

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
СТРАТЕГІЇ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ  
ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ ТОВ  
«СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН»**

Студента 2-го курсу магістратури заочної форми навчання  
спеціальності 051 Економіка  
освітньо-професійної програми Економіка  
бізнесу  
Овчаренка Миколи Олександровича  
Науковий керівник  
доцент, Вірченко Віра Володимирівна

Засвідчую, що в цій дипломній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних посилань

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства  
від «15» травня 2023 р., протокол № 11

Завідувач кафедри економіки підприємства,  
доктор економічних наук, професор  
Филюк Галина Михайлівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

КИЇВ – 2023 р.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка Кафедра економіки підприємства

*«Затверджую»*  
Завідувач кафедри економіки підприємства  
д.е.н., професор  
\_\_\_\_\_ Г.М.Філюк

**ЗАВДАННЯ**  
на випускню кваліфікаційну роботу магістра випускника магістратури денної форми навчання освітньо-професійної програми «Економіка бізнесу» спеціальності 051 «Економіка»  
Овчаренка Миколи Олександровича

**1. Тема роботи: «Стратегії досягнення конкурентних переваг компанії на прикладі компанії ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН»**

*затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства "15" травня 2023р., протокол №11*

**2. Строк завершення роботи 04.05.2023**

**3. Попередній захист роботи 10.05.2023**

**4. Об'єкт дослідження ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн».**

**5. Предмет дослідження процес формування стратегій досягнення конкурентних переваг.**

**6. Мета і завдання дослідження**

Метою дослідження є визначення теоретико-методологічних аспектів умов досягнення конкурентних переваг компанії на прикладі будівельної компанії «Стандарт 1 Юкрейн».

Виходячи із визначеної мети, перед автором були поставлені наступні завдання:

- визначити сутність та складові конкурентоспроможності компанії;
- виокремити види конкурентних переваг підприємства в постіндустріальному ринковому середовищі;
- проаналізувати стратегічне управління конкурентоспроможністю компанії;
- охарактеризувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн»;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн»;
- визначити основні проблеми досягнення конкурентних переваг ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн»;
- дослідити поточний стан ринкового середовища в Україні та його вплив на конкурентоспроможність підприємств;
- проаналізувати світову практику застосування стратегій досягнення

конкурентних переваг компанії;

- запропонувати шляхи підвищення ефективності стратегічного управління конкурентними перевагами компаній в Україні.

7. Перелік демонстраційного матеріалу для захисту роботи, результати розрахунків: 13 таблиць, 7 рисунків та 2 додатки.

#### **8. Графік консультацій**

<b>Дата консультації</b>	<b>Консультант</b>	<b>Зміст консультації</b>	<b>Підпис консультанта</b>
18.03.2023		Обговорення зауважень до 1-го розділу роботи	
01.05.2023		Обговорення зауважень до всіх розділів ВКР	

#### **9. Календарний план виконання завдання**

<b>№</b>	<b>Зміст виконання роботи</b>	<b>Строки виконання</b>	<b>Відмітка керівника про виконання</b>
1	Визначення напряму дослідження та затвердження теми ВКР	01.02.2023	
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	03.02.2023	
3	Написання та подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	15.02.2023- 28.02.2023	
4	Написання та подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	03.03.2023- 08.03.2023	
5	Написання та подача науковому керівнику на рецензування 3-го розділу ВКР	10.03.2023- 15.03.2023	
6	Подача готової ВКР на кафедру	03.05.2023	
7	Попередній захист ВКР	10.05.2023	
8	Захист ВКР	24.05.2023	

**Науковий керівник** \_\_\_\_\_

**Студент** \_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

Назва магістерської роботи: «Стратегії досягнення конкурентних переваг компанії на прикладі компанії ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН».

Спеціальність 051 «Економіка», освітньо-професійна програма «Економіка бізнесу».

Випускна кваліфікаційна магістерська робота була присвячена з'ясуванню питання досягнення конкурентних переваг на прикладі компанії ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН». У роботі було визначено сутність та складові конкурентоспроможності компанії та виокремлено види конкурентних переваг підприємства в постіндустріальному ринковому середовищі. Також було проаналізовано питання, яке стосувалося стратегічного управління конкурентоспроможністю.

У практичній частині дослідження було охарактеризовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн» та здійснено оцінку його конкурентоспроможності. Крім того, визначено основні проблеми досягнення конкурентних переваг компанії. В рамках кваліфікаційної магістерської роботи було досліджено поточний стан ринкового середовища в Україні та його вплив на конкурентоспроможність підприємств, а також проаналізовано світову практику застосування стратегій досягнення конкурентних переваг компанії.

У третьому розділі роботи було запропоновано шляхи підвищення ефективності стратегічного управління конкурентними перевагами компаній в Україні.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентні переваги, ринкове середовище, стратегії досягнення конкурентних переваг.

## SUMMARY

The title of the master's thesis: «Strategies for achieving competitive advantages of the company on the example of STANDARD 1 UKRAINE LLC».

Specialty 051 «Economics», educational and professional program «Business Economics».

The final qualifying master's thesis was devoted to clarifying the issue of achieving competitive advantages on the example of STANDARD 1 UKRAINE LLC. The work defines the essence and components of the company's competitiveness and identifies the types of competitive advantages of the enterprise in the post-industrial market environment. The issue of strategic competitiveness management was also analyzed.

In the practical part of the study, the financial and economic activities of Standard 1 Ukraine LLC were characterized and its competitiveness was assessed. In addition, the main problems of achieving competitive advantages of the company were identified. The current state of the market environment in Ukraine and its impact on the competitiveness of enterprises were studied as part of the master's thesis, as well as the world practice of applying strategies to achieve competitive advantages of the company was analyzed.

The third section of the paper proposes ways to improve the efficiency of strategic management of competitive advantages of companies in Ukraine.

**Keywords:** competitiveness, competitive advantages, market environment, strategies for achieving competitive advantages.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ .....	10
1.1. Сутність та складові конкурентоспроможності компанії.....	10
1.2. Види конкурентних переваг підприємства в постіндустріальному ринковому середовищі .....	16
1.3. Стратегічне управління конкурентоспроможністю компанії .....	22
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН».....	29
2.1. Характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн».....	29
2.2. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн»... ..	44
2.3. Основні проблеми досягнення конкурентних переваг ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн».....	53
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ .....	58
3.1. Поточний стан ринкового середовища в Україні та його вплив на конкурентоспроможність підприємств.....	58
3.2. Світова практика застосування стратегій досягнення конкурентних переваг компанії .....	64
3.3. Шляхи підвищення ефективності стратегічного управління конкурентними перевагами компаній в Україні.....	71
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	84

## ВСТУП

**Актуальність.** Конкуренентоспроможність підприємства являє собою комплексну порівняльну характеристику, яка відображає ступінь переваг підприємства над аналогічними перевагами іншого підприємства або підприємств-конкуренентів.

Здійснюючи опрацювання наявних досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців та економістів, можна побачити значну кількість визначень досліджуваного поняття, які загалом представляють одну й ту ж економічну категорію, але з різними підходами. В цілому, більшість цих визначень зводяться до того, що конкурентоспроможність є інтегральним критерієм, який визначає характеристики ринкової зрілості компаній, демонструє їхні конкурентні переваги. У свою чергу, суть оцінки рівня конкурентоспроможності компанії полягає в порівнянні фактичних результатів з очікуваними.

Зростання важливості проблеми конкурентоспроможності вітчизняних підприємств пов'язане із низкою внутрішніх та зовнішніх чинників, починаючи від загострення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках до комплексу проблем, викликаних повномасштабною війною росії проти України.

Конкуренція спонукає підприємства постійно стежити за змінами вартості матеріальних ресурсів, попиту та пропозиції, знижувати собівартість продукції, підвищувати якість продукції та послуг, що реалізуються на ринку й таким чином підвищувати власну конкурентоспроможність.

**Отже,** дослідження факторів впливу на формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств за поточних умов набуває усе більшої актуальності.

**Ступінь розробки теми.** Питанням конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг присвячена низка наукових публікацій великої кількості як зарубіжних, так і вітчизняних вчених та науковців, зокрема тих, чії роботи були використані для написання даної кваліфікаційної магістерської роботи, а саме О.В. Герасимової, Т. Денисюк, Ю.М. Мануйловича, О.В. Михайленка, Д.В. Маслова, М. Портера, І.М. Станьковської, Н.П. Тарнавської, О.А. Паршиної, Т.В. Омеляненка,

С.М. Клименка, М.О. Шульги, М.А. Левінського тощо.

Незважаючи на велику кількість публікацій, ступінь розробки досліджуваної теми є недостатнім, особливо, в аспекті функціонування вітчизняних підприємств та вивчення їхніх конкурентних переваг.

**Метою** дослідження є визначення теоретико-методологічних аспектів умов досягнення конкурентних переваг компанії на прикладі будівельної компанії «Стандарт 1 Юкрейн».

Виходячи із визначеної мети, перед автором були поставлені наступні **завдання**:

- визначити сутність та складові конкурентоспроможності компанії;
- виокремити види конкурентних переваг підприємства в постіндустріальному ринковому середовищі;
- проаналізувати стратегічне управління конкурентоспроможністю компанії;
- охарактеризувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн»;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн»;
- визначити основні проблеми досягнення конкурентних переваг ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн»;
- дослідити поточний стан ринкового середовища в Україні та його вплив на конкурентоспроможність підприємств;
- проаналізувати світову практику застосування стратегій досягнення конкурентних переваг компанії;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності стратегічного управління конкурентними перевагами компаній в Україні.

**Об'єкт** дослідження – ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн».

**Предмет** дослідження – процес формування стратегій досягнення конкурентних переваг.

**Теоретичним і методологічним підґрунтям** дослідження послуговували публікації вітчизняних і зарубіжних учених і фахівців, присвячені дослідженню проблем конкурентних переваг. Методологія дослідження ґрунтується на

застосуванні системного та комплексного підходів, структурного, логічного, статистичного та порівняльного аналізів. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи, а також методи групування, спостереження тощо.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практична значущість дослідження полягає в можливості використання результатів дослідження для систематичного аналізу конкурентних переваг ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн» та впровадження змін з метою їхнього покращення. Матеріали дослідження можуть бути корисними при підготовці навчальних програм, лекційних курсів, методичних матеріалів і навчальних посібників з дисциплін «Менеджмент організації», «Економіка підприємства», «Антикризовий менеджмент», «Мікроекономіка» тощо.

**Елементи наукової новизни.** Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що в процесі написання роботи було вперше усебічно досліджені конкурентні переваги ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн» та основні проблеми їх досягнення у даній компанії. Крім цього, було запропоновано шляхи підвищення ефективності стратегічного управління конкурентними перевагами компаній в Україні на базі аналізу поточного стану ринкового середовища в Україні та його впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств.

**Структура роботи.** Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, а також додатків.

## РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ

### 1.1. Сутність та складові конкурентоспроможності компанії

Конкурентоспроможність підприємства є важливим елементом ринкової економіки, який свідчить про здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов і утримувати міцні позиції на ринку в довгостроковій перспективі. Комплексне дослідження та аналіз конкурентоспроможності підприємства з метою стратегічного управління цим процесом – це один із напрямів стратегічних досліджень, результатом якого є визначення привабливості сегментів ринку та який використовується для створення стратегії для підприємств з точки зору виробництва та збуту.

Конкурентоспроможність є це загальною характеристикою компетентності, цінності та конкурентних переваг, тобто активів і параметрів компанії, які визначають її відмінності від конкурентів. Таким чином, конкурентоспроможність є інтегральним критерієм, який визначає характеристики ринкової зрілості компаній, демонструє їхні конкурентні переваги.

Так як кожна компанія націлена на зміни, її здатність швидко й адекватно реагувати на зовнішні подразники в конкурентному середовищі з урахуванням впливу внутрішніх можливостей вважається запорукою нормального функціонування на конкурентному ринку. Основними складовими конкурентоспроможності підприємства є:

- висока платоспроможність;
- фінансова стійкість;
- прибутковість та інвестиційна привабливість.

Усі названі складові конкурентоспроможності підприємства досягаються за рахунок стійкого та ефективного фінансового забезпечення.

Саме тому розробка стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності компаній є основою для вибору варіанту визначення

оптимальної спрямованості фінансових ресурсів на підвищення їхньої прибутковості та фінансової стійкості, що, в свою чергу збільшує, їхні конкурентні переваги.

Найважливішими передумовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- використання наукових методів стратегічного управління;
- забезпечення рівномірного розвитку техніки, технології, фінансів, управління;
- застосування сучасних методів дослідження та розробки (планування програм і завдань, теорія прийняття рішень тощо);
- врахування взаємозв'язків між функціями управління всіма процесами на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- розробка системи заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком таких характеристик:

- порівнянність;
- просторовість;
- динамічність;
- об'єктивність;
- атрибуція;
- системність;
- об'єктивність.

Порівнянність вказує на те, що конкурентоспроможність компанії визначається і вивчається по відношенню до фактичних конкурентів, які виробляють аналогічні продукти або надають послуги і працюють на тому самому ринку.

Просторовість означає, що конкурентоспроможність фірми визначається в межах певного конкретного ринку, оскільки фірма може бути однаково конкурентоспроможною на одному ринку і неконкурентоспроможною на іншому.

Динаміка свідчить про те, що концепція конкурентоспроможності обмежена

в часі, оскільки фірма може бути конкурентоспроможною в один період і втратити ці позиції в інший. Тому вивчення конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують, та пошуку джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційних. -інвестиції, організаційно-економічні.

Об'єктивність (предметність) передбачає вибір сукупності параметрів, що формують конкурентоспроможність підприємства, а саме:

- високу якість продукції;
- застосування сучасних технічних засобів і технологій; високий кваліфікаційний рівень персоналу;
- формування позитивного іміджу фірми та її продукції у свідомості споживачів;
- використання комплексу маркетингу при збуті продукції на ринку;
- забезпеченості підприємства матеріальними, людськими та фінансовими ресурсами;
- відкриття доступу до патентів на унікальні винаходи;
- використання прогресивної технології управління тощо.

Атрибуція вказує на виявлення унікальних характеристик, що становлять конкурентну перевагу компанії (унікальні товари, додаткові послуги, оригінальна технологія виробництва тощо).

Системність передбачає вивчення сукупності або максимально можливої кількості параметрів і умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язку між ними та взаємозалежності їх складових. Під системністю варто розуміти сукупність наукових методів і практичних прийомів вирішення складних економічних завдань.

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства має базуватися на достовірній та перевірених інформації, яка відображає об'єктивну дійсність, а висновки – на основі точних аналітичних розрахунків [10, с.279].

Суть оцінки рівня конкурентоспроможності компанії полягає в порівнянні фактичних результатів з очікуваними, за різними групами стейкхолдерів. За результатами такого порівняння можна виділити три типи конкурентоспроможності [30, с.44]:

- нормальна конкурентоспроможність - коли результати конкретних взаємодій дорівнюють очікуванням зацікавлених сторін, що беруть у них участь;

- рівень, менший від нормальної конкурентоспроможності - коли фактичні результати не відповідають очікуванням. Тоді стейкхолдери, залучені в цю ситуацію, вживають заходів для виходу зі взаємодії з компанією та переходу до іншої, більш привабливої;

- рівень, більший від нормальної конкурентоспроможності - коли фактичні результати перевищують очікувані. Стейкхолдери, які мають підстави для таких оцінок, прагнуть зміцнити свої відносини з компанією.

Відповідно до першого критерію, можна виділити два типи конкурентоспроможності: пов'язану з факторами та пов'язану з результатами. Конкурентоспроможність, пов'язана з факторами, розкриває те, що визначає здатність компаній до дій, які створюють основу ефективної конкуренції, таких як: швидке реагування на зміни на ринку, вмiле використання власних ресурсів чи інших невідповідних факторів, але які формують конкурентоспроможність компаній у довгостроковій перспективі. Конкурентоспроможність, пов'язана з результатами, визначає результати конкуренції, такі як частка ринку, частка в продажах наукомісткої продукції та фінансові показники компанії порівняно з лідерами або із середніми показниками компаній аналогічної галузі [28, с.11].

Конкурентоспроможність, пов'язана з операціями, стосується конкретних технічних навичок, важливих з точки зору конкретного ринку.

Конкурентоспроможність, пов'язана з системою, стосується широкого контексту конкурентної поведінки суб'єкта господарювання, що розглядається з точки зору оцінки з урахуванням впливу подій, які відбуваються на чотирьох різних рівнях: мега-, макро-, мезо- та мікро.

Критерій моменту оцінки може бути використаний для виділення

конкурентоспроможності *ex post*, тобто такої, якої суб'єкт господарювання вже досяг, та *ex ante*, тобто конкурентоспроможності, яка може бути досягнута в майбутньому.

За критерієм сфери прояву можна виділити конкурентоспроможність на ринках: певного виду товарів чи послуг, конкретних товарів чи послуг, певного виду ресурсів, конкретних ресурсів, конкретної сфери, де можна виділити конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому чи міжнародному ринку [30, с.39].

За часовим критерієм можна говорити про статичну та динамічну конкурентоспроможність. Статична конкурентоспроможність - це стан конкурентоспроможності компанії в певний момент часу. На відміну від неї, динамічна конкурентоспроможність стосується змін стану конкурентоспроможності компанії в часі, іншими словами - конкурентної динаміки [30, с.40].

Останнім критерієм є рівень конкурентоспроможності, на основі якого можна виділити чотири групи: акціонери, клієнти, покупці, працівники, деякі постачальники. Кожна з цих груп оцінює діяльність підприємств за критеріями, що відповідають їхнім інтересам: акціонери в основному зацікавлені в доходах, які можна отримати від володіння акціями. У той час як клієнтів цікавить не стільки вартість компанії, скільки цінність її пропозиції. Працівників цікавлять переважно умови праці та заробітна плата, а постачальників - обсяг і зростання ділової активності.

Питання конкурентоспроможності, як видно з наведених різних точок зору та класифікацій, є досить складним. Однак, щоб повністю усвідомити ступінь цієї складності, необхідно враховувати розміри арен конкуренції, а вони в останні два десятиліття мають тенденцію до стрімкого зростання.

Специфіка конкуренції на ринку товарів чи послуг робить особливо важливим для учасників отримання конкурентної переваги над конкурентами. Тому конкурентоспроможність на відкритому ринку є «центральною» питанням, а відповідне формулювання конкурентної стратегії має вирішальне значення для

виживання та розвитку установ і підприємств [28, с.15].

Основним наслідком такого характеру є необхідність спостерігати за діями конкурентів і прогнозувати їхню реакцію на кожен крок. Першим кроком є визначення конкурентної позиції, яка є важливим елементом побудови конкурентної стратегії, дозволяє оцінити поточні можливості компанії, а також тенденції та можливості її подальшого розвитку.

Підсумовуючи наведені дані, можна прийти до висновку, що основною характеристикою компанії з конкурентної точки зору є її конкурентоспроможність. Вона визначає життєздатність підприємства на ринку, результати його виробничо-збутової діяльності в конкурентних ринкових умовах.

## 1.2. Види конкурентних переваг підприємства в постіндустріальному ринковому середовищі

Конкурентна позиція компанії визначається як багатовимірна категорія, яка визначається комбінацією факторів, наприклад: часткою ринку, часткою основних сегментів ринку, впливом на ринку, масштабом дії, застосовуваними технологіями та технічними навичками, вміннями та адаптивністю. Відображенням конкурентної позиції компанії є її конкурентна перевага. Вона інтерпретується по-різному залежно від суб'єкта, точки зору та її оцінки.

Конкурентна перевага може бути визначена з точки зору підприємства або з точки зору клієнтів. З точки зору підприємства конкурентна перевага - це його унікальна позиція в галузі по відношенню до конкурентів, що дозволяє досягати прибутку вище середнього і випереджати конкурентів.

Конкурентна перевага компанії залежить від цінності, яку компанія здатна створити для своїх клієнтів. З точки зору реципієнта конкурентна перевага є суб'єктивною категорією і являє собою більшу суму цінностей, запропонованих інвестором. У літературі можна виділити дві домінуючі моделі конкурентної переваги [28, с.18].

Перша - це унікальна позиція компанії на ринку, що досягається за рахунок пропозиції однакової або схожої продукції за нижчою ціною або диференційованої продукції за вищою, прийнятною для споживача. Її досягнення залежить від зовнішніх факторів. Компанії, які отримують конкурентну перевагу можна назвати такими, що ефективно адаптуються до вимог ринку.

У другій моделі конкурентна перевага надається компанії завдяки компетенціям, які відрізняють її від конкурентів і дають їй перевагу. Концепція цієї моделі полягає в том, що компанія розглядається як сукупність матеріальних і нематеріальних активів.

Для кожного рівня економічного розвитку суспільства характерні свої пріоритетні напрями інвестиційної привабливості. Конкурентоспроможний

розвиток у різні історичні епохи забезпечувався різними конкурентними перевагами, зумовленими впливом зовнішнього середовища.

Формування постіндустріального суспільства визначається не тільки і не стільки превалюванням частки послуг над реальним виробництвом, при цьому, не знижуючи його реальні обсяги, а зміною загальної управлінської парадигми з акцентуванням уваги на інформаційні, нематеріальні складові активів компанії.

Основні пріоритети розвитку підприємств у постіндустріальну епоху визначені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### **Основні пріоритети розвитку підприємств у постіндустріальну епоху**

Критерії	Пріоритети розвитку підприємств
База влади	Інформація, знання
Найцінніший економічний ресурс	Інформація, праця, підприємницькі здібності
Рівень продуктивності праці	Високий
Фондовіддача	Висока
Ключова конкурентна перевага	Володіння нематеріальними активами (інформація, технології, імідж)
Ключова характеристика людини	Креативність мислення
Соціальна стратифікація	Знання, інформація
Переважаючі технології	Наукомісткі технології

Джерело: розроблено автором на основі [14], [15]

Конкурентні переваги стратегічних господарських одиниць Портер класифікує на короткострокові переваги (нижчого порядку) і довгострокові переваги (вищого порядку) [15, с.177]. Перші з них пов'язані з можливістю використовувати дешеву робочу силу, сировину, матеріали, тепло- та електроенергію.

Короткострокові переваги можуть бути втрачені дуже швидко у зв'язку зі зростанням цін, заробітної плати, або через те, що ці ж дешеві ресурси можуть бути використані конкурентами. Короткострокові переваги не здатні забезпечити тривалу стійку перевагу фірми над конкурентами.

До переваг довготривалих (вищого порядку) слід віднести оригінальну продукцію, унікальну технологію, рівень кваліфікації фахівців і репутацію (імідж) фірми. Вони забезпечують стійке положення фірми на ринку протягом тривалого періоду часу. М. Портер вважає, що в сучасних умовах стає дедалі складнішим домагатися й нарощувати в будь-якій галузі конкурентні переваги, оскільки вільне переміщення технологій, капіталу, робочої сили веде до вирівнювання умов конкуренції, загострює боротьбу за ринки [14, с.89].

Щоб мати конкурентні переваги, зазначає М. Портер, доцільно використовувати комплекс усіх умов і чинників по всьому периметру суперництва на зовнішніх ринках. Конкурентну перевагу в умовах турбулентності зовнішнього середовища, переходу до постіндустріального розвитку та глобалізації економіки можуть забезпечити невлімовимі активи компанії, такі як:

- постійне впровадження нових технологій, нововведень, методів, нових способів організації виробництва та навчання кадрів;
- перехід до інноваційної моделі розвитку, при цьому пріоритетного значення набуває ресурс знань, високорозвинена інфраструктура інновацій;
- розробка довготривалої стратегії розвитку, орієнтованої на сталий розвиток і конкурентоспроможність;
- створення прогресивної фірмової структури;
- активний вплив на параметри попиту, його обсяг, структуру і динаміку.

У нових умовах, тобто наприкінці ХХ століття і на початку ХХІ століття умови конкуренції змінилися найістотнішим чином. Коли земля була основним активом і фактором виробництва, держави боролися за цей актив і, таким чином, відбувалися війни. Те саме відбувається тепер із переманюванням талановитих людей. Сьогодні можна спостерігати поступову трансформацію стратегії, заснованої на використанні активів, у стратегію, засновану на використанні людського капіталу.

Більшість компаній, перебуваючи в рамках колишніх уявлень про стару

економіку, яка більшою мірою орієнтована на виробу, сьогодні витрачає ресурси, спрямовуючи їх на розвиток виробу, системи управління та вдосконалення матеріально-технічного забезпечення.

Конкурентне середовище постіндустріальної економіки має низку принципових відмінностей від конкурентного середовища індустріальної економіки:

- зміщення характеристик від великосерійного і масового в бік дрібносерійного та індивідуального виробництва;
- заміна внутрішньовиробничої спеціалізації на синтезований бізнес-процес;
- втрата зовнішнім середовищем стабільності та набуття рис динамічності й непередбачуваності;
- суперечливий вплив на навколишнє середовище;
- реальна інтеграція виробництва [15, с.237].

Інтелектуальний капітал у сучасному відтворенні відіграє дедалі більше значення. Людство вступає в еру, коли його майбутнє визначається тим, наскільки широко і результативно використовуються знання. Знання являють собою глобальний ресурс, до якого входять людський капітал і технологія. Суттєвим стає процес не тільки створення нових знань, а й їх передачі, тиражування, трансформації та використання.

У нових умовах починають по-новому діяти школи, університети, консалтингові організації, а також комерційні підприємства, державні та громадські установи й організації, тобто всі учасники процесу створення, трансформації та використання знань.

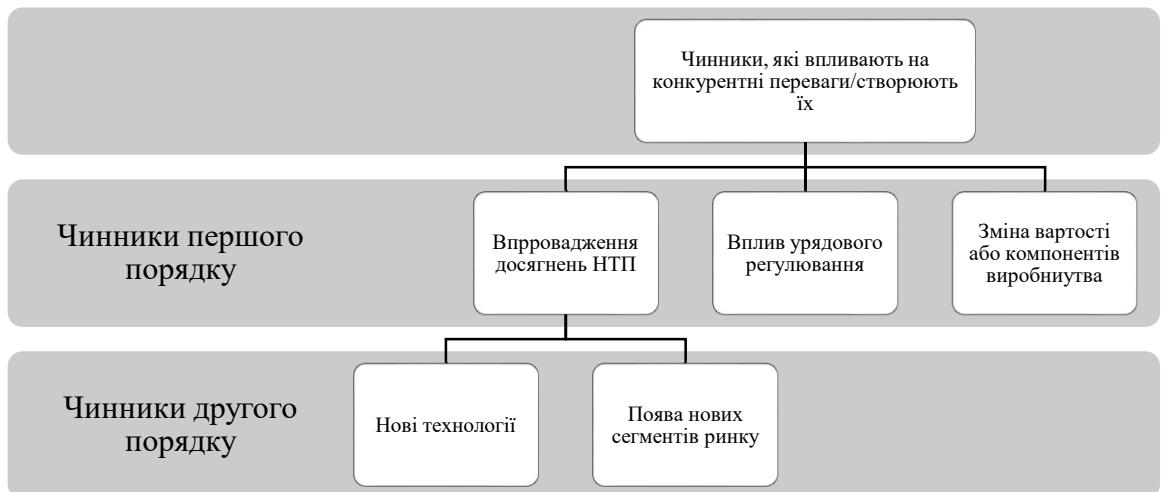
У сучасному світі починають проявлятися тенденції, яких раніше або просто не було, або вони мали зародковий характер, Знання стають ключовим ресурсом розвитку, глобальна конкуренція, заснована на створенні наукомістких продуктів і послуг, зростає. Роль знань та інформації в контексті соціально-економічного розвитку країн змінюється. Перехід до нового інформаційного постіндустріального суспільства, в якому знання стає

фактором суспільного виробництва, знаменує одночасно перехід до нової структури вартості того, що споживається.

По суті, не стільки зміни на макрорівні, скільки зміни на мікрорівні визначають найістотніші зрушення в економічних характеристиках сучасного суспільства. Змінюється структура собівартості всіх матеріальних продуктів, змінюються конкурентні стратегії, змінюється зміст економічної практики.

Таким чином, в умовах нестабільної економіки, що склалися, конкурентні переваги та стратегії їх досягнення становлять практичний інтерес для підприємства і виступають невід'ємним елементом формування загальновиробничої стратегії в цілому [20, с.249]. Необхідно орієнтуватися на те, щоб конкурентоспроможність пропозиції та наявні ресурси підприємства були достатніми для реалізації певної стратегії та отримання бажаних результатів.

З метою узагальнення наявної інформації, можна виділити чинники, які не тільки впливають на конкурентні переваги конкретно взятого підприємства, а й дають їх (рис. 1.1).



**Рис. 1.1.** Чинники, які створюють конкурентні переваги для підприємств  
Джерело: розроблено автором за даними пункту 1.2.

Даний перелік чинників та їхнє положення може бути змінене залежності від галузі або конкретного підприємства. Варто звернути увагу на

те, що зміни в державній політиці в таких сферах, як стандарти, охорона навколишнього середовища, вимоги до нових галузей промисловості та торговельні обмеження, є ще одним загальним стимулом для інновацій, які ведуть до конкурентної переваги. Існуючі лідери ринку пристосувалися до певних «правил гри», і коли ці правила раптово змінюються, вони можуть бути не в змозі реагувати на ці зміни, саме тому питання пошуку конкурентних переваг має однаково стояти як для компаній, які тільки розпочали свою діяльність, так і для компаній, які вже досить давно перебувають на ринку.

### 1.3. Стратегічне управління конкурентоспроможністю компанії

Термін «стратегічне управління» означає системний підхід до планування та реалізації шляху компанії до успіху. Велика кількість підприємств бореться за те, щоб отримати частку ринку на обмежених ринках, де є дуже багато грошей. Для цього потрібна конкурентоспроможність. Глобалізація означає прискорення темпів міжнародної торгівлі та постійно зростаючу залежність окремих економік одна від одної. Конкурентоспроможність і глобалізація пов'язані зі стратегічним управлінням, і розуміння того, як ці концепції пов'язані одна з одною, необхідне для формування успішної довгострокової стратегії вашого бізнесу.

Фундаментальною метою стратегічного управління є підвищення конкурентоспроможності організації на ринку. Середньострокові та довгострокові стратегії завжди повинні бути зосереджені на отриманні переваги над конкурентами, і існує незліченна кількість способів отримати такі переваги. Короткострокові цілі часто більш зосереджені на внутрішньому плані (наприклад, квартальні цілі доходу) і можуть бути менш «стратегічними» в прямому сенсі цього слова. Ключем до підвищення конкурентоспроможності є наявність усієї інформації, необхідної для точної оцінки позицій конкурентів на ринку, і використання цієї інформації для виявлення прогалин і можливостей для отримання переваг.

Таким чином, стратегічне управління конкурентоспроможністю компанії являє собою систему управління складовими компанії в просторі та часі, які, при цьому, є цілеспрямованими, закономірними та невідворотними з метою досягнення виставлених цілей шляхом реалізації своїх власних конкурентних переваг.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю дозволить:

- по-перше, аналізувати, оцінювати та передбачати майбутні загрози та можливості для компанії у зовнішньому середовищі;
- по-друге, аналізувати, оцінювати та прогнозувати внутрішній

потенціал підприємства;

- по-третє, адаптувати компанію до змін, що є непередбачувані [21, с.264].

Стратегічне управління дозволяє зібрати разом набір інструментів управління для забезпечення та просування конкурентних переваг бізнес-одиниць, які формують стійке положення на ринку завдяки здатності адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища із врахуванням внутрішніх ресурсів підприємства.

Узгодженість і наукова обґрунтованість підходів у сфері стратегічного планування формують корпоративну політику, що базується на глобальному підході до аналізу ефективності виробничо-комерційних підрозділів, вибору орієнтирів та стратегічних напрямків, реалізації рішень і регулярного контролю за якістю процесів, що здійснюються. Комплексний системний підхід допомагає встановити стійкі взаємозв'язки між стратегічними планами та конкретними діями для своєчасного застосування коригуючих заходів для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнес-одиниць.

Незважаючи на наявність великого теоретичного і практичного досвіду у сфері стратегічного планування, єдиної моделі для всіх бізнес-одиниць не існує, як і не існує єдиного універсального методу здійснення стратегічного управління на підприємстві. Будь-який суб'єкт виробничо-господарської діяльності унікальний і специфічний, через що процес розробки стратегії для кожного суб'єкта господарювання має бути індивідуальним і відповідати його запитам та потребам.

Так, конкурентоспроможність кожного підприємства залежить від позиції господарської одиниці на ринку, динаміки її розвитку і потенціалу. Вона також залежить від поведінки компаній-конкурентів, характеристик товарів або послуг, вироблених або наданих підприємством, економічного та культурного середовища тощо.

Глобалізація та технологічні інновації спричинили трансформацію ринкової структури економіки та становлення надзвичайно високого рівня

конкуренції, при якому сподівання на стабільність ринку поступаються очікуванням нестабільності та так званих «чорних лебедів». Конкуренція — це найважливіша ознака ринкової економіки, а конкурентоспроможність — це один із чинників ефективної діяльності підприємства [15, с.107].

Зазвичай конкурентні стратегії виділяють на окремий рівень у структурі конкурентної поведінки бізнес-одиниць, керованих прагматизмом. Перш ніж конкурентна поведінка корпоративних структур набуває форми операційних процедур, ситуаційних реакцій і прямих дій, вона моделюється на стратегічному рівні, який постає як стратегія або набір стратегій їх конкурентної поведінки.

Саме поняття «конкурентна стратегія» являє собою цілісну систему заходів, що спрямовані на досягнення стратегічної мети розвитку різних підрозділів підприємства. Увагу необхідно звернути на вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ суб'єкта підприємницької діяльності на досягнення конкурентоспроможності в довгому періоді.

Стратегічної конкурентоспроможності можна досягти за тієї умови, коли бізнес-одиниця здійснює успішну розробку та реалізацію стратегії створення вартості, яка, в свою чергу, є стратегією комплексного та скоординованого набору дій, що спрямовані на використання ключових навичок та отримання конкурентних переваг.

При виборі стратегії суб'єкти виробничо-комерційної діяльності звертають особливу увагу на наявні варіанти. Таким чином, обрана стратегія визначає орієнтири та інструменти управління, а також поведінку підприємства на ринку. Суб'єкт господарювання показує, у чому його відмінності від його конкурентів. Компанія отримує конкурентну перевагу, коли реалізує стратегію, яка створює цінність для клієнтів, які купують певний товар чи послугу, а конкуренти даної компанії, в свою чергу, не можуть відтворити таку ж саму чи вищу цінність.

Стратегічну модель управління конкурентоспроможністю слід розглядати як процес, що забезпечує реалізацію відповідних підпроцесів,

кожен з яких має базуватися на принципах TQM. Для кожного з визначених і структурованих процесів необхідно встановити критерії та показники для оцінки якості їх прогресу та їх ефективності [18].

При розробці моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю компаній доцільно використовувати спіраль В. Мевеса, яка передбачає проходження таких етапів, як:

1. Особлива увага до обмежуючого чинника.
2. Зростання виробництва продукції та послуг.
3. Збільшення швидкості самоорганізації.
4. Зростання продуктивності праці.
5. Зниження собівартості продукції та послуг.
6. Зростання прибутків підприємств.
7. Підвищення привабливості для кредиторів, партнерів, співробітників, громадськості.
8. Більша фінансова та творча свобода для компаній.
9. Віддалення від конкурентів [19, с.313].

Застосування компонентів моделі дає змогу розглядати кожну її стадію як процес, що здійснює постійний спіральний рух, і починати з концентрації уваги на розв'язуваній задачі, причому кожен крок процесу може бути вирішальним під час розробки стратегії конкурентоспроможності підприємства .

З метою ефективної реалізації процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю компанії також варто мати на увазі та враховувати принципи політики змін, які запропонував П. Друкер [19, с.318]:

- дотримуватися політики створення прибуткового майбутнього;
- розробити методологію дослідження та прогнозування змін;
- дотримуватися стратегії компанії щодо розвитку внутрішньої та зовнішньої діяльності;
- урівноваження стабільності зі змінами і навпаки.

Дотримання вищезазначених принципів дозволить збалансувати такі

суперечливі елементи конкурентного бізнесу компанії, як максимальне задоволення потреб споживачів і максимальний прибуток.

Отже, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства, як система свідомого впливу на елементи та процеси, що забезпечують формування конкурентних переваг та розвиток конкурентоспроможності підприємства, є інструментом, що дає змогу підвищити ефективність підприємства. Сукупність наявних ресурсів і можливостей розробки та реалізації стратегії розвитку компанії визначає стратегічний потенціал.

Стратегічний потенціал є результатом поєднання виробничого потенціалу підприємства з потенціалом ринку. Здатність забезпечувати стійкі позиції на ринку визначає потенціал як конкурентний. Сучасні тенденції розвитку стратегічного менеджменту визначають необхідність організаційних змін, формування стратегічних альянсів (мереж) та використання управління знаннями для досягнення конкурентних переваг.

Важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності є ефективне стратегічне управління технологіями та інноваціями. Сучасні тенденції формування інноваційної конкурентоспроможності визначають: зростання ролі науки і знань у виробництві, зростання наукомісткої продукції, скорочення тривалості інноваційних процесів, зростання швидкості та інтенсивності процесів дифузії інновацій. Обсяг і вид інновації повинні відповідати стратегії організації. Формування інноваційного портфеля є необхідною передумовою сталого інноваційного та організаційного зростання.

Радикальні інновації забезпечують фундаментальні зміни в конкурентному середовищі галузі, можуть зробити організацію лідером на основі співпраці із зовнішніми організаціями у створенні нових ініціатив, прихильності керівництва ідеям поза поточною стратегією, забезпеченню ресурсами.

Напіврадикальні інновації можуть призвести до вирішальних змін у конкурентному середовищі, ці двоетапні інновації є основою динаміки

інновацій, областю значного потенціалу, якою необхідно керувати, для цього загальна карта підрозділів бізнес-моделі і створено технологічний простір.

Поступові інновації мають значну цінність у забезпеченні захисту від зривів конкуренції, які зменшують ринкову частку організації та її прибутковість. Більшість інструментів і методів управління розроблені для сприяння цьому типу інновацій.

Проривні інновації зосереджують увагу на знищенні природи конкуренції, зупинці або зменшенні зростання прибутковості та потенціалу створення цінності існуючих пропозицій. Усі інновації можуть мати високий потенціал зростання, руйнівні інновації мають найвищий потенціал зростання.

Ефективне управління інноваціями передбачає управління внутрішніми джерелами змін, такими як технічні та стратегічні процеси, визначення бізнес-моделі. Система стратегічного управління інноваціями фокусується на передачі знань, узгодженні інтересів, інтеграції, стимулюванні творчості та навчання. Інноваційну модель слід розуміти як основу для створення інноваційної стратегії та розробки портфеля, який відповідає загальній стратегії.

Загалом, з метою посилення конкурентоспроможності компанії визначаються заходи, виходячи з визначеного рівня відхилень між стратегією та потенційними можливостями компанії на основі систематичного аналізу стратегічної позиції компанії. Інновації є найважливішим способом досягнення стратегічних цілей організацій. Основою конкурентної переваги інновації є: радикально новий продукт, процес або метод, що розробляються, маркетингова інновація, що забезпечує диференціацію пропозиції, зміни в організації та управлінні.

Якщо підсумувати результати із опрацювання теоретичного матеріалу, можна констатувати той факт, що для того, щоб підтримувати конкурентоспроможність, компанія повинна або розвивати існуючі конкурентні переваги або знаходити нові.

Конкурентні переваги це далеко не завжди ресурси та можливості, це,

насамперед, вміння застосувати їх таким чином, щоб виділитися з-поміж конкурентів за тих конкретних умов, у яких перебуває компанія у певний проміжок часу. Конкурентними перевагами, зокрема, є досягнення корпоративних цілей компанії.

Конкурентна перевага часто змінюється в результаті змін абсолютних або відносних витрат на компоненти виробництва, такі як праця, сировина, енергія, транспорт, зв'язок, медіа та обладнання.

Гнучке управління дозволяє отримати конкурентні переваги, пристосовуючись до нових умов, підтримуючи конкурентів інвестиціями та тактикою, адаптованою до старих умов. Інша можливість для отримання конкурентної переваги виникає, коли формується абсолютно новий галузевий сегмент або коли існуючі сегменти консоліднуються. Йдеться не лише про охоплення нової групи покупців, а й про пошук нового та ефективнішого способу виробництва певних видів продукції.

## РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН»

### 2.1. Характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн»

ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» за майже шість з половиною років своєї діяльності на ринку будівельних проектів зарекомендувало себе як професіонал та є лідером в застосуванні передових технологій в будівництві та партнерстві на території м. Київ та Київської області. Основним предметом діяльності підприємства є капітальне будівництво повного будівельного циклу, починаючи з вибору земельної ділянки, створення проекту і закінчуючи обробкою квартир «під ключ».

Основними видами діяльності підприємства є наступні:

- консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- купівля та продаж власного нерухомого майна;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- діяльність у сфері нерухомості (діяльність агентств з нерухомості);
- діяльність у сфері архітектури;
- діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування у цих сферах;
- технічні випробування та дослідження;
- діяльність у сфері реклами: посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації, дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;
- інша професійна, наукова та технічна діяльність.
- комплексне обслуговування об'єктів.

ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» це велика компанія, що працює на

будівельному ринку України, до сфери діяльності якої входять генпідрядні роботи, проектування, узгодження та супровід проектів, надання послуг будівельної та спеціальної техніки, будівельні послуги та будівельні роботи.

Завдяки комплексному підходу та високому рівню якості будівництва ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» є провідною організацією центрального регіону. Мета діяльності підприємства спрямована на реалізацію держаної політики щодо регіонального розвитку та будівництва в Україні, забезпечення підвищення технічного рівня та якості будівництва та експлуатації об'єктів житлового комплексу.

Топ-менеджмент підприємства складається з професіоналів високого рівня в області будівництва та проектування.

Кінцевий результат будівництва за проектами ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» відзначена дипломами 1 та 2 ступеню Міністерства будівництва, архітектури та ЖКГ України, громадським знаком якості «Вища проба» та іншими відзнаками державного рівня.

Будівельні проекти, які реалізує ТОВ «СТАНДАРТ 1 Україна» - це будівництво «з нуля», реконструкція, реставрація, капітальний ремонт, облаштування об'єктів містобудування. Основні учасники проекту будівництва:

- інвестор, який вкладає кошти в будівництво;
- забудовник, який має право на його реалізацію;
- замовник, виконує всі функції для інвестора з організації підготовки та реалізації інвестиційного проекту;
- підрядники, виконавці за договорами із замовниками на виконання будівельно-монтажних робіт на об'єктах;
- користувач об'єкта.

Усі відносини в будівництві будуються на договірній основі, незалежно від джерел фінансування робіт, а також форми власності основних суб'єктів. Найважливішими є: інвестиційний договір, субпідряд, поставка тощо. Діяльність із будівництва регулюється правовими та нормативними актами.

Визначення вартості будівництва здійснюється згідно з будівельними нормами та правилами ДБН Д.1.1-1-2000.

Будівлі компанії відповідають всім європейським стандартам. За роки своєї діяльності компанія здобула репутацію надійного забудовника серед клієнтів та своїх партнерів. Компанія використовує тільки передові технології виробництва та високоякісні матеріали для безпеки збудованого житла.

Технічний прогрес торкнувся всі сфери діяльності людини в тому, числі і будівництва. Якщо півстоліття тому будинки зводилися роками з великими фінансовими і трудовими затратами, то зараз нові технології в будівництві дають можливість скоротити цей процес у багато разів.

Компанія у своїй виробничій діяльності використовує тип будівництва, який дозволяє регулювати та зменшувати рівень затрат в галузі комплексного зведення споруд, не порушуючи при цьому технологічних норм та стандартів.

ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» будує будинки з використанням двох найбільш сучасних технологій: монолітно-каркасним та збірно-монолітним. Завдяки даним технологіям відбувається дотримання високих техніко-економічних та експлуатаційних показників, що сприяє вирішенню проблем енергозбереження, компактності забудови та раціональному використанню земельних ділянок.

Розроблені стандарти забезпечення якості будівельно-монтажних робіт з дотриманням усіх технологічних вимог і разом з цим – швидко. Новий будинок зводиться «з нуля» за 2-3 роки. Це одні з найшвидших темпів серед усіх забудовників м. Київ та області.

Основна технологія, яку використовує даний забудовник – це монолітне будівництво з використанням пінобетонних блоків.

Також одним із інноваційних рішень даного забудовника є використання 3D панелей. Це одна із найсучасніших технологій в будівництві, вона об'єднує принципи одразу двох способів зведення конструкцій: каркасного та монолітного. Основа будівлі, тобто його каркас споруджується з типових пінополістирольних елементів, які попередньо виготовляються заводом-

виробником пінобетону. Первинний монтаж завершується шляхом приварювання арматурних сіток вмонтованих в панелі до основних арматурних стрижнів з нержавіючої сталі.

Нова технологія будівництва поєднує в собі найкраще з добре зарекомендував себе методів зведення будівель, відмінним прикладом тому є технологія використання 3D панелей.

ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» активно впроваджує елементи екологічної політики, а саме:

- суворе дотримання норм законодавства щодо моніторингу показників використання природних ресурсів, утворення відходів, повне звітування про рівні (показники) даного впливу на навколишнє середовище;
- всебічна оптимізація виробничих процесів з метою підвищення глибини (ступеню) перероблення сировини, зменшення споживання всіх видів ресурсів та утворення всіх видів відходів;
- забезпечення належного зберігання відходів, що утворюються та їх передачу на утилізацію спеціалізованим суб'єктам господарювання.

Отже, компанія націлена на виробництво за новими технологіями з використанням матеріалів нового порядку, а також застосовуючи у виробництві державні стандарти. Поєднання двох показників забезпечує не тільки оперативність зведення будівель, але і значне здешевлення домострою.

Незважаючи на зазначені вище інноваційні методи будівництва, компанію не можна вважати інноваційною, адже процес розробки нових способів будівництва або ремонту, у випадку із ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН», не є перманентним. Єдиним способом залучення грошових коштів для компанії є продаж об'єктів нерухомості фізичним та юридичним особам, проте, варто зауважити, що компанія не залучає гроші саме на інновації взагалі. Наразі цілі інноваційного розвитку у компанії відсутні.

ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» притаманна стратегія помірною зростання. Компанія рухається вперед, відкриваючи нові напрямки, але сповільненими темпами, в середньому на 1-2% відсотків на рік, у той час, коли

конкуренти мають приріст прибутку в середньому 20-25% на рік. Якщо нічого не змінювати, то незабаром частка ринку, яку займає ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН», стане настільки малою, що компанія ризикує стати збитковою, за рахунок зниження прибутку не зможе покривати навіть поточні витрати і, як наслідок, збанкрутує.

ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» застосовує стратегію лідерства в цінах: виставляє відносно невисокі ціни в сегменті нерухомості, завдяки чому приваблює споживачів, для яких вирішальну роль при виборі квартири або приміщення під офіс/магазин відіграє саме ціна (при цьому такі клієнти майже не беруть до уваги місце дислокації об'єкта нерухомості; зручність навколишньої інфраструктури, віддаленість від ліній метрополітену, наявність місця для паркування транспорту тощо).

Такі об'єкти нерухомості знаходяться переважно у віддалених від ліній метро районах, біля промзон. Іноді місце їхньої дислокації знаходиться майже за містом (хоча фактично вважається одним із районів Києва). Зважаючи на це, ціна на дані об'єкти нижча за конкурентів.

Основним чином можливості підприємства успішно конкурувати на ринку та займати чинне місце в бізнесі залежить від фінансового потенціалу. Рівень фінансового потенціалу організації є визначальним критерієм оцінки результатів її діяльності, які характеризуються оцінкою її фінансового стану. Детально оцінити фінансовий стан підприємства можна використовуючи дані фінансової звітності.

В таблиці 2.1 наведено динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності компанії ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» за останні 5 років.

Таблиця 2.1

**Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «СТАНДАРТ 1  
ЮКРЕЙН» у 2017-2021 рр.**

Показники	Період				
	2017	2018	2019	2020	2021
Дохід від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт), тис. грн.	1054737	446379	669421	518454	629323
Валовий прибуток, тис. грн.	109738	101327	99638	80431	85723
Чистий прибуток, тис. грн.	42062	52391	36936	29738	33783
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	647176	1354730	1637674	177365	201478
Середньоспискова кількість робітників, осіб.	207	198	186	165	174
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	1702869	879471	615869	467834	532458

Джерело: розроблено автором за даними звітності ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН».

Дані у таблиці 2.1 свідчать про те, що у досліджуваний період відбулося збільшення вартості основних виробничих фондів підприємства, так у 2019 р. показник збільшився на 282843 тис. грн., що пов'язано з уведенням в експлуатацію нових кожного наступного року.

У 2020 році можна констатувати скорочення основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН». Так, валовий прибуток підприємства скоротився майже на 20% у порівнянні із 2019 роком. Аналогічна ситуація спостерігається, якщо розглядати такий показник як дохід від реалізації, де також відбулося скорочення майже на 18%. У наступному році основні фінансово-економічні показники підприємства відновилися до рівня «доповідних» завдяки послабленню карантинних заходів в Україні. Не можна не відзначити тенденцію до скорочення даних показників у досліджуваний період – 2017-2021 рр.

Також ми бачимо, що протягом аналізованого періоду скорочувалася

чисельність працюючих (у 2018 р. – на 9 осіб, у 2019 р. – на 12 осіб, у 2020 р. – на 11 осіб). За даним показником можна констатувати несуттєве покращення, адже кількість працівників у 2021 році збільшилась на 9 чоловік у порівнянні із 2020 роком.

Чистий оборотний капітал підприємства теж мав тенденцію до спаду протягом досліджуваного періоду. Дані негативні фактори пояснюються погіршенням в галузі продажу нерухомості в цілому по країні, та відповідним скороченням обсягів продажів об'єктів нерухомості досліджуваного підприємства. У 2020 р. ситуація погіршилась через впровадження карантинних обмежень в Україні у зв'язку із пандемією COVID-19. Показники 2021 року покращились лише із огляду на минулорічні показники. Загальну ситуацію все ж таки можна охарактеризувати як спад основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «СТАНДАРТ 1 УКРЕЙН».

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства можна проводити за різними методиками. Економічна література пропонує в якості дієвого методу – розрахунки коефіцієнтів. Вважається, що аналіз абсолютних величин, навіть у розрізі років не дасть такої повної інформації для точного розуміння фінансового стану. Доповнювати картину мають коефіцієнти, розраховані на основі даних із зазначених у цьому розділі документів. Суть полягає у визначенні певних співвідношень між статтями звітів та відстеження їх динаміки.

Також особливістю є порівняння отриманих результатів із нормативними значеннями. Відхилення від норм можуть вказати на ті проблеми, на які підприємству варто звернути увагу. У нашому випадку виділимо 4 основні групи фінансових показників, що будуть характеризувати певні напрями діяльності підприємства:

- ліквідність підприємства;
- фінансова стійкість;
- ділова активність;
- рентабельність (прибутковість) підприємства.

Аналізуючи ліквідність підприємства, розраховують коефіцієнт покриття, який характеризує співвідношення оборотних активів і короткострокових зобов'язань, і його зростання є позитивною тенденцією. Приблизне значення показника компанія вказує самостійно. Це залежатиме від щоденних потреб компанії в готівці.

Також розраховується коефіцієнт швидкої ліквідності. Він подібний до коефіцієнта покриття, але розраховується виходячи з більш вузького кола оборотних активів (з розрахунку виключається менш ліквідна їх частина — виробничі запаси).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) є найсуворішим критерієм ліквідності підприємства і показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути негайно погашена при необхідності. Показник чистого оборотного капіталу покаже, наскільки підприємство володіє власними фінансовими ресурсами.

Розрахунки зазначених вище показників представимо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Показники ліквідності ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» у 2017-2021**

**рр.**

Назва показника	Формула	2017	2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,09	0,05	0,31	0,27	0,15
Коефіцієнт проміжної ліквідності	(Оборотні активи - товарно-матеріальні запаси) / Поточні зобов'язання	3,54	1,54	1,23	1,14	1,36
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	3,89	1,61	1,33	1,09	1,29
Власний оборотний капітал	Власний капітал - Необоротні активи	1702869,0	879471,0	615869,0	467834,0	532458,0

Джерело: розроблено автором за даними звітності ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН».

Аналізуючи дані таблиці 2.2 можемо спостерігати достатньо стабільні показники ліквідності. Адже коефіцієнт швидкої ліквідності в 2019 році склав 1,23 і це означає, що на кожну гривню поточної заборгованості підприємство має 1 грн. 23 коп. ліквідних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2019 році свідчить про те, що близько 31% поточних (короткострокових) зобов'язань може бути погашено негайно.

Наявність чистого оборотного капіталу свідчить про те, що підприємство здатне не тільки сплатити поточні борги, але й має у своєму розпорядженні фінансові ресурси для розширення діяльності і здійснення інвестицій. Зростання даного показника означає можливість для розширення діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Далі у таблиці 2.3 представимо баланс ліквідності підприємства за три останні роки.

Таблиця 2.3

**Баланс ліквідності ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» за 2017-2021 рр.**

Код	Назва	Опис	2017	2018	2019	2020	2021
A1	Найбільш ліквідні активи	Грошові кошти	55927	72333	26299	34289	41204
П1	Найбільш термінові зобов'язання	Кредиторська заборгованість	474749	501616	636254	567384	532309
A1-П1	Забезпечення зобов'язань П1	Плюс добре, мінус погано	-418822	-429283	-609955	-376902	-420494
A2	Активи, які швидко реалізуються	Дебіторська заборгованість	1889733	2006607	2140321	1999352	1838899
П2	Короткострокові пасиви	Короткострокові позики	114521	942940	1237602	593466	498847
A2-П2	Забезпечення зобов'язань П2	Плюс добре, мінус погано	+1775212	+1063667	+902719	+808932	+909289
A3	Активи, які повільно реалізуються	Запаси	346479	245087	323105	386501	278632
П3	Довгострокові пасиви	Довгострокові позики	3025473	3008450	3606818	3024789	2965387
A3-П3	Забезпечення зобов'язань П3	Плюс добре, мінус погано	-2678994	-2763363	-3283713	-3657469	-2987263
A4	Активи, які важко реалізуються	Основні засоби	1910575	1630337	1681602	1444398	1583993
П4	Постійні пасиви	Власний капітал	588018	-498604	-1309347	-976020	-811438
A4-П4	Забезпечення зобов'язань П4	Плюс погано, мінус добре	+1322557	+2128941	+2990949	+1987482	+2403438

Джерело: розроблено автором за даними звітності ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН».

Баланс ліквідності за три останні роки є таким: термінові зобов'язання підприємства за вказаний період перевищували найбільш ліквідні активи, що є негативним. При цьому по підприємству спостерігалось наявність достатньої вартості швидкоореалізованих активів, які перевищували короткострокові позики компанії. Позитивним можна вважати наявність забезпечень для погашення зобов'язань.

Для визначення фінансової стійкості розраховують коефіцієнт маневреності власного капіталу, що показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто яку вкладено в оборотні кошти, а яку капіталізовано.

Також розраховують коефіцієнт автономії, який демонструє наскільки підприємство незалежне від позикового капіталу. Очевидно, чим більше власних коштів, тим краще та легше буде пережити організації спади в економіці.

Далі у таблиці 2.4 розрахуємо коефіцієнти забезпеченості власними оборотними коштами та коефіцієнт концентрації позикового капіталу.

Таблиця 2.4

**Показники фінансової стійкості ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» у  
2017-2021 рр.**

Назва показника	Формула	2017	2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Активи	0,14	-0,126	-0,314	-0,23	0,27
Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	7,15	7,93	-3,19	4,76	5,11
Коефіцієнт заборгованості	Позикові кошти / Активи	0,86	1,13	1,31	0,98	1,01
Відношення довгострокових кредитів до капіталізації	Довгострокові кредити / Капіталізація	0,84	1,2	1,57	2,02	1,54
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	Довгострокові кредити / Власний капітал	5,15	6,03	2,76	7,43	4,12
Відношення заборгованості до власного капіталу	Позичені кошти / Власний капітал	6,15	8,93	4,19	5,74	4,87

Джерело: розроблено автором за даними звітності ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН».

У ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» спостерігається дещо складна ситуація із показниками фінансової стійкості. Вони полягають у невідповідності нормативному значенню коефіцієнта автономії, а також показують, що підприємство має залежність від позикового капіталу.

Наприклад, відношення заборгованості до власного капіталу має у нормі наближатися до одиниці, у той час як даний показник у ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» коливається у межах від -8,93 до 6,15. Можна також спостерігати негативну динаміку по коефіцієнту заборгованості. При нормативному

значенні від 0,4 до 0,6, даний показник у досліджуваного підприємства за останні 5 років знаходиться в межах 0,86-1,31 і, хоча в останні два роки спостерігається несуттєве покращення та зниження в середньому на 0,3, коефіцієнт заборгованості перебуває не в межах нормативного значення та все ще перевищує нормальний показник у 2-2,5 рази.

Аналогічна ситуація спостерігається із коефіцієнтом фінансової залежності. При нормативному значенні в межах 1,67-2,5, у ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» цей показник перевищує норму у 3-4 рази. Значення коефіцієнта автономії у досліджуваного підприємства є нижчим за нормативне (0,5) у 2-3 рази впродовж останніх п'яти років.

Для аналізу ділової активності використовують коефіцієнт оборотності активів, матеріальних запасів, основних засобів, власного капіталу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Показники ділової активності ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» у  
2017-2021 рр.**

Назва показника	Порядок розрахунку	2017	2018	2019	2020	2021
Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість дебіторської заборгованості	3,27	3,48	3,75	3,32	3,16
Оборотність кредиторської заборгованості	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна вартість кредиторської заборгованості	6,20	7,01	11,36	13,75	10,05
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	Кількість днів у періоді / Оборотноість дебіторської заборгованості	100,8	104,78	97,24	95,38	93,84
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	Кількість днів у періоді / Оборотноість кредиторської заборгованості	42,3	52,07	32,11	27,99	30,35
Оборотність постійних активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість постійних активів	0,35	0,25	0,40	0,37	0,35
Оборотність активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість активів	0,14	0,11	0,17	0,18	0,15
Оборотність чистих активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість чистих активів	0,15	0,13	0,26	0,31	0,24

Джерело: розроблено автором за даними звітності ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН».

Показники ділової активності показують швидкість використання залучених ресурсів. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу характеризує частку позикових коштів у загальній сумі коштів, вкладених у майно підприємства і на 2019 рік вони становили більше ста відсотків.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу також демонструє позитивну тенденцію до зростання. В цілому ж фінансова стійкість товариства у 2021 покращилась, якщо порівнювати показник із 2020 роком.

Коефіцієнт оборотності активів характеризує, наскільки ефективно використовуються активи з точки зору обсягу реалізації, оскільки показує, скільки гривень реалізації припадає на кожен гривню, вкладену в активи

підприємства.

Показник оборотності активів протягом останніх п'яти років перебуває в межах норми  $\geq 0,1$  та становить від 0,11 до 0,18.

Період погашення дебіторської заборгованості ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» у 2017-2021 рр. перебуває в межах норми як для будівельної компанії, більше того, можна констатувати покращення даного показника за досліджуваний період.

Тепер здійснимо аналіз коефіцієнтів рентабельності: рентабельність активів, власного капіталу, продукції та рентабельність продажу. Для розрахунку до уваги взято показники фінансово-економічної діяльності підприємства протягом 2017-2021 років.

Результати представимо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники рентабельності ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» у 2017-2021 роках**

Назва показника	Порядок розрахунку	2017	2018	2019	2020	2021
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	0,31	0,81	0,50	0,57	0,56
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу	0	24,54	88,80	29,49	11,349
Рентабельність продажу	Операційний прибуток / Чиста виручка	14,164	193,2	76,785	49,38	34,3
Рентабельність чистих активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість чистих активів	32,45	35,491	33,396	32,3	31,468
Рентабельність оборотних активів	Операційний прибуток / Середньорічна вартість оборотних активів	0	37,367	21,356	15,2	24,38
Фондовіддача	Чиста виручка / Середньорічна вартість основних засобів	1,22	6,56	10,27	15,3	11,09
Продуктивність праці, грн	Чиста виручка / Середньорічна кількість працівників	50831,0	24854,1	53489,4	32290,1	43521,3

Джерело: розроблено автором за даними звітності ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН».

Підсумувавши результати проведеного дослідження згідно коефіцієнтів, можна констатувати, що головним негативним аспектом діяльності досліджуваного підприємства є зменшення доходу протягом аналізованого періоду, що у свою чергу вказує на нерентабельність підприємства. Таким чином, негативною можна вважати динаміку до зменшення прибутку.

В цілому фінансово-господарська діяльність досліджуваного підприємства може вважатися задовільною. Багато показників знаходяться в межах нормативних значень, проте чимало мають як значні, так і незначні відхилення. Особливо спостерігається погіршення стану за останні чотири роки. Слід зазначити, що таке погіршення пояснюється певним погіршенням стану ринку нерухомості в Україні, викликаним пандемією та війною.

## 2.2. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн»

Оскільки важливість конкурентоспроможності для життєдіяльності вітчизняних підприємств не підлягає сумнівам, необхідно вміти якісно управляти її рівнем. Управління конкурентоспроможністю є життєво необхідною умовою для розвитку підприємства. Для організації управління конкурентоспроможністю необхідно забезпечити можливість кількісної оцінки на рівні товару та підприємства з урахуванням усіх факторів конкурентоспроможності, оскільки без урахування кількісної оцінки усі заходи з підтримки та підвищення рівня конкурентоспроможності мають необґрунтований та стихійний характер.

Є багато підходів і методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність усіх підприємств знаходиться під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, також велика увага приділяється можливостям підприємства та чинникам, які загрожують його працездатності.

Саме тому доцільним є оцінити конкурентоспроможність підприємства двома способами: як з використанням SWOT-аналізу, так і на базі аналізу коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн», які були розраховані у пункті 2.1 дослідження.

Для початку здійснимо оцінку конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на основі SWOT-аналізу. Матрицю даного виду аналізу представлено на таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Матриця SWOT-аналізу для підприємства ТОВ «СТАНДАРТ 1  
ЮКРЕЙН»**

	Можливості (O)	Загрози (T)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- За прогнозами очікується поживлення ринку нерухомості з 2024 року</li> <li>- Попит на послуги із будівництва у зв'язку із необхідністю відбудувувати та ремонтувати будинку, зруйновані або пошкоджені внаслідок військових дій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшення обсягу будівельно-монтажних робіт у поточному періоді</li> <li>- Скорочення обсягів нових замовлень на придбання нерухомості у зв'язку зі зuboжінням частини населення внаслідок повномасштабної війни на території України</li> <li>- Високі ставки по кредитуванню</li> <li>- Значна конкуренція в галузі</li> <li>- Зростання рівня вибагливості покупців житлових та комерційних приміщень</li> </ul>
Сильні сторони (S)	<p align="center">SO-стратегія:</p> <p>Як скористатися можливостями? (Стратегія використання сили)</p>	<p align="center">ST-стратегія:</p> <p>За рахунок чого можна усунути загрози? (стратегія усунення загроз)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стабілізація цінової політики.</li> <li>- Забезпеченість замовлень щодо викупу житла по одному із головних проектів фірми;</li> <li>- Впровадження в дію нових об'єктів з комплексного будівництва.</li> <li>- Розширення ринку послуг</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення рекламних заходів</li> <li>2. Розробка заходів активного стимулювання збуту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удосконалити систему логістики на підприємстві.</li> <li>2. Розробити заходи з креативного менеджменту роботи з клієнтами</li> </ol>
Слабкі сторони (W)	<p align="center">WO-стратегія:</p> <p>Що може зашкодити скористатися можливостями? (стратегія подолання)</p>	<p align="center">WT-стратегія:</p> <p>Які існують найбільші небезпеки для навчального закладу? (стратегія захисту)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Скорочення замовлень.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення служби</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удосконалення системи</li> </ol>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшення кількості працівників.</li> <li>- Недостатній рівень розвитку каналів товароруху.</li> <li>- Середня позиція в долі на ринку.</li> <li>- Нестача ресурсів на фінансування потрібних змін у стратегії.</li> </ul>	<p>маркетингу на підприємстві</p> <p>2. Збільшення ринкової частки компанії за рахунок завоювання нових сегментів ринку</p> <p>3. Участь у державних та зарубіжних (переважно європейських) програмах з відбудови житлових будинків та інших об'єктів інфраструктури</p>	<p>зворотного зв'язку з клієнтами компанії</p> <p>2. Пошук нових шляхів комунікації з клієнтами</p>
---	--	---

Джерело: розроблено автором за даними звітності ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН».

Сформувавши матрицю SWOT-аналізу для підприємства ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» можна зазначити, що сильними сторонами досліджуваного підприємства є:

- стабілізація цінової політики;
- забезпеченість замовлень щодо викупу житла по одному із головних проектів фірми;
- впровадження в дію нових об'єктів з комплексного будівництва;
- розширення ринку послуг.

Стратегія використання сильних сторін SO передбачає розробку заходів з активного стимулювання збуту та розширення рекламних заходів компанії, а також участь у державних та іноземних програмах із відбудови житла, зруйнованого або частково пошкодженого внаслідок військових дій.

До слабких сторін в діяльності підприємства було віднесено:

- зменшення кількості працівників;
- недостатній рівень розвитку каналів товароруху;
- середню позицію в долі на ринку;
- нестачу ресурсів на фінансування потрібних змін у стратегії.

Відповідно, що стратегія подолання слабких сторін WO в даному випадку буде ґрунтуватися на здійсненні заходів щодо розширення служби маркетингу на підприємстві та збільшення ринкової частки компанії за рахунок завоювання нових сегментів ринку.

На основі проведеного аналізу побудуємо таблицю SWOT-аналізу, на основі якої буде доцільно зробити висновки щодо рівня конкурентоспроможності досліджуваної компанії (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### SWOT-аналіз ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кваліфікований персонал</li> <li>2. Застосування інноваційних технологій у виробничому процесі</li> <li>3. Одні із найшвидших на сьогоднішній день темпів забудови у м. Київ та Київській області</li> <li>4. Ведення інвестиційної діяльності</li> <li>5. Впізнаваний бренд</li> <li>6. Контроль якості будівництва</li> <li>7. Фокус на потребах споживачів</li> <li>8. Наявність чіткої стратегії розвитку бренда</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неможливість працювати в умовах серйозних кризових явищ (пандемія, повномасштабна війна) через падіння купівельної спроможності населення</li> <li>2. Наявність внутрішніх виробничих проблем</li> <li>3. Збої в постачанні сировини</li> <li>4. Відсутність програм лояльності для споживачів</li> <li>5. Дуже насичене конкурентне середовище</li> </ol>
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення служби маркетингу на підприємстві</li> <li>2. Збільшення ринкової частки компанії за рахунок завоювання нових сегментів ринку</li> <li>3. Участь у державних та зарубіжних (переважно європейських) програмах з відбудови житлових будинків та інших об'єктів інфраструктури</li> <li>4. Удосконалення системи зворотного зв'язку з клієнтами компанії</li> <li>5. Пошук нових шляхів комунікації з клієнтами</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення обсягу будівельно-монтажних робіт у поточному періоді</li> <li>2. Скорочення обсягів нових замовлень на придбання нерухомості у зв'язку зі зuboжінням частини населення внаслідок повномасштабної війни на території України</li> <li>3. Високі ставки по кредитуванню</li> <li>4. Значна конкуренція в галузі</li> <li>5. Зростання рівня вибагливості покупців житлових та комерційних приміщень</li> </ol>

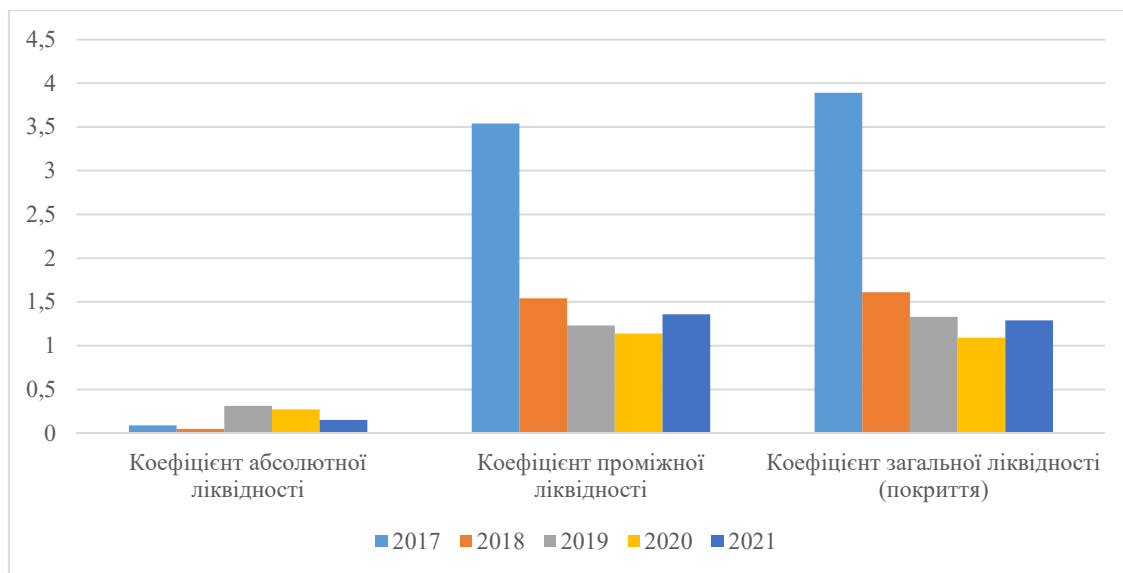
Джерело: розроблено автором за даними звітності ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН».

Даний тип аналізу дозволяє зробити висновок про те, що ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» є конкурентоспроможною компанією, проте, на сьогоднішній день, через те, що ринок нерухомості в Україні перебуває в застої, досліджувана компанія має значні ризики, спричинені викликами зовнішнього середовища. Падіння купівельної спроможності населення спричиняє падіння попиту на нерухомість.

Як було зазначено вище, для оцінки конкурентоспроможності компанії

буде застосовано два методи. Другий метод базуватиметься на оцінці коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн».

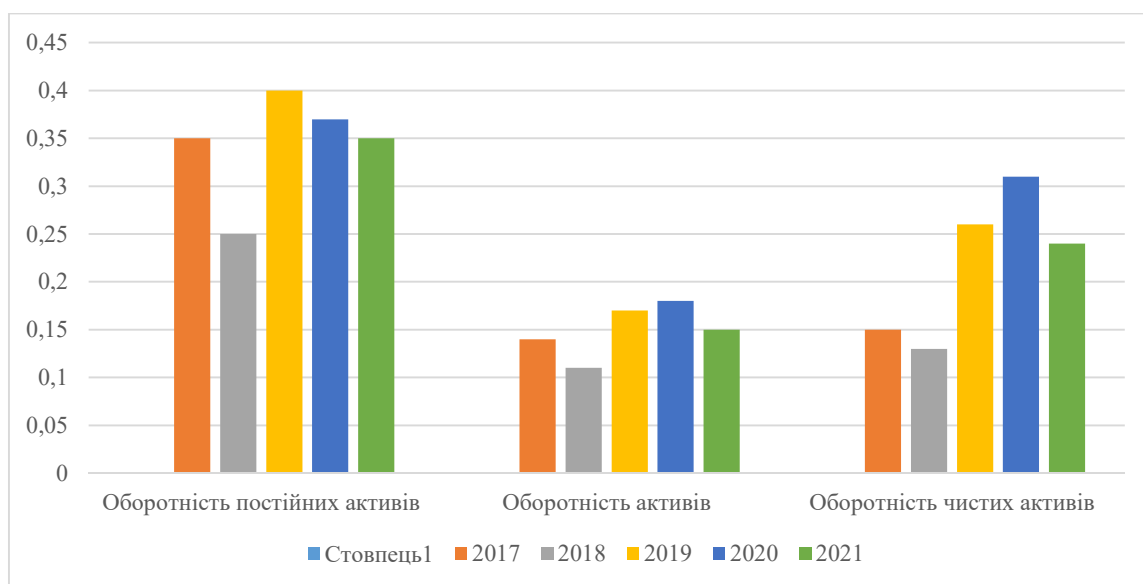
Динаміку зміни коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн» зобразимо на рис. 2.1.



**Рис. 2.1.** Динаміка зміни коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн» у 2017-2021 рр.

Джерело: розроблено автором за даними звітності ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН».

Відповідно, коефіцієнти ділової активності відображені на рис. 2.2.



**Рис. 2.2.** Динаміка зміни коефіцієнтів ділової активності ТОВ

«Стандарт 1 Юкрейн» у 2017-2021 рр.

Джерело: розроблено автором за даними звітності ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН».

Для того, щоб зробити висновки щодо конкурентоспроможності, необхідно здійснити порівняння ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» із його основними конкурентами, зокрема, такими компаніями як ТОВ «Інтергал-Буд», ТОВ «Буд і Ковальська», ТОВ «Кан Девелопмент».

Для порівняння даних компаній доцільно буде застосувати багатокутник конкурентоспроможності, порівнявши будівельні компанії за основними характеристиками (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Порівняння ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» із його основними конкурентами компанії**

	ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН»	ТОВ «Інтергал-Буд»	ТОВ «Буд і Ковальська»	ТОВ «Кан Девелопмент»
Кількість реалізованих проектів (житлові, офісні, соціальні), шт.	15	12	30	8
Кількість поточних проектів, шт.	3	10	4	4
Загальний обсяг інвестицій, млн. грн.	Дані відсутні	363,2 (інвестовано переважно в інфраструктуру Києва)	Дані відсутні	Дані відсутні
Ціна за кв. метр (в середньому), дол.	2470	3420	2750	2545
Рівень обслуговування, від 1 до 10 балів	6	10	8	9
Оцінка компанії як роботодавця, від 1 до 10 балів	7	10	9	10

Отримані результати переведемо у бали для побудови багатокутника

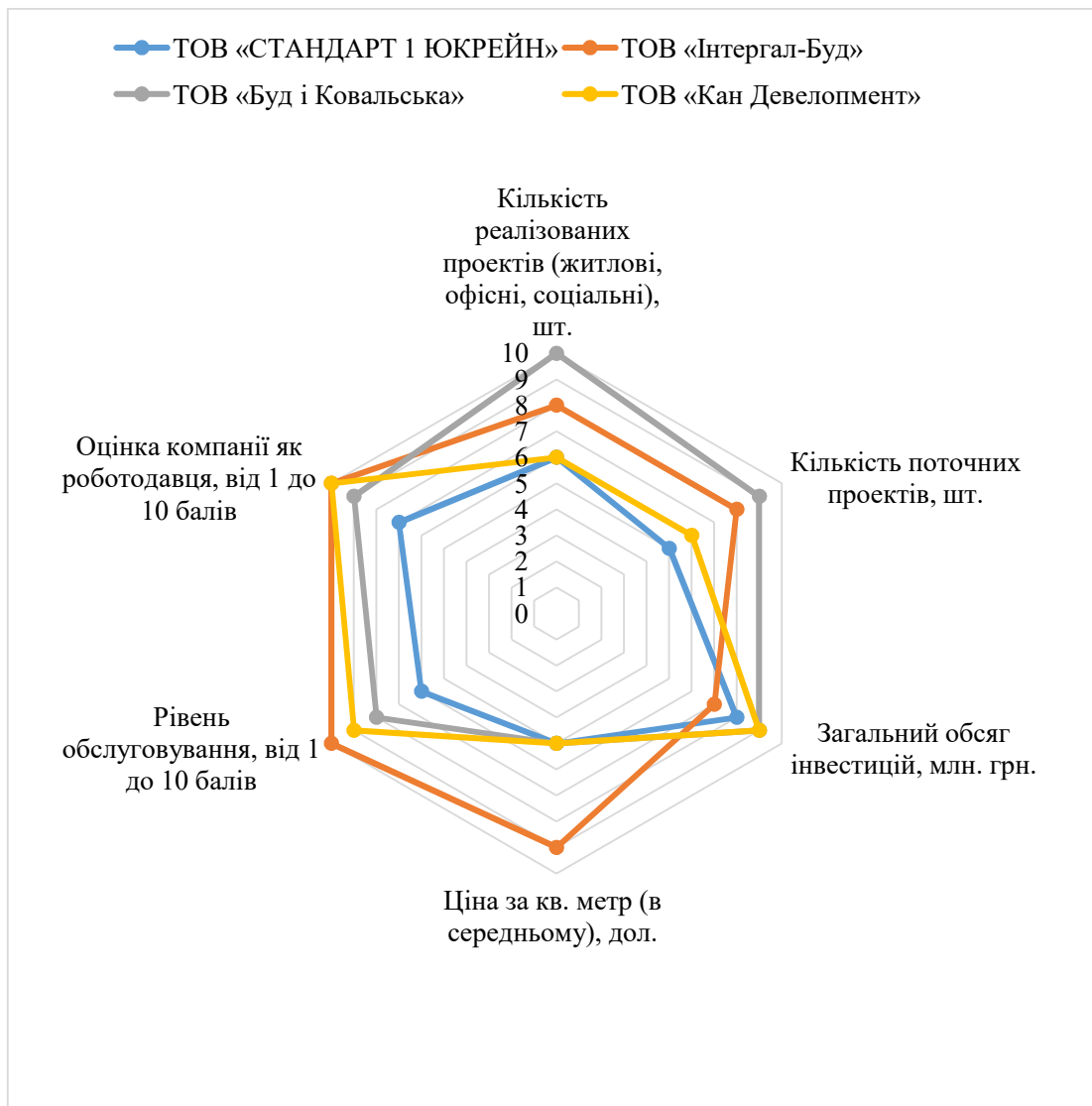
конкурентоспроможності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Фактори конкурентоспроможності будівельних компаній у балах  
від 1 до 10**

	ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН»	ТОВ «Інтергал- Буд»	ТОВ «Буд і Ковальська»	ТОВ «Кан Девелопмент»
Кількість реалізованих проектів (житлові, офісні, соціальні), шт.	6	8	10	6
Кількість поточних проектів, шт.	5	8	9	6
Загальний обсяг інвестицій, млн. грн.	8	7	9	9
Ціна за кв. метр (в середньому), дол.	5	9	5	5
Рівень обслуговування, від 1 до 10 балів	6	10	8	9
Оцінка компанії як роботодавця, від 1 до 10 балів	7	10	9	10

Далі побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.3).



**Рис. 2.3.** Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН»

Джерело: розроблено автором за даними табл. 2.10 та 2.11.

У порівнянні зі своїми основними конкурентами ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» має нижчі конкурентні позиції. Метод «багатокутник конкурентоспроможності» дає наочне уявлення про конкурентні позиції досліджуваної компанії у порівнянні із її основними конкурентами.

Фактично, «відставання» компанії від її основних конкурентів

компенсується нижчою вартістю житла. Також на сьогоднішні день компанія не може запропонувати споживачам велику кількість проектів на відміну від конкурентів.

Отримані результати свідчать про те, що ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» має недостатньо високий показник конкурентоспроможності, про що свідчить факт тощо, що із 2017 по 2021 рік відбулося падіння основних показників фінансово-господарської діяльності компанії, зокрема власного оборотного капіталу та прибутку.

Найбільший регрес стався у 2020 році, він був викликаний карантинними обмеженнями, спричиненими спалахом коронавірусної інфекції. Дані SWOT-аналізу компанії, на яких також базувалась оцінка конкурентоспроможності досліджуваної компанії свідчать про те, що наразі викликів набагато більше, ніж можливостей а сьогоднішня ринкова кон'юнктура на ринку є несприятливою для ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН».

### 2.3. Основні проблеми досягнення конкурентних переваг ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн»

Згідно аналізу, який був проведений у попередньому пункті 2.2, було виявлено, що слабкими сторонами ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн» є:

1. Неможливість працювати в умовах серйозних кризових явищ (пандемія, повномасштабна війна) через падіння купівельної спроможності населення

2. Наявність внутрішніх виробничих проблем.

3. Збої в постачанні сировини.

4. Відсутність програм лояльності для споживачів.

5. Дуже насичене конкурентне середовище. Зокрема, конкурентами ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн» є такі великі гравці ринку нерухомості як DIM, 4 BUD, КАН, Status Group тощо.

Всі ці негативні фактори внутрішнього середовища спричинені факторами зовнішнього середовища, які також не можна назвати позитивними. Таким чином, вони можуть, в якості першопричини, бути віднесеними до основних проблем досягнення конкурентних переваг досліджуваного підприємства.

Далі детальні проаналізуємо кожну проблему, яка перешкоджає досягненню ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн» конкурентних переваг.

1. Зменшення обсягу будівельно-монтажних робіт у поточному періоді. Згідно даних агентства «ЛУН», за 2022 рік в Україні введено в експлуатацію 7 110 224 квадратних метри житла, що на 38% менше, ніж роком раніше. Зазначається, що за офіційними підрахунками в Україні за 2022 рік з'явилося 74 312 квартир у багатоквартирних будинках і 18 281 приватний будинок.

У 2021 році в Україні введено в експлуатацію понад 11 млн. квадратних метрів житла, що є рекордним показником за часи незалежності.

За три квартали 2022 року будівельники почали зводити 68 тис. нових квартир, приблизно вдвічі менше, аніж торік. Забудовники добудовують

розпочате будівництво та менш активно починають нове, що вже може призвести до дефіциту нових квартир у найближчі роки.

Згідно оцінок агентства ЛУН, до початку повномасштабної війни в Україні було понад 200 тисяч активних інвесторів новобудов – тих, хто купив квартиру. Також в середньому в 2 рази знизився інтерес до теми придбання нерухомості в регіонах, де не ведуться активні бойові дії. У Києві даний показник становить 45% лютого, у Львові – 54%, в Одесі – 43%, в Ужгороді – 68%, у Дніпрі – 57% [23].

2. Зменшення обсягів нових замовлень на придбання нерухомості через зuboжіння частини населення внаслідок масштабної війни на території України.

Рівень продажів значно нижчий за виявлений інтерес, що характерно для формування відкладеного попиту. За даними Мін'юсту, за три квартали 2022 року нотаріуси здійснили 114 тис. операцій з нерухомістю, що втричі менше, ніж за аналогічний період 2021 року [13].

3. Високі процентні ставки по кредиту. Війна чинить величезний тиск на економіку та суттєво впливає на роботу підприємств, як державних, так і приватних.

На вартість грошового ресурсу впливає одночасно кілька факторів:

- підвищення курсу долара США відносно інших основних валют;
- підвищення відсоткових ставок на міжнародних ринках, що збільшує вартість запозичень українськими банками в іноземній валюті та підвищує ставки внутрішніх запозичень;

- закриття міжнародних ринків валютного капіталу для України через війну тощо.

Середні відсоткові ставки за новими кредитами банків у січні 2023 року в національній валюті становили 35,7% річних. Порівняно з груднем 2022 року ставки зросли на 0,6 п.п. Середні процентні ставки за новими кредитами банків у січні 2023 року в національній валюті становили 35,7% річних. Порівняно з груднем 2022 року ставки зросли на 0,6 п.п [2].

4. Значна конкуренція в галузі. Останні роки у великий українських містах спостерігається зростання кількості великих житлових комплексів і навіть цілих мікрорайонів. Комплексна забудова стає цікавішою, ніж точкова як для будівельних компаній, так і для майбутніх мешканців.

З огляду на певний спад попиту, що намітився, за зростаючого обсягу виставлених на продаж квартир, конкуренція на ринку будівництва житла стає дедалі жорсткішою. Ситуація на ринку стимулює забудовників робити все більше кроків і знаходити нові рішення для підвищення інвестиційної привабливості своїх житлових об'єктів.

Актуальним трендом серед забудовників стає курс на енергозбереження житла з огляду на різке зростання тарифів на комунальні послуги. Спектр напрямів підвищення енергоефективності досить широкий - це поквартирна система опалення та водопостачання, індивідуальні лічильники на всі енергоносії, ефективні огорожувальні конструкції: стіни, вікна, покрівлі.

5. Зростання рівня вибагливості покупців житлових та комерційних приміщень. Для еліт-сегмента важливим показником є розвинена та комфортна інфраструктура комплексу. Закрита зелена територія, зони відпочинку для мешканців, дитячі майданчики та дитячий садок, продуктові магазини, кафе, ресторани, салони краси, банки, автомийки та підземні паркінги - усім цим ЖК еліт-класу забезпечують максимальний комфорт для своїх мешканців.

Для еліт-класу принципову важливість має високоякісне інженерне оснащення та автономність комплексу. У житлових комплексах еліт-класу належна увага приділяється системам безпеки, які охоплюють щонайменше три основні моменти, а саме: охорону входної групи, території та безпосередньо квартир.

Сюди входять як представники охорони на території комплексу, так і відеоспостереження. Обов'язкова характеристика комплексу еліт-класу - наявність закритої безпечної території, на яку не потрапляють сторонні люди.

Війна суттєво похитнула ринок нерухомості в Україні. З 24 лютого 2022

року по січень 2023 року було продано лише 47 тис. квартир і будинків.

За даними аналітиків, обсяг продажів житлової нерухомості впав на 46%. Проте галузь все ж змогла вижити і зараз повільно оговтується від потрясінь.

Якщо до війни люди із задоволенням купували квартири на стадії будівництва, то зараз вони бояться таких інвестицій. На це також є дві основні причини:

- люди бояться, що будинок ніколи не буде добудований (наприклад, через ракетний удар, окупацію або банкрутство забудовника);

- велика кількість внутрішньо переміщених осіб потребує захисту тут і зараз.

Немає жодних підстав говорити, що ринок нерухомості зараз дефіцитний. Нерухомість здається в оренду, купується та продається або закладається. Процес купівлі-продажу зупинявся лише тоді, коли реєстр власності був несправним. Звичайно, є недоліки в тому, що реєстр відкритий лише для певних нотаріусів, але проблем із реєстрацією правочинів не виникає.

Безперечно, після ракетних ударів активність у фіксації транзакцій різко впала. Не дивно, що ринок знову завмер з початком масштабного бомбардування критичної інфраструктури. Відновлення активності на ринку купівлі-продажу залежатиме від багатьох факторів, але найважливішим є стабільне енергопостачання.

Загалом, наявність енергопостачання впливає на попит і пропозицію на договори купівлі-продажу та оренди і на даний момент визначає попит на ту чи іншу нерухомість.

Квартири з ремонтом у нових будинках користуються попитом на ринку продажу. Тому що сьогодні ніхто не хоче контактувати з ремонтом. Оскільки більшість переселенців купують житло, вони хочуть «заїхати і жити», а не ремонтувати. Для них така ситуація досить напружена, і ніхто не хоче додаткового стресу, пов'язаного з ремонтом. Хоча можна заощадити.

Аналіз реальних угод показує, що ціни на квартири на 30% і більше нижчі за довоєнні. Насправді власники, які купували нерухомість за ринковими цінами до масштабного вторгнення, продають собі в збиток, тому їхня мотивація полягає не в тому, щоб заробити гроші на цих інвестиціях, а в тому, щоб повернути принаймні частину своїх інвестицій.

Кількість угод на вторинному ринку суттєво впала, про що свідчить сайт Мін'юсту, де наведено дані лише за II квартал, коли це має бути наприкінці грудня і має бути за третій . Так, згідно з цими даними, якщо у 2021 році кількість угод з об'єктами нерухомості та землею у II кварталі становила 212,75 тис., то за відповідний період 2022 року – лише 32,45 тис., або у 6,5 разів менше.

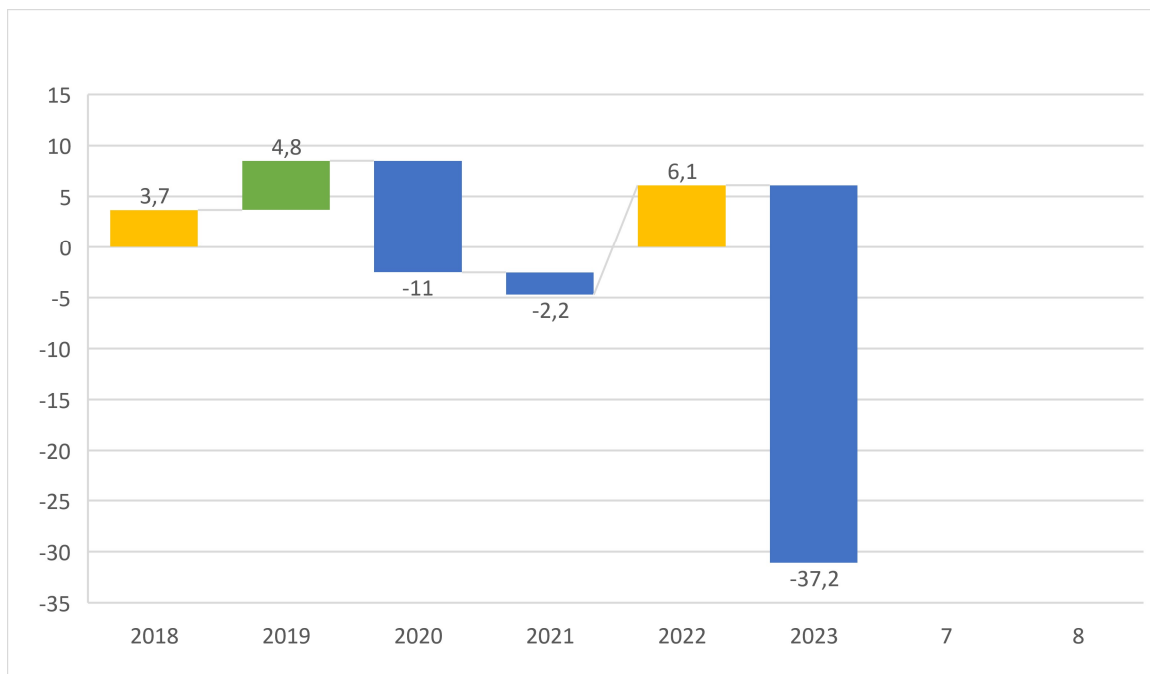
Зважаючи на всі озвучені вище проблеми, стає очевидно, що вони притаманні для всієї галузі нерухомості. Так, головними проблемами та першопричинами, які не сприяють досягненню ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн», є пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні, тобто, це глобальні проблеми, які спричиняють коливання ринку. Падіння купівельної спроможності населення позначається на учасниках ринку нерухомості, яким зокрема є досліджувана компанія, в перше чергу.

## РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ

### 3.1. Поточний стан ринкового середовища в Україні та його вплив на конкурентоспроможність підприємств

Визначальним фактором формування ринкового середовища в Україні стала повномасштабна війна, в результаті якої, за різними оцінками, ВВП держави скоротився майже на 35% [24], [29]. Дане падіння стало найбільшим річним за усі роки з моменту здобуття Україною не залежності у 1991 році [24]. Так, для порівняння, у 1993–1999 рр. падіння ВВП становило 50%, проте даний процес був розтягнутий приблизно на 6 років та був викликаний розпадом СРСР.

Динаміку ВВП України за 2018-2023 рр. відображено на рис. 3.1.



**Рис. 3.1.** Динаміка ВВП України у 2018-2023 рр., %

Джерело: [5]

Отже, вторгнення росії в Україну мало величезний вплив на економічний і фінансовий ландшафт України. Крім жахливої гуманітарної

кризи та геополітичної нестабільності, які спричинила війна, економічну активність було значно обмежено. Незважаючи на те, що ситуація швидко розвивається, а короткострокові та довгострокові прогнози впливу підлягають перегляду, війна, безсумнівно, змінила ринкове середовище в Україні, а прогнози Світового Банку щодо суттєвого скорочення ВВП виправдалися [31].

Хоча економічна ситуація, швидше за все, стабілізується та відновиться в міру подолання кризи, ерозія виробничих потужностей залишається перешкодою для майбутнього зростання. У короткостроковій перспективі відбулося різке скорочення пропозиції робочої сили, оскільки більше третини населення було переміщено за кордон або в інші регіони країни через війну [32].

Знищення сільськогосподарських угідь та обладнання також може перешкодити відновленню історично продуктивних і багатих сільськогосподарських угідь України. Таким чином, за оцінками Світового банку, витрати на відновлення та реконструкцію України після війни становитимуть мінімум 349 мільярдів доларів США, що в 1,5 рази перевищує розмір довоєнної економіки [31].

Наприклад, дефіцит зовнішньої торгівлі України товарами в січні-червні 2022 року зріс вдвічі порівняно з аналогічним періодом 2021 року - до \$2,468 млрд з \$1,227 млрд, згідно даних Держстату [5]. Так, експорт товарів з України за звітний період скоротився на 24% порівняно з першим півріччям 2021 року – до \$22,732 млрд, імпорт – на 19,1%, до \$25,2 млрд [5].

Станом на кінець грудня 2022 року, згідно даних Київської школи економіки, загальна сума збитків, нанесених інфраструктурі України із 24 лютого 2022 року, складає майже 138 млрд. дол. США за вартістю заміщення, тобто реальна сума може значно перевищувати названу [6]. Варто зауважити, що мова йде лише про задокументовані збитки. За словами прем'єр-міністра України Дениса Шмигала, сума збитків, нанесених українській інфраструктурі, складає близько 700 млрд. дол. США станом на початок 2023 року [8].

Детальний розподіл збитків за розміром у млрд. дол. США, нанесених Україні в результаті військових дій, подамо у додатках А та Б. Ці дані розраховані Київською школою економіки за методом заміщення.

Очевидно, що війна вплинула на здатність українських підприємств функціонувати. Майже половина із них, згідно опитувань, проведених восени 2022 року, повністю або частково припинили функціонувати [1].

За даними Центру розвитку інновацій, із 24 лютого 2022 року 19% підприємців були вимушені здійснити релокацію, тобто перемістити свій бізнес в інші регіони країни або, у рідших випадках, за кордон. Очевидно, більшість релокантів є представниками Східної частини країни, де ведуться або велись активні бойові дії [16].

Зменшення місткості українського ринку товарів та послуг призвели до скорочення зайнятих працівників на підприємствах малого та середнього бізнесу, що, в свою чергу, призвело до підвищення рівня безробіття. Згідно Інфляційного звіту НБУ, рівень безробіття в Україні в середньому у 2022 році сягнув 25-26% [9].

Так звані міграційні наслідки переважають серед підприємців ІТ галузі, що є досить негативним фактором, адже медіанний показник заробітної плати в цьому секторі економіки становив 3400 дол. США на кінець 2022 року, за даними порталу DOU.ua [7]. Завдяки високому рівню доходів, ІТ-спеціалісти є одними із основних споживачів на ринку нерухомості, до якого належить зокрема досліджувана компанія ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН». Цей фактор негативно впливає на рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, які працюють в галузі нерухомості (скорочується кількість платоспроможних споживачів).

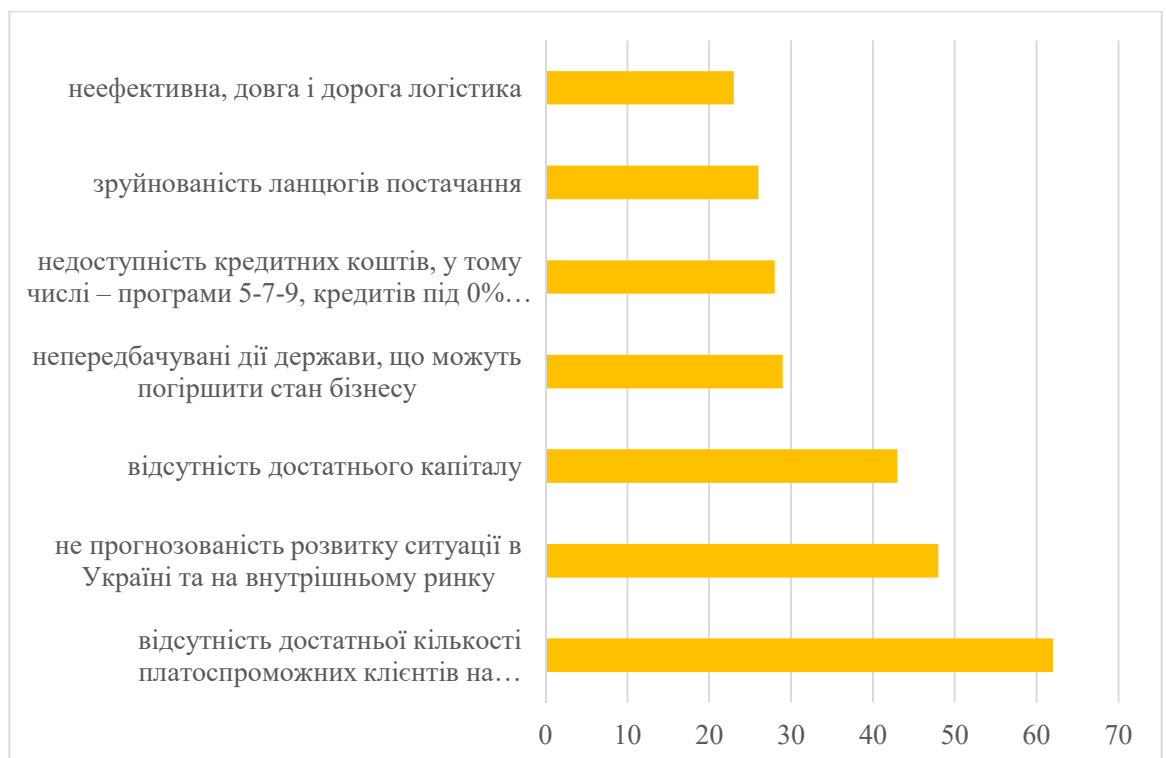
Основною проблемою для українських підприємств стала відсутність фінансування після релокації для покриття оборотних коштів та закупівлі обладнання, а також пошук виробничих та складських приміщень, житла для співробітників.

Незважаючи на вкрай несприятливе ринкове середовище бізнесу в

Україні, можна визначити та охарактеризувати одну позитивну тенденцію: більшість українських підприємців залучені до волонтерської діяльності або до допомоги Збройним Силам України в рамках корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Таким чином вони забезпечують створення нових робочих місць та своєчасну й повну сплату податків до державного бюджету.

Поточний стан ринкового середовища в Україні на сьогоднішній день характеризується такими негативними тенденціями як відсутністю достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку; не прогнозованістю розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку; відсутністю достатнього капіталу; непередбачуваністю дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу; недоступністю кредитних коштів, у тому числі – програми 5-7-9, кредитів під 0% тощо; зруйнованістю ланцюгів постачання; неефективною, довгою і дорогою логістикою.

Згідно даних, отриманих порталом ДіяБізнес в результаті опитування представників українського бізнесу, дані негативні тенденції ринкового середовища України вітчизняні підприємці визначають як головні перешкоди для розвитку бізнесу (рис. 3.2).



**Рис. 3.2.** Основні перешкоди для розвитку бізнесу за даними Дія Бізнес

(за результатами опитування представників українсько бізнесу), %

Джерело: [17].

Крім того, поточний стан ринкового середовища в Україні характеризується наступними чинниками:

- зменшення попиту на товари і послуги;
- зруйнованими ланцюги постачання;
- зростанням вартості матеріалів і послуг;
- зростанням цін на обладнання та обмеженою пропозицією;
- збільшенням витрат;
- втратою працівників;
- втратою клієнтів і ринків збуту;
- втраченими або пошкодженими активами;
- вичерпаними оборотними коштами та заощадженнями;
- обмеженим доступом до фінансів.

Вирішення названих проблем підприємці, перш за все, вбачають у пошуку нових споживачів/каналів продажів; скороченні витрат; пошуку нових джерел фінансування; запуску нових напрямків бізнесу; антикризовому управлінні; пошуку партнерів на зовнішніх ринках (в основному, європейських); розвитку експорту; отриманні заборгованості з клієнтів; скороченні персоналу.

До позитивних тенденцій поточного стану ринкового середовища в Україні можна віднести:

- введення податкових змін в законодавстві у 2022 році, які частково або повністю були скасовані на початку 2023 року (введення тимчасового мораторію на перевірки за винятком планових, відміну штрафів за несвоєчасну сплату податків);
- впровадження урядових програм з метою підтримки українського бізнесу під час війни (програма з релокації українських виробництв, «Робота – урядова грантова програма підтримки бізнесу, кредитування під 0% в рамках програми «5-7-9», фінансова підтримка ветеранського бізнесу, програма

USAID «Конкурентоспроможна економіка України», програма «Підтримка бізнесу під час війни та в післявоєнний період»);

- введення компенсації підприємцю за працевлаштування ВПО у розмірі 6500 гривень щомісячно [1].

Підсумовуючи дані щодо поточного стану ринкового середовища в Україні з огляду на те, як це впливає на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, можна дійти до невтішних висновків. Внаслідок повномасштабної війни на території України, майже половина всіх підприємств не працює (були знищені фізично або були вимушені закритися через неможливість залучити фінансування для роботи бізнесу під час воєнного стану).

Відповідно, низка компаній втратила наявні конкурентні переваги: відбулося скорочення обсягів виробництва, були зруйновані або вимушено змінені ланцюги постачання, частина підприємств втратила кваліфіковані робочі кадри через їхній переїзд в середині країни або за кордон, досить значна кількість працівників була звільнена через неможливість підприємства виплачувати заробітну плату тощо. Це призвело до того, що із 24 лютого 2022 року країна не доотримує в бюджет значні суми податків.

З метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств урядом було запроваджено низку програм, а також зміни в податковій та регуляторній політиці. Варто зазначити, що частина із цих програм працює некоректно або не відповідає заявленим українським урядом параметрам. Проте, незважаючи на це, низка підприємців скористалась даними програмами. Активно до розвитку вітчизняного бізнесу були залучені міжнародні програми, які здійснювали та продовжують здійснювати навчання та видачу грантів представникам українського бізнесу.

### **3.2. Світова практика застосування стратегій досягнення конкурентних переваг компанії**

Діяльність підприємств у сучасних умовах, що характеризуються динамічністю конкурентного середовища, непередбачуваністю поведінки конкурентів, частою зміною пріоритетів країни, потребує постійного створення та реалізації конкурентних переваг, які давали б змогу досягати поставлених цілей і підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на довгострокову перспективу.

Портер стверджує, що конкурентоспроможність бренду є або вузькою цільовою, або широкою, тоді як її конкурентна перевага заснована або на вартості, або на диференціації. Дослідивши сотні компаній, які базуються в різних країнах, і відсортувавши їхню конкурентну диференціацію, він знайшов три способи, за допомогою яких бренди можуть визначити свою конкурентну перевагу: лідерство за витратами (він же підхід без так званих надмірностей), диференціація (бренд з унікально бажаними пропозиціями), і фокус (спеціалізовані пропозиції для нішевих ринків). Цю останню категорію Портер сегментує на фокус витрат і фокус диференціації [15].

Далі розглянемо кожну із основних стратегій Портера окремо та, відповідно, наведемо приклади компаній, які досягають конкурентних переваг завдяки застосованим стратегіям (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

**Світова практика застосування стратегій досягнення  
конкурентних переваг компаній**

Найменування стратегії досягнення конкурентних переваг	Короткий опис стратегії	Приклади компаній, які застосовують стратегію
1. Лідерство за витратами	Бренди, чия конкурентна стратегія зосереджена на лідерстві за витратами, забезпечують розумну цінність за нижчою ціною.	Walmart, McDonald's та ІКЕА.
2. Диференціація	Бренд, чия стратегія конкурентної переваги зосереджена на диференціації, забезпечує кращий продукт або послугу, ніж інші бренди в його конкурентному середовищі.	Apple, Nike і Harley Davidson
3. Фокус на конкретній ЦА	Бренди з конкурентоспроможними стратегіями, що базуються на фокусі, орієнтуються на дуже конкретну аудиторію, пропонуючи пропозиції, унікально спеціалізовані для задоволення їхніх потреб. Ці цілеспрямовані переваги можуть бути орієнтовані на вартість або диференціацію	Такі бренди, як Amazon, The Home Depot і Costco, Whole Foods Market дотримуються стратегії, зосередженої на економічній ефективності, тоді як такі бренди, як Bentley, Rolex і Gucci, сильно зосереджені на диференціації.

Джерело: розроблено автором на базі [27].

Із кожної групи виберемо окремі компанії та розглянемо їхню практику застосування стратегій досягнення конкурентних переваг компаній.

Так, Walmart вирізняється стратегією лідерства за витратами. Компанія пропонує «Завжди низькі ціни» завдяки ефекту масштабу та найкращим доступним цінам на товар.

Apple використовує стратегію диференціації, щоб звернути увагу на свою споживчу базу. Він пропонує культовий дизайн, інноваційні технології, а отже, дуже затребувані продукти; це гарантує, що споживачі готові платити більше за пристрої Apple, ніж за, наприклад, смартфони інших брендів.

Перевага Whole Foods Market полягає в стратегії фокусування на диференціації. Компанія є лідером на ринку продуктів преміум-класу і ставить

вищі ціни, оскільки її продукція унікальна. Це привабливо для ринкової ніші з наявним доходом умовно вище середнього або високим [27].

Звісно, більшість світових компаній не слідує виключно одній стратегії та на різних етапах життєвого циклу товару застосовують різні стратегії досягнення конкурентних переваг. Широко застосовується практика поєднання або так званої комбінації різних стратегій.

Наприклад, Tesla інвестує більшу частину своїх ресурсів у дослідження та розробки. Компанія постійно намагається знайти нові рішення для неминучого, з огляду на обмежені об'єми природних ресурсів, падіння видобутку нафти як основного джерела енергії у світі, а також готують свою продукцію до зростання рівня автоматизації виробництва.

Наразі Tesla також використовує цілеспрямовану стратегію, пристосовуючи свої пропозиції до потреб ринку автомобілів преміум-сегменту. У майбутньому компанія планує налагодити виробництво автомобілів для так званого «глобального» покупця, що буде означати здешевлення виробництва та, як наслідок, готових виробів. Позиція компанії є обґрунтованою, адже, у даному випадку, перехід від орієнтації на вузьку аудиторію до орієнтації на масового споживача сприятиме покращенню конкурентних переваг компанії.

Подібно до Tesla, Apple також має великий капітал для інвестування в дослідження та розробку нових продуктів. Хоча компанія не випускає продукцію в такому ж обсязі, як більша частина її прямих конкурентів, дана продукція, тим не менш, ретельно розроблена для того, аби забезпечити найкращу цінність і споживчий досвід. Це ефективно використання стратегії диференціації дозволило компанії Apple продавати свою продукцію за вищою ціною, ніж їхні конкуренти, не жертвуючи часткою ринку чи валовою прибутковістю [25].

Вище було зазначено, що існує три основні стратегії досягнення конкурентних переваг, виділених Портером. Застосування даних стратегій сприяє створенню нових або покращенню існуючих конкурентних переваг,

зокрема культури компанії, репутації, економії від масштабу, інноваційності, вражень клієнтів, технологій, розташування, компетентності співробітників, якості, ділових партнерів, різноманітності продуктів та послуг, а також стійкості.

Кожного типу названих конкурентних переваг відповідають приклади компаній, які досягли їх, застосовуючи певні стратегії (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

### Приклади досягнення світовими компаніями конкурентних переваг

Тип конкурентної переваги	Приклад компанії
Культура компанії	Richie Innovations хоче підвищити свою привабливість серед співробітників, щоб привернути увагу найталановитіших спеціалістів і зберегти існуючу робочу силу. Компанія розробляє унікальний пакет пільг на основі поточних тенденцій пільг та опитувань співробітників. Це допомагає компанії збільшити свою конкурентну перевагу в робочій силі, що допомагає їм збільшити утримання співробітників і найняти нових найкращих спеціалістів.
Репутація	Lionel Centers хоче покращити свою репутацію серед споживачів. PR-команда створює кампанію для обговорення соціальної відповідальності компанії та продуктів, щоб передати позитивний вплив компанії на суспільство. Це допомагає організації створити позитивну репутацію, підвищити інтерес споживачів, покращити її конкурентну перевагу та підвищити загальну ефективність продажів.
Економія від масштабу	Keller Production — це виробнича компанія, яка створює преміальні будівельні матеріали для великих будівельних компаній. Підприємство визначає, що воно може знизити ціну на свою продукцію, збільшивши обсяг виробництва своєї продукції. Це допомагає компанії знизити витрати на виробництво, що дозволяє компанії знизити ціни. Це зниження вартості привертає увагу додаткових клієнтів у будівельній галузі.
Інноваційність	Wright Technology Co. покладається на інновації для створення нових продуктів і послуг, які привабливі для її споживачів. Компанія хоче збільшити свої інноваційні зусилля, щоб отримати конкурентну перевагу над іншими технологічними компаніями на своєму ринку. Організація створює новий відділ досліджень і розробок, який зосереджується на відкритті нових технологій і процесів. Це допомагає бізнесу використовувати технологічні інновації та збільшує свою частку ринку в технологічній галузі.
Враження клієнтів	Нішеві торговельні точки хочуть збільшити свою конкурентну перевагу шляхом підвищення рівня лояльності та задоволеності клієнтів.
Технології	Heat Solutions Company – це компанія з опалення та охолодження, яка працює з 1967 року. Організація досліджує та відкриває комплексне

	програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), яке відповідає всім потребам компанії.
Розташування	Компанії Weller хочуть додати роздрібну точку в новому місці споживання. Фінансові та бізнес-аналітики компанії розглядають два потенційних місця розташування нової торгової точки. Одна локація знаходиться біля міської забудови, а інша – поблизу інших промислових підприємств. Основними споживачами компанії є жителі житлових районів, що допомагає компанії визначити, що розташування поблизу житла є ідеальним вибором. Це підвищує їх доступність для споживачів і покращує їхню конкурентну перевагу перед іншими компаніями роздрібною торгівлі.
Компетентність співробітників	RJ Industries хоче покращити якість своєї продукції, щоб підвищити задоволеність клієнтів і свою конкурентну перевагу на ринку.
Якість	Woodford Production Industries хоче покращити якість своєї продукції, щоб підвищити рівень задоволеності та лояльності споживачів. Організація розробляє новий процес контролю якості, який допомагає компанії краще виявляти дефекти готової продукції.
Ділові партнери	Killian Furniture вирішує здійснювати співпрацювати з глобальною логістичною компанією замість створення власних каналів логістики. Це допомагає компанії швидко вийти на світовий ринок, зменшити транспортні витрати та покращити свою конкурентну перевагу в меблевій промисловості.
Різноманіття продуктів та послуг	Tennent Industries – це компанія з виробництва та роздрібною торгівлі паперовою продукцією, яка наразі пропонує своїм клієнтам три різні види паперової продукції.
Стійкість	Market Foods хоче вдосконалити свою практику сталого розвитку, щоб мінімізувати вплив компанії на навколишнє середовище, покращити відносини з клієнтами та сприяти позитивній репутації. Компанія переглядає свою стратегію закупівель продуктів харчування, щоб постачати продукти харчування на місцевому рівні, а не на національному рівні, щоб зменшити вплив транспортування на навколишнє середовище.

Джерело: розроблено автором на базі [33].

Отже, стає очевидним, що світові бренди широко застосовують різноманітні стратегії задля досягнення конкурентних переваг: розширення ринку збуту, отримання нових клієнтів, підтримки лідерських позицій в межах ринків, на яких вони здійснюють свою діяльність.

На сьогоднішній день для українських підприємств найбільш прийнятними стратегіями стануть ті, що можуть вдало поєднати велике різноманіття продуктів та масовість виробництва. Такими стратегіями є, зокрема, економія від масштабу, різноманіття товарів та послуг, які передбачатимуть як зниження вартості готової продукції шляхом здешевлення

виробництва, так і збільшення асортименту готових виробів у різних галузях виробництва.

Не можна також виключати технологічність, яка також необхідна для розвитку вітчизняних підприємств у перспективі найближчих десятиліть. Наразі в Україні можна констатувати відсутність великої кількості високотехнологічної та наукомісткої продукції вітчизняного виробництва.

Крім цього, при побудові стратегії досягнення конкурентних переваг необхідно враховувати ризики, які стоять перед вітчизняними компаніями. Вбачаємо за необхідне застосування стратегії сприйняття ризику. Основою стратегії прийняття ризику є розуміння потенціалу ризику та наслідків його матеріалізації у вигляді кризи. У цьому випадку компанія може активно і в повному обсязі нарощувати резерви для ліквідації наслідків. Це не означає уникнення відповідальності, а, навпаки, передбачає необхідність здійснення прорахунків при тому чи іншому кроці, який робить вітчизняна компанія.

У кризових ситуаціях, таких як війна росії проти України, місцева команда компанії стає основною зацікавленою стороною в глобальному офісі. У кризовій ситуації про субординацію не йдеться. Необхідно реально оцінювати можливі загрози та максимально мінімізувати їх наслідки.

Загрози можуть бути різними, від масових звільнень працівників у регіоні до втрати ринку загалом. Перш за все, влада країни може позбавити компанію преференцій, позбавити її можливостей розвитку або навіть витіснити її з ринку. Тому може бути лише одна рекомендація для загального керівництва: відмовитися від відносин звітності.

Адже в таких ситуаціях з клієнтами компанія намагається бути уважною, чуйною, вибачливою як в особистому спілкуванні, так і в публічних проявах. Вихід із кризи шукають з емпатією та увагою до інтересів клієнта. Також необхідно знати і діяти в кризовій ситуації, коли співробітники локального офісу фактично є вашим клієнтом. Використання такого підходу, очевидно, дозволить керівництву компанії по-іншому поглянути на ситуацію і вийти з кризи з мінімальними втратами.

Очевидно, що нехтування етичними стандартами є поганою стратегією в сучасному суспільстві. Тому керівники головних офісів повинні приймати рішення в контексті геополітичних криз у партнерстві зі своїми регіональними командами, стратегічно на благо своїх країн.

### **3.3. Шляхи підвищення ефективності стратегічного управління конкурентними перевагами компаній в Україні**

Для того, щоб підвищувати ефективність стратегічного управління конкурентними перевагами компаній в Україні у поточній ситуації, необхідно зосередитися на підвищенні ефективності управління конкурентними перевагами на рівні держави. Натомість, впровадження одиничних заходів на місцях не сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних в цілому.

У пункті 3.1 було визначено, що із початку повномасштабної російсько-української війни урядом України та державами-партнерами було розроблено програми, які сприяють, по меншій мірі, втриманню вітчизняних підприємств «на плаву» та, як максимум, сприяють підвищенню їхньої конкурентоспроможності - формуванню конкурентних переваг.

На базі проаналізованої інформації та, з огляду на поточний стан підприємств малого та середнього бізнесу в Україні, доцільно буде запропонувати наступні заходи, які сприятимуть підвищенню ефективності стратегічного управління конкурентними перевагами вітчизняних компаній:

1. Налагодити ланцюги постачання для підприємств. Особливо це стосується релокованих компаній. Впровадження даних заходів можливо здійснювати, в першу чергу, за рахунок:

- постійного спостереження за комерційною діяльністю в окремих регіонах, вивченні регіонального ринку (галузевої та географічної сегментації), підтримці та консультаціях з метою побудови нових ланцюгів постачання та логістики. Дані функції можна покласти на професійні асоціації та консалтингові агентства за підтримки міжнародних партнерів;

- розміщення маркетингових досліджень та результатів для відстеження ділової активності на регіональних онлайн-платформах, веб-ресурсах торгових асоціацій, центрах підтримки підприємництва, спільнотах тощо;

- інформаційної та навчальної підтримки для отримання доступу до

програм державних закупівель. Це сприятиме побудові нових ланцюжків постачання, забезпечивши вихід підприємств малого та середнього бізнесу на нові ринки, тим самим підвищивши їхню конкурентоспроможність.

2. Стимулювати експортну діяльність вітчизняних підприємств через зменшення ємності ринку в середині країни та кількості платоспроможних клієнтів.

Більшості підприємств малого та середнього бізнесу необхідно переглянути стратегію бізнес-стратегію або розробити нову із орієнтацією як на внутрішній ринок, так і на експорт, адже більшість із них не здійснювало експорт товарів та послуг на зарубіжні ринки до 2022 року. Можна відзначити, що для стимулювання експортної діяльності українських компаній, розроблено та впроваджено чимало як приватних, так і державних ініціатив.

Багато країн світу та, зокрема, ЄС скасували сплату мит для українських підприємців із початку повномасштабної війни. Це допомагає українським компаніям зміцнювати свої позиції на міжнародних ринках та, відповідно, покращувати свої конкурентні переваги.

В Україні створена велика кількість аналітичних документів, посібників, як здійснювати на експорт на порталі ДіяБізнес. Наразі створено достатню кількість курсів експортної підготовки. Що може свідчити про те, що більшість курсів для українських підприємців орієнтовані саме на навчання застосуванню стратегії диференціації задля підвищення конкурентних переваг компаній. Однак, попри це, бракує індивідуального наставництва та консультаційної підтримки учасників даних тренінгів. До таких програм відносять зокрема:

- менторську та консультаційну підтримку слухачів навчальних курсів, передусім, курсів, які спрямовані на формування знань експортної діяльності;
- підтримку окремих категорій населення (ВПО, жінок, молоді), які відкривають власну справу.

3. Підтримувати стратегічно важливі галузі економіки, а також ті, що будуть пріоритетними у найближчому майбутньому.

4. Створити єдину платформу, на якій учасники ринку зможуть знайти інформацію щодо наявних програм та грантів або, в якості альтернативи, доповнити вже існуючу платформу ДіяБізнес, додавши інформацію щодо міжнародних грантових програм.

Узагальнити заходи із підвищення ефективності стратегічного управління конкурентними перевагами компаній в Україні можна за допомогою рис. 3.3.



**Рис. 3.3.** Заходи із підвищення ефективності стратегічного управління конкурентними перевагами компаній в Україні

Джерело: створено автором на базі даних пункту 3.3.

Підсумовуючи запропоновані заходи, можна дійти до висновку про те, що заходи із підвищення ефективності стратегічного управління конкурентними перевагами компаній в Україні необхідно впроваджувати на рівні держави. До таких методів можна віднести різноманітні програми, пільгові кредити, фінансову допомогу, залучення інвестицій та стимулювання експортної діяльності.

Підвищення конкурентоспроможності національних підприємств може бути досягнуто за рахунок зростання цінової або нецінової конкурентоспроможності продукції. Підвищення цінової конкурентоспроможності забезпечується за рахунок зниження собівартості продукції та раціоналізації використання ресурсів підприємства. Підвищення нецінової конкурентоспроможності продукції відбувається в основному за рахунок якісного вдосконалення елементів внутрішнього потенціалу компаній.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції, яка є результатом реалізації конкурентоспроможності підприємства, безпосередньо впливає на основні економічні показники діяльності українських підприємств. Вихід неконкурентоспроможної продукції часто є основною причиною виникнення «ланцюгів» неплатежів і закриття бізнесу. Розумний розкид цін на небажані товари дозволяє дещо підвищити фінансову спроможність підприємства. Фінансовий потік затребуваної (конкурентоспроможної) продукції може стати одним із джерел фінансування підвищення конкурентоспроможності компаній.

Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств особливу увагу необхідно приділяти вирішенню таких завдань:

- 1) Удосконалення правової бази розвитку та покращення конкурентного середовища.
- 2) Аналіз системи повинен стати основою оцінки конкурентоспроможності компанії.

- 3) Розвиток споживчого попиту на продукцію та послуги шляхом впровадження прогресивних стандартів якості, розширення правової бази споживчих товариств, поширення достовірної інформації про товари та послуги.
- 4) Оцінка конкурентоспроможності повинна здійснюватися на основі стандартизації відповідних показників.
- 5) Заохочувати компанії до реалізації комплексної стратегії можливостей розвитку, підвищення ефективності, конкурентоспроможності та збільшення експорту.
- 6) Рівень конкурентоспроможності необхідно оцінювати динамічно, що дає змогу передбачити подальший розвиток подій.

На рівні компанії, в аналізі конкурентоспроможності компанії, застосування логістичної стратегії стає важливим. Її зміст зводиться до наступного - забезпечення наявності необхідного товару в необхідній кількості і якості в потрібному місці в обумовлений час для конкретного споживача за оптимальною ціною. Такий підхід дає змогу визначити ключові показники конкурентоспроможності підприємства – якість, терміни виконання та витрати – як своєрідний вимірник конкурентної позиції підприємства на ринку.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було опрацьовано та узагальнено теоретичні аспекти поняття конкурентоспроможності підприємства та визначення конкурентних переваг. На основі проведеного дослідження сформульовано низку висновків та пропозицій, що мають теоретичне і практичне значення, спрямовані на вирішення основних завдань магістерської роботи відповідно до поставленої мети:

1. Конкурентоспроможність є це загальною характеристикою компетентності, цінності та конкурентних переваг, тобто активів і параметрів компанії, які визначають її відмінності від конкурентів. Таким чином, конкурентоспроможність є інтегральним критерієм, який визначає характеристики ринкової зрілості компаній, демонструє їхні конкурентні переваги.

2. В умовах нестабільної економіки, що склалися, конкурентні переваги та стратегії їх досягнення становлять практичний інтерес для підприємства і виступають невід'ємним елементом формування загальновиробничої стратегії в цілому. Необхідно орієнтуватися на те, щоб конкурентоспроможність пропозиції та наявні ресурси підприємства були достатніми для реалізації певної стратегії та отримання бажаних результатів.

3. Стратегічної конкурентоспроможності можна досягти за тієї умови, коли бізнес-одиниця здійснює успішну розробку та реалізацію стратегії створення вартості, яка, в свою чергу, є стратегією комплексного та скоординованого набору дій, що спрямовані на використання ключових навичок та отримання конкурентних переваг. При виборі стратегії суб'єкти виробничо-комерційної діяльності звертають особливу увагу на наявні варіанти. Таким чином, обрана стратегія визначає орієнтири та інструменти управління, а також поведінку підприємства на ринку. Суб'єкт господарювання показує, у чому його відмінності від його конкурентів. Компанія отримує конкурентну перевагу, коли реалізує стратегію, яка створює

цінність для клієнтів, які купують певний товар чи послугу, а конкуренти даної компанії, в свою чергу, не можуть відтворити таку ж саму чи вищу цінність.

4. Незважаючи на наявність великого теоретичного і практичного досвіду у сфері стратегічