даними [18].

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс на 38,0%, хоча у 2024 році у порівнянні із попереднім роком скоротився на 22,8%. При цьому найбільш відчутне зростання відбулось у 2022-2023 роках. Це викликано значним зростанням платоспроможного попиту на продукцію будівельної галузі: у цей період товариство завершило будівництво та передало замовникам більшість об'єктів, будівництво яких розпочалось у 2019-2021 роках, коли попит був досить високий і постійно зростав.

2.3. Драйвери конкурентних переваг будівельного підприємства

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом багатьох факторів. Наявність окремих конкурентних переваг у будь якого суб'єкта господарювання не завжди означає його високу конкурентоспроможність. Повинен бути певний економічний механізм, що забезпечує перетворення конкурентних переваг підприємства в його реальну конкурентоспроможність. Тобто повинні бути певні драйвери, тобто певний підсилювач його конкурентних можливостей.

Одним із таких драйверів, на нашу думку, має бути наявність у розпорядженні підприємства відповідних фінансових ресурсів. В останні роки у формуванні фінансових ресурсів ПрАТ «Луцьксантехмонтаж № 536» виникли певні проблеми. Якщо у попередні роки житлове будівництво велось як за власні кошти і за кошти замовників, то в останні роки воно фінансувалось переважно за кошти замовників на договірних умовах. В сучасних умовах більшість підприємств будівельної галузі не можуть дозволити залишати нереалізованими побудовані об'єкти.

Як результат таких тенденцій у формуванні доходів ПрАТ «Луцьксантехмонтаж № 536» є зменшення фінансових результатів діяльності. У 2024 році товариство отримало 24266 тис. грн прибутку, що у 12,5 рази більше, ніж у 2022 році.

Зростання обсягів виробничо-господарської діяльності призвело до суттєвого збільшення також інших показників. Для прикладу: чистий прибуток на одну просту акцію зріс за цей період з 11,91 грн у 2022 році до 149,33 грн у 2024 році, тобто у 12,5 рази.

В таблиці 2.5 приводяться показники формування прибутку товариства. Як свідчать приведені у таблиці дані показники, що формують фінансові результати діяльності товариства постійно зростають. Слід звернути увагу на те, що окремі статті витрат знижуються нижчими темпами, ніж статті доходів.

Таблиця 2.5

Формування прибутку

ПрАТ «Луцьксантехмонтаж № 536» у 2022-2024 роках

| Показник | Роки | | | Відхилення у 2022-2024 роки | |
|---|--------|--------|--------|-----------------------------|------------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | Абс. | % |
| Всього доходів, тис. грн | 249410 | 455604 | 343874 | 94464 | 137,9 |
| Всього витрат, тис. грн | 245606 | 413409 | 314482 | 68876 | 128,0 |
| Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн | 3147 | 42195 | 29392 | 26245 | в 9,3 рази |
| Податок на прибуток | 1211 | 6881 | 5 126 | 3915 | в 4,2 рази |
| Чистий фінансовий | | | | | в 12,5 |

| | | | | | |
|----------------------------|------|--------|-------|-------|------|
| результат, тис. грн | 1936 | 35 314 | 24266 | 22330 | рази |
|----------------------------|------|--------|-------|-------|------|

Джерело: складено за даними [18].

Конкурентоспроможність підприємства у значній мірі визначається не тільки величиною фінансових результатів діяльності, але і показниками, що характеризують ефективність їх використання а також ефективність використання усіх видів ресурсів, що знаходяться у розпорядженні суб'єкта господарювання. В таблиці 2.6 приводяться окремі показники ефективності діяльності ПрАТ «Луцьксантехмонтаж № 536».

Приведені в таблиці показники свідчать про постійне зростання можливостей товариства оперативно реагувати на зміну ринкового середовища, а значить – забезпечує зростання його конкурентоспроможність на ринку будівельної продукції, особливо – житлового будівництва.

Наступним показником, що характеризує конкурентоспроможність підприємства є його частка на ринку. ПрАТ «Луцьксантехмонтаж № 536» є найбільшим забудовником регіону. Щоправда, останнім часом на будівельний ринок Волинської області зайшли компанії із інших регіонів, але їх частка не значна. Крім того вони орієнтуються на виконання робіт, для забезпечення яких у місцевих будівельних підприємств не вистачає потужності та обладнання.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності діяльності

ПрАТ «Луцьксантехмонтаж № 536» у 2022-2024 роках

| Показник | Роки | | | Відхилення у 2022-2024 роки | |
|-------------------------------------|--------|-------|--------|-----------------------------|-------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | Абс. | % |
| Фондовіддача | | | | | |
| Вартість основних засобів, тис. грн | 10 260 | 9 470 | 14 170 | 3910 | 138,1 |
| Фондовіддача | 23,48 | 45,49 | 23,46 | -0,02 | 99,9 |
| Фондомісткість | 0,043 | 0,22 | 0,043 | - | - |
| Рентабельність продукції | | | | | |
| Рентабельність продукції, % | 0,89 | 9,74 | 9,01 | - | 8,12 |
| Рентабельність виробництва, % | 0,81 | 8,20 | 7,30 | - | 6,49 |
| Показники ліквідності | | | | | |

| | | | | | |
|-----------------------------------|------|------|------|------|---|
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,03 | 0,23 | 0,04 | 0,01 | - |
| Коефіцієнт покриття | 0,08 | 0,95 | 0,95 | 0,87 | - |

Джерело: складено за даними [18].

Значна частка ПрАТ «Луцьксантехмонтаж № 536» і у обсягах виконаних робіт. На рисунку 2.2 приводяться показники, що характеризують частку обсягу введеного в експлуатацію житла у загальному його обсязі у 2020-2022 роках.

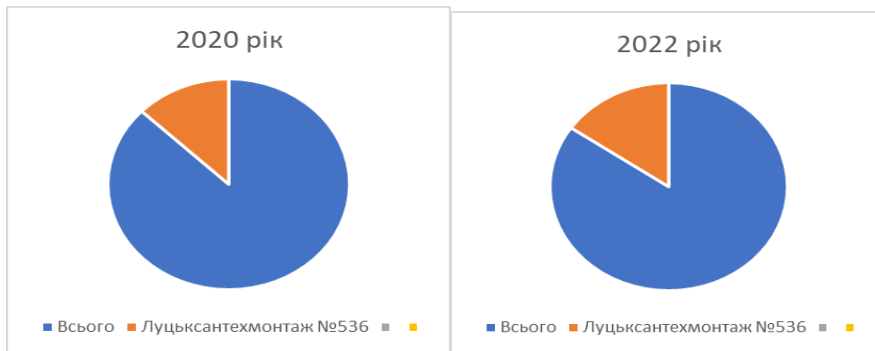


Рис. 2.2. Частка ПрАТ «Луцьксантехмонтаж № 536» у загальному обсязі введеного в експлуатацію житла у 2020-2022 роках

Джерело: побудовано за даними [18, 48].

Одним із особливо важливих показників, що забезпечують конкурентоспроможність будь якого суб'єкта господарювання є ціна його продукції. Для будівельних підприємств – вартість квадратного метра побудованого житла. Слід відмітити, що ціна досить суттєво відрізняється в залежності від класу житла, її стану (міри готовності), рівня оплати, місця знаходження будинку тощо. В розрахунок береться мінімальна вартість квадратного метра. У таблиці 2.7 приводяться показники по будівельних підприємствах, юридична адреса яких у м. Луцьку. Вартість 1 кв. м. житла визначалась на основі пошуку за допомогою штучного інтелекту за відповідні роки.

У цілому ціни ПрАТ «Луцьксантехмонтаж № 536» досить конкурентні і можуть відповідати вимогам виживання на ринку житлового будівництва. Але

необхідно звернути увагу на те, що товариство має обмежені можливості щодо зменшення ціни на свою продукцію.

Таблиця 2.7

**Вартість 1 кв. м. житла
в новобудовах м. Луцька у 2022-2024 роках¹, грн**

| Показник | Роки | | | Відхилення у 2022-2024 роки | |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-----------------------------|-------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | Абс. | % |
| ПрАТ «Луцьксантехмонтаж № 536» | 30950 | 35000 | 36000 | 5050 | 116,3 |
| Інвестор | 32000 | 34276 | 38300 | 6300 | 119,7 |
| ЛДБК | 22400 | 30950 | 40600 | 18200 | 181,3 |
| Житлобуд 2 | 29000 | 38000 | 35000 | 6000 | 120,7 |

¹ – складено за результатами пошуку штучним інтелектом.

Але зниження ціни 1 кв. метра житлового будівництва у значній мірі обмежується об'єктивними факторами, основним із яких є висока собівартість будівельно-монтажних робіт. Найбільшу частку у витратах на виробництво та реалізацію продукції найбільшу частку займають матеріальні затрати (63,9% у 2022 році, 56,6% у 2023 році, 65,0% у 2024 році).

Таблиця 2.8

Оцінка сильних і слабких сторін ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»

| | | |
|-----------------------------|--|---|
| Зовнішнє середовище | <ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на нові сегменти ринку 2. Розширення обсягу та асортименту будівельних робіт 3. Удосконалення технічного озброєння будівельно-монтажних робіт 4. Освоєння інноваційних будівельних технологій 5. Проведення рекламних компаній та презентації продукції | <ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкуренції у результаті виходу на ринок нових підприємств 2. Зростання ризиків обумовлених можливістю не оплати виконаних робіт 3. Зниження платоспроможності населення 4. Військовий стан |
| Внутрішнє середовище | | |

| | | | |
|-----------------------|--|---|---|
| Сильні сторони | <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість будівельно-монтажних робіт продукції 2. Доступність джерел будівельних матеріалів 3. Висока репутація у споживачів 4. Наявність персоналу високої кваліфікації 5. Відповідність якості продукції міжнародним стандартам та потребам ринку 6. Ефективне використання усіх видів ресурсів та зниження витрат | <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення обсягів будівельно-монтажних робіт за рахунок розширення ринку 2. Постійний аналіз змін споживчих переваг 3. Організація та забезпечення високого рівня підготовки кадрів 4. Зростання обсягів виробництва за рахунок його модернізації та впровадження інноваційних засобів виробництва 5. Моніторинг та обґрунтоване зниження цін на продукцію порівняно з конкурентами | <ol style="list-style-type: none"> 1. Закріплення позицій на ринку за рахунок вищої якості будівельно-монтажних робіт 2. Зростання фінансових результатів за рахунок зниження собівартості 3. Організація належного контролю за якістю будівельних матеріалів 4. Впровадження гнучких цін на продукцію 5. Активізація рекламної діяльності |
| Слабкі сторони | <ol style="list-style-type: none"> 1. Обмеженість власних фінансових ресурсів 2. Не стабільні замовлення та обсяги виробництва 3. Відчутність конкурентного тиску 4. Слабка позиція у конкурентній боротьбі 5. Низька інноваційна активність | <ol style="list-style-type: none"> 1. Орієнтація на оновлення техніки та технології будівельно-монтажних робіт за рахунок збільшення власних фінансових ресурсів 2. Стабілізація обсягів продажів 3. Впровадження інновацій 4. Вивчення попиту на продукцію 5. Оперативне реагування на зміну попиту на ринку | <ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення зовнішніх джерел фінансування 2. Зміцнення власних позицій на ринку 3. Оптимізація структури та величини будівельно-монтажних робіт 4. Аналіз резервів для зниження витрат |

Джерело: складено автором

На основі проведеного дослідження можна визначити конкурентні переваги ПрАТ «Луцьксантехмонтаж № 536» на ринку будівельної продукції. В таблиці 2.8 приводиться оцінка сильних та слабких сторін діяльності товариства та конкретні заходи спрямовані на підсилення конкурентного становища підприємства на будівельному ринку. Товариство має можливості щодо підтримання на належному рівні власної конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного дослідження питань, що стосуються аналізу та оцінки конкурентоспроможності як будівельної галузі у цілому, так і конкретного підприємства зокрема, можна зробити обґрунтовані висновки.

1. Проведено аналіз діяльності будівельних підприємств та їх частки в національній економіці. Суб'єкти господарювання, що здійснюють діяльність у

цій галузі складають 5,14% і їх кількість у порівнянні із 2020 роком зросла не значно. У результаті того, що величина прибутку, отриманого будівельними підприємствами України у 2020-2022 роках зменшилась на 30,3% а збитки зросли на 57,2% їх збитки у 2022 році склали 17584,5 млн. грн. Питома вага підприємств, які отримали збиток зросла за цей же період на 8,5%.

2. Тенденції зміни показників, що характеризують фінансові результати діяльності суб'єктів господарювання Волинської області у цілому та будівельної галузі зокрема мають різні напрямки. Якщо у цілому фінансовий результат зріс на 71,0%, то у будівництві підприємства у 2022 році отримали збитки у сумі 14 млн. грн. Рентабельність операційної діяльності суб'єктів господарювання будівельної галузі значно нижче, ніж по регіону у цілому і знижується більш високими темпами.

3. ПрАТ «Луцьксантехмонтаж № 536» є одним із найбільших забудовників регіону. Щоправда, останнім часом на будівельний ринок Волинської області зайшли компанії із інших регіонів, але їх частка не значна. Крім того вони орієнтуються на виконання робіт, для забезпечення яких у місцевих будівельних підприємств не вистачає потужності та специфічного обладнання.

4. На основі проведеного дослідження визначено конкурентні переваги ПрАТ «Луцьксантехмонтаж № 536» на ринку будівельної продукції на основі оцінки сильних та слабких сторін діяльності товариства та конкретні заходи спрямовані на підсилення конкурентного становища підприємства на будівельному ринку. Товариство має можливості щодо підтримання на належному рівні власної конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Управління кредитоспроможністю підприємства передбачає цілеспрямований вплив на процеси формування та розвитку діяльності

підприємства на конкурентному ринку. Разом з тим ринкове середовище постійно змінюється, щ, у свою чергу, передбачає та обумовлює необхідність постійного удосконалення усіх аспектів виробничо-господарської діяльності, у тому числі – управління.

Можна виокремити декілька напрямків удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. У першу чергу постійного удосконалення вимагає інформаційне та аналітичне забезпечення процесів управління. При цьому інформаційне та аналітичне забезпечення повинне розглядатись як єдиний комплекс, що може функціонувати тільки на основі взаємного забезпечення та єдності у процесі підвищення ефективності процесу управління. На думку Н. Єршової це повинне ґрунтуватись на основі застосування проектного підходу і передбачати реалізацію наступних етапів:

«1. Етап збору інформації: вибір інформаційних ресурсів із зовнішніх та внутрішніх джерел (облікових, позаоблікових, які становлять первинні аналітичні дані).

2. Етап обчислення: дані перетворюються на аналітичну інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень щодо забезпечення сталого розвитку підприємства;

3. Аналітичний етап: аналіз інформації, використання її для складання прогнозів і розробки управлінського рішення.» [23, с. 42].

Інформаційне забезпечення процесу управління повинне органічно поєднуватись із його аналітичним забезпеченням. Необхідно побудувати таку систему, в якій інформація виступала б обов'язковою реальною та достовірною базою аналізу усіх господарських процесів, а отримані результати служили інформаційною основою прийняття відповідних обґрунтованих та своєчасних управлінських рішень.

В основі інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства лежить управління інформаційними потоками. Як справедливо вказує Н. Єршова: «Система інформаційних потоків – це сума потоків інформації, яка дозволяє вести підприємству фінансово-

господарську діяльність. Інформаційні потоки забезпечують нормальну роботу підприємства.» [23, с. 41].

Схематично направлення інформаційних потоків у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства, його взаємозв'язок із аналітичною роботою приведено на рисунку 3.1.

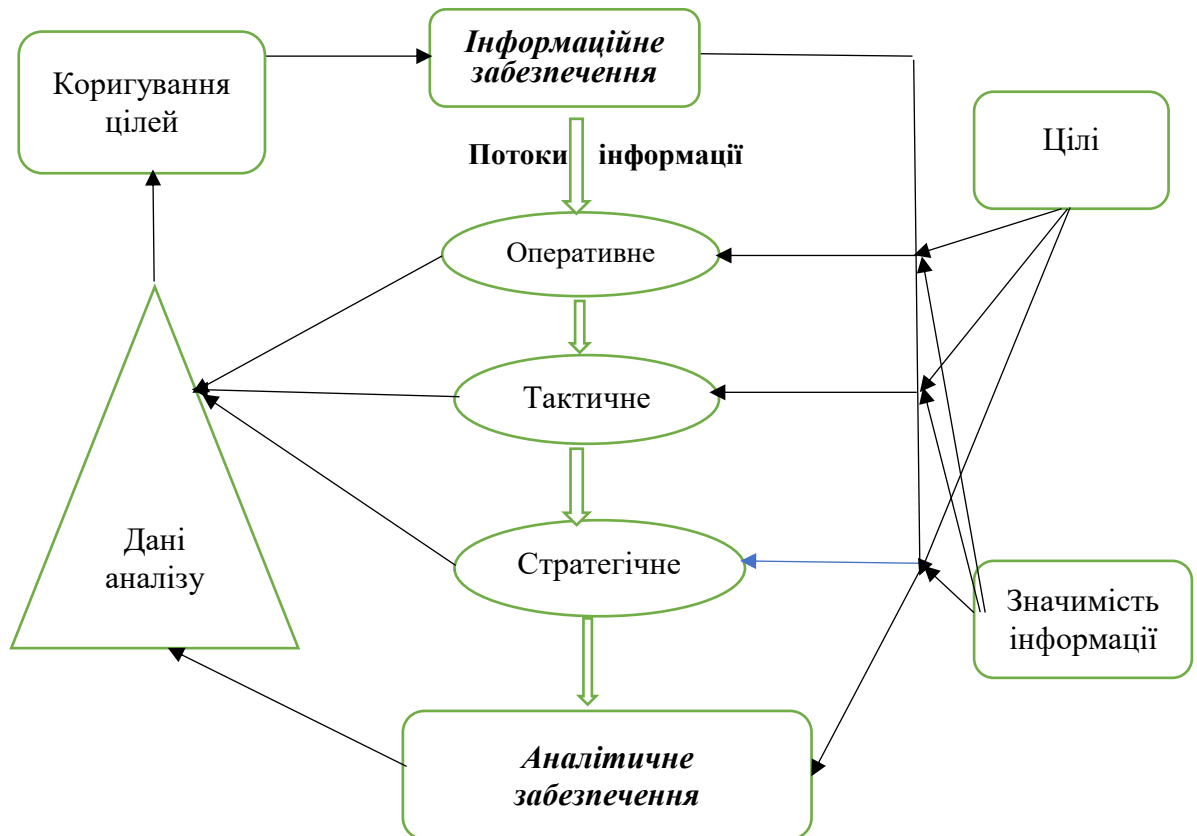


Рис. 3.1. Інформаційні потоки у процесі інформаційно-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором

Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає не тільки розвитку його інформаційного та аналітичного забезпечення, але і потребує удосконалення організаційної структури самого процесу управління. У процесі удосконалення організаційної структури управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно враховувати декілька параметрів, основними із яких, на нашу думку, повинні бути:

- визначення економічно та організаційно обґрунтованого рівня децентралізації та адміністративного контролю зі сторони курівництва підприємством за процесами управління конкурентоспроможністю;
- визначення рівня відповідальності та порядку і величини економічного стимулювання окремих структурних підрозділів та конкретних працівників за досягнення цільових показників;
- розробка механізму виявлення та своєчасного реагування на відхилення від встановлених показників конкурентоспроможності підприємства із визначенням їх параметрів та необхідних дій;
- визначення підходів до оцінки економічної ефективності функціонування організаційної структури управління конкурентоспроможністю підприємства та системи показників, на основі яких проводиться вказана оцінка.

На рисунку 3.2. приводиться структурна схема удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства та оцінки її економічної ефективності.

Одним із важливих напрямків удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства є формування відповідних методичних підходів щодо системи управління конкурентоспроможністю підприємства. При цьому необхідно враховувати декілька моментів, основними із яких, на нашу думку, повинні бути наступні:

- цілі системи управління конкурентоспроможністю підприємства повинні враховувати цілі його розвитку як в тактичній, так і стратегічній перспективі;
- методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно будувати виходячи із можливостей застосування декількох варіантів розвитку подій на конкурентному ринку та вибору найбільш оптимального варіанту;

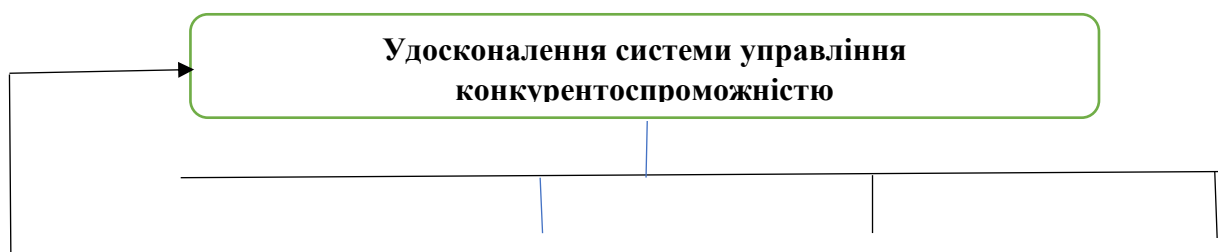




Рис. 3.2. Удосконалення організаційної структури управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором

- варіанти управління конкурентоспроможністю підприємства повинні враховувати як ресурсне забезпечення їх реалізації, так і цільові показники економічної ефективності, які необхідно досягнути за результатами реалізації обраного варіанта управління.

Одним із аспектів управління конкурентоспроможністю є розробка стратегії підприємства щодо забезпечення конкурентоспроможності у перспективі. При цьому необхідно враховувати, що визначення положення підприємства на конкурентному ринку у віддаленій перспективі має суттєві відмінності від того, як оцінка її положення у найближчий час, тобто – у тактичній перспективі. У загальному вигляді це зводиться до розробки стратегії суб'єкта господарювання та підходів до управління нею.

Слід відмітити, що в економічній літературі питання, що стосуються формування та реалізації стратегії підприємства у цілому не знайшли не

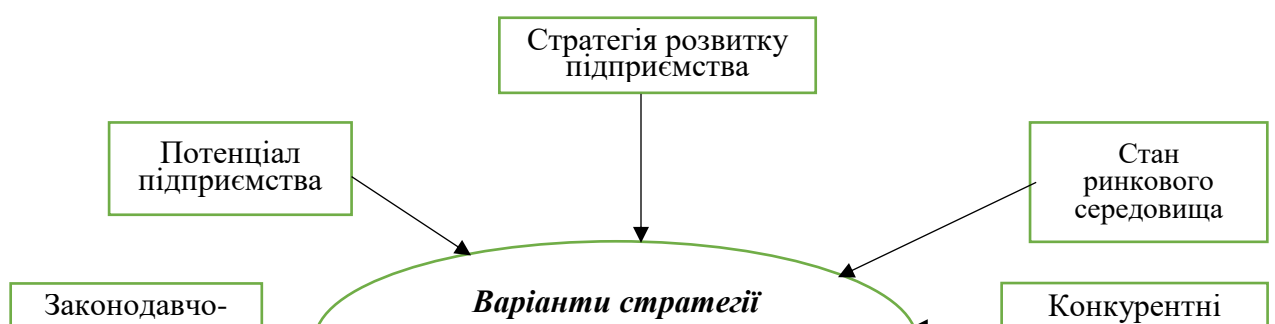
знайшли однозначного трактування. Так, С. Довбня та І. Папуша на основі проведеного дослідження стверджують, що: «Стратегія – це певний набір правил, прийомів та управлінських рішень, що відображає вектор розвитку підприємства, застосування яких дає змогу виконати план діяльності підприємства щодо досягнення його стратегічних цілей й забезпечити високу конкурентоспроможність в умовах динамічного середовища». [19, с. 155]. Автори поєднують у даному визначенні як правила поведінки підприємства у майбутньому, так напрямок (вектор) його розвитку.

У відповідності до цього повинна будуватись і стратегія управління підприємством у цілому та його конкурентоспроможністю зокрема. Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства у більшості науковців розглядається через призму управління окремими факторами виробництва, які у кінцевому випадку визначають можливості суб'єкта господарювання досягнути переваг на конкурентному ринку.

Окремі автори підкреслюють необхідність у процесі забезпечення конкурентоспроможності підприємства посилення його конкурентних переваг на ринку та звертають увагу на потребу формування декількох варіантів стратегії (наприклад, Л. Вербівська та І. Судук [9, с. 832]).

На основі проведеного дослідження можна характеризувати стратегію управління конкурентоспроможністю підприємства як сукупність заходів спрямованих на забезпечення конкурентних переваг підприємства у майбутньому, для забезпечення яких формується набір конкретних інструментів економічного та організаційно-технічного характеру та реалізація яких покладена на конкретних виконавців.

Реалізація стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства повинна проходити із врахуванням особливостей діяльності підприємства та передбачати декілька етапів, що відображено на рис. 3.3.



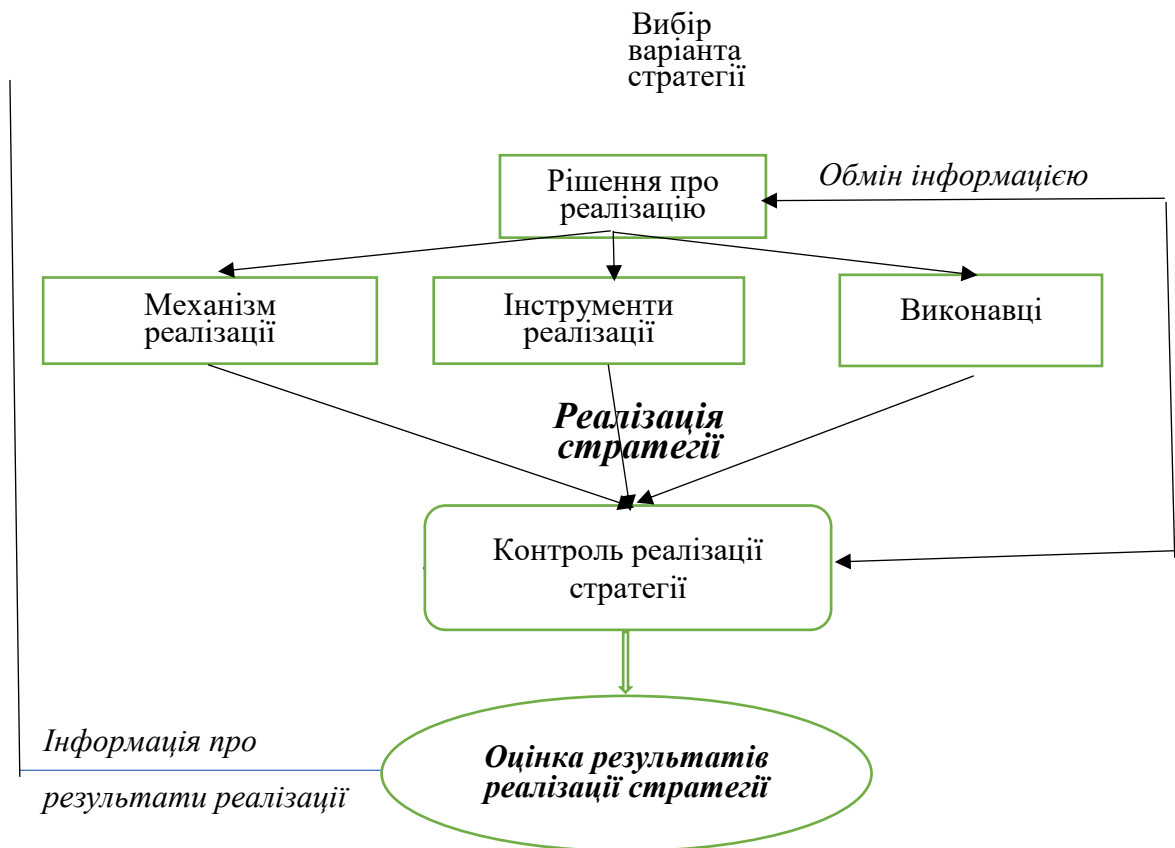


Рис. 3.3. Схема розробки та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором

При формуванні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно сформулювати декілька рекомендацій, які необхідно врахувати у процесі її реалізації. До основних із них можна, на нашу думку, віднести наступні.

1. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства повинна відповідати стратегії його розвитку та формуватись на основі застосування однакових підходів та передбачати однаковий термін реалізації. Стратегія повинна бути підтверджена економічним, техніко-технологічним, кадровим та

соціальним потенціалом суб'єкта господарювання, відповідати чинному законодавству та нормативним документам, що регулюють його діяльність.

2. Стратегія повинна передбачати декілька варіантів її реалізації, у тому числі – негативний. Варіанти стратегії будуються із врахуванням впливу як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх факторів, що формуються із врахуванням діяльності підприємств-конкурентів, так і розвитку ринкового середовища у цілому.

3. При виборі варіанта стратегії необхідно орієнтуватись на той, який передбачає досягнення найбільших переваг на ринку за вибраним критерієм (отримання максимального прибутку) при мінімальних (оптимальних) затратах на його реалізацію.

4. Стратегія повинна передбачати своєчасне реагування на зміни умов та результатів її реалізації, внесення відповідних змін в порядок, затрати та результати реалізації. На основі цього повинні складатись відповідні аналітичні записки та рекомендації щодо формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства у майбутньому.

Реалізація на практиці заходів, спрямованих на удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства, удосконалення інформаційно-аналітичного його забезпечення, формування довгострокової стратегії щодо забезпечення конкурентних переваг суб'єкта господарювання забезпечать його стабільне положення на ринку, досягнення необхідних фінансових результатів діяльності.

Висновки до розділу 3

На основі дослідження питань, що стосуються удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства можна сформулювати конкретні пропозиції.

1. Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає не тільки розвитку його інформаційного та аналітичного забезпечення,

але і потребує удосконалення організаційної структури самого процесу управління. У процесі удосконалення організаційної структури управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно враховувати декілька параметрів.

2. Одним із аспектів управління конкурентоспроможністю є розробка стратегії підприємства щодо забезпечення конкурентоспроможності у перспективі. На основі проведеного дослідження можна характеризувати стратегію управління конкурентоспроможністю підприємства як сукупність заходів спрямованих на забезпечення конкурентних переваг підприємства у майбутньому, для забезпечення яких формується набір конкретних інструментів економічного та організаційно-технічного характеру та реалізація яких покладена на конкретних виконавців.

3. При визначенні ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно, на нашу думку, використовувати підхід, в основі якого лежить співставлення результатів досягнення певного положення підприємства на ринку із затратами на його досягнення. У процесі розрахунку необхідно визначати показники, що характеризують частку підприємства на ринку а також його фінансовий стан та ділову активність. Запропонована система показників оцінки економічної ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

ВИСНОВОК

На основі проведеного дослідження теоретичних та практичних аспектів, що стосуються забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підходів до управління нею у процесі виробничо-господарської діяльності, можна зробити певні узагальнення та сформулювати конкретні пропозиції щодо удосконалення певних аспектів конкурентної діяльності підприємства.

1. В основі управління конкурентоспроможністю підприємства лежить застосування низки управлінських принципів, що спрямована на формування, посилення й розвиток конкурентних переваг, яка забезпечує досягнення суб'єктом господарювання стабільного положення на ринку та очікуваних результатів. Об'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства виступають процеси, які формують якість у розрізі продукції або послуг, персоналу, усіх видів ресурсів та її виробничого потенціалу загалом. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю є менеджмент різних рівнів та персонал підприємства, який реалізує на практиці завдання із досягнення запланованого рівня конкурентоспроможності.

2. Завдання управління конкурентоспроможністю підприємства можна поділити на два блоки: по-перше, ті, що стосуються процесів із підтримки та розвитку ринкового попиту на товари чи послуги компанії та формування її конкурентних переваг; по-друге, ті, що стосуються питань удосконалення управлінських процесів, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності компанії.

3. Управління конкурентоспроможністю компанії здійснюється на тактичному й стратегічному рівнях. На тактичному рівні увага акцентується на внутрішньому середовищі компанії, а на стратегічному рівні - на можливостях компанії конкурувати з іншими учасниками ринку в довгостроковій перспективі. Для реалізації завдань з управління конкурентоспроможністю компанії всю сукупність факторів поділено на дві групи: внутрішні й зовнішні фактори.

4. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності підприємства представляє систему наукових методів, інструментів та математичних, статистичних та інших моделей, які використовуються у процесі вивчення сутності та змісту конкурентоспроможності, аналізу та оцінки, прогнозування та управління. Застосування науково обгрунтованого інструментарію дає можливість визначити закономірності процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства, визначити фактори, що

впливають на її формування і на основі цього приймати обґрунтовані рішення, розробляти стратегію та тактику управління конкурентоспроможністю підприємства.

5. Запропоновано систему методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вони є достатньо інформативними і можуть бути основою для прийняття рішень щодо управління конкурентоспроможністю підприємства. Вказані методи мають як переваги, на яких було акцентовано увагу. Не дивлячись на те, що розроблено та використовуються на практиці багато методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, жоден з них не можна характеризувати як універсальний. У значній мірі це обумовлюється тим, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом багатьох факторів, які важко, або ж взагалі неможливо враховувати в рамках якогось одного метода.

6. Проведено аналіз та оцінку конкурентоспроможності національної економіки у цілому на основі дослідження її стану та міжнародних рейтингів. Зроблено висновок про те, що вітчизняна економіка має значний потенціал для досягнення високих значень показників в конкурентному середовищі, який важко реалізувати в умовах війни. Об'єктом дослідження вибрано ПрАТ «Луцьксантехмонтаж № 536», яке здійснює діяльність у сфері будівництва. Приводиться організаційно-економічна характеристика товариства, здійснена оцінка його конкурентоспроможності на ринку будівельної продукції регіону.

7. Сформульовані пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. Вони стосуються визначення основних напрямків розвитку управління конкурентоспроможністю, серед яких удосконалення її організаційної структури, формування методичних підходів до забезпечення управління конкурентоспроможністю на основі врахування специфіки самого процесу управління цим напрямком виробничо-господарської діяльності.

8. Запропоновано підходи до формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства, яку можна характеризувати як

сукупність заходів спрямованих на забезпечення конкурентних переваг підприємства у майбутньому, для забезпечення яких формується набір конкретних інструментів економічного та організаційно-технічного характеру та реалізація яких покладена на конкретних виконавців.

9. Визначено підходи до оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства та запропоновано систему показників її оцінки. При визначенні ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно використовувати підхід, в основі якого лежить співставлення результатів досягнення певного положення підприємства на ринку із затратами на його досягнення. У процесі розрахунку необхідно визначати показники, що характеризують частку підприємства на ринку а також його фінансовий стан та ділову активність.

ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. BILD.UA. Забудовники Волинської області. URL: <https://bild.ua/uk/budivelni-kompaniyi-volinskoyi-oblasti>

2. Reznikova, N., Vovk, V., & Ptashchenko, L. (2025). Конкуренція в цифрову епоху: стратегічні детермінанти конкурентоспроможності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2(16), 421-429. <https://doi.org/10.32750/2025-0239>

3. The Global Competitiveness Report 2019. URL:<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2019>.

4. Андрієнко М. М., Харчук І.Л. Організаційно-економічні принципи механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 62. С. 39-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_62_9

5. Білецький І. В., Боровик М.В., Воробйов К.В. Конкурентоспроможність будівельних підприємств: сутність, зміст та фактори впливу. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка*. 2024. № 34. С. 33-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2024_34_7

6. Великих К. О. Ефективність управління фінансовими ресурсами як складової частини фінансового потенціалу підприємства. *Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки*. 2023. Т. 7. С. 7-11. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2023_7_4

7. Величко Є. І. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття "конкурентоспроможність підприємства". *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2015. № 2. С. 221-227. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2015_2_31

8. Вербівська Л. В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 78-83. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_187_15

9. Вербівська Л. В., Судук І.В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*. 2017. № 10. С. 827-833. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_190

10. Виноградова О. В., Асанова А.Ж., Чарна О.О. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 4-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_3_3

11. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org>

12. Волик С. В. Конкуренція: наукові підходи до визначення при побудові систем управління конкурентоспроможністю підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 73-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_188_14

13. Гавіланес К. Е. П. Підходи до визначення концепту конкурентоспроможності підприємства та аналіз методів її оцінки. *Бізнес Інформ*. 2025. №6. С. 401-408. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-401-408>

14. Галаган Т. І., Патратна О.М. Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_10_71

15. Горбатюк В. В., Ткачук О.В. Особливості процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 6(2). С. 78-83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_6\(2\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_6(2)_11)

16. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

17. Григорова З. В., Мудрієвська Ю.О. Конкурентне середовище: складові та вплив на діяльність підприємства. *Технологія і техніка друкарства*. 2010. Вип. 2. С. 126-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Titd_2010_2_21

18. Дані фінансової та статистичної звітності ПрАТ «Луцьксантехмонтаж № 536» URL: <https://www.lstm.com.ua/>

19. Довбня С. Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 2. С. 152-160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2023_2_20

20. Доскевич В. Г. Підприємницька діяльність: теоретичні засади адміністративно-правового регулювання. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2024. № 2. С. 227-233. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pupch_2024_2_41

21. Євтушенко Н. О., Варницькій В.В. Конкурентоспроможності підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 12-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_3_4

22. Євтушенко Н. О., Гурін Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2022_3-4_6

23. Єршова Н. Ю. Удосконалення теоретико-методичних основ інформаційного забезпечення управління сталим розвитком підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2020. № 10. С. 38-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecee_2020_10_7

24. Завадський Й. С. Економічний словник. Й. С. Завадський, Т. В. Осовська, О. О. Юшкевич. Київ. 2006.

25. Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>

26. Каличева Н. Є. Конкуренція: сучасне розуміння, сутність та вплив на ринкову економіку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 30-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2024_85_6

27. Кишакевич Б. Ю., Демедюк Б.Т., Волинський О.Ю. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та еволюція поглядів. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 40-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_186_9

28. Ковтуненко К. В., Дідан К.О., Ковальчук О.В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 100-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_3_16

29. Козаченко Г. В., Арзуманян А.С. Підприємництво та підприємницька діяльність: зміст категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 2. С. 28-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2019_2_7

30. Кузьменко, О., Круль, Д. (2025). Сучасні моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю торгівельних мереж. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (3), 18-26. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-2>

31. Куценко Т. М., Ковіна Т.О., Маркетингова стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства в контексті глобалізаційних трансформаційних викликів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 185-195. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2025_89_21

32. Лисак О. П. Оцінка економічної ефективності діяльності підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"* . 2021. № 3. С. 16-18. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_3_4

33. Ложачевська О. М. Ефективність дослідження систем управління на підприємстві. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2022. Вип. 112. С. 395-400. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/adidb_2022_112_46

34. Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3-4. С. 110-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2024_3-4_16

35. Масляєва О. О. Концептуальні основи управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств. *Економіка та держава*. 2012. № 5. С. 101-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2012_5_28

36. Матвійчук Л. О. Концептуальні підходи до визначення сутності поняття "господарська діяльність підприємства". *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні*

відносини та світове господарство. 2017. Вип. 12(2). С. 14-18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_12\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_12(2)_5)

37. Мелушова І. Ю., Прокопова О.В., Твердохліб К.О. Конкурентне середовище підприємств: сутність та види. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 379-385. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_11_64

38. Мрихін С. О., Виклюк М.І. Ефективність управління цілями та сучасні підходи до її оцінки на підприємстві. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 2. С. 46-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2024_2_8

39. Олексенко Р. І. Ринкові відносини у сучасному соціально-економічному дискурсі: український контекст. *Політологічний вісник*. 2014. Вип. 72. С. 95-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pv_2014_72_11

40. Онешко С. В. Сучасні системи управління інноваційним промисловим підприємством: структури, функції, проблемні ситуації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 32-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2021_19_8

41. Писаренко С. В., Молодцов Р.Ю., Кулинич А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства: поняття, підходи, методи. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 5. С. 29-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_5_6

42. Податковий кодекс України.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

43. Сазонова С. В., Свисюк О.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2. С. 35-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2020_2_9

44. Словник-довідник економіста та менеджера ; кол. авт. ; за ред. д.е.н., проф. Н. І. Верхоглядової. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ. 2022. 156 с.

45. Смірнов О. О. Ефективність використання економічної діагностики у визначенні конкурентоспроможності підприємства на ринку. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2022. Вип. 8. С. 86-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2022_8_11

46. Соболева Г. Г. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 4. С. 88-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_4_16
47. Сорока Л. М. Конкуренція та інновації: взаємозв'язок та вплив на економічне зростання. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2025. №3(1). С. 123-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_3\(1\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_3(1)_16)
48. Статистичний щорічник «Волинь 2023 рік» / Головне управління статистики у Волинській області. Луцьк, 2024 рік, 320 с.
49. Статистичний щорічник України за 2022 рік. / Державна служба статистики України. Київ, 2023 рік, 265 с.
50. Тараненко І.В. Методологія системного дослідження конкурентоспроможності. *Академічний огляд*. 2008. № 2. С. 12-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2008_2_3
51. Титаренко В. Є. Конкуренція та оцінювання ринкової влади підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_46
52. Томілін О.О., Тютюнник Ю.М., Бражник Л.В., Дроботя Я.А. Фінансово-економічний словник – довідник / за наук. ред. проф. О. О. Томіліна / Полтава: ПДАУ. 2023. 108 с.
53. Турило А. М., Турило А.А., Короленко Р.В. Стратегічне управління підприємством: сутність і ознаки. *Вісник Криворізького національного університету*. 2024. Вип. 58. С. 89-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vktu_2024_58_17
54. Ужва А. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 211-215. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/ujae_2024_r01_a35.pdf
55. УКРІНФОРМ URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3291328-ukraina-posila-54-misce-u-svitovomu-rejtingu-konkurentospromoznosti.html>

56. Феєр О. В., Феєр О.В. Україна в глобальному рейтингу конкурентоспроможності: порівняльний аналіз. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2019. Вип. 2. С. 40-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2019_2_8

57. Четирбок П. В. Категорія "конкуренція" та конгруентність її понять. *Наука та наукознавство*. 2021. № 2. С. 42-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NNZ_2021_2_5

58. Чумак Г.М., Жидик-Будько Р.Р. Формування інноваційної стратегії розвитку як напрям підвищення прибутковості підприємства. *The journal «Український журнал прикладної економіки та техніки»*. 2024. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-23>

59. Штучний інтелект: URL: <https://www.google.com/search?q=>

60. Яременко О., Чечоткіна Г. Методи оцінки та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2017. № 1. С. 55-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2017_1_12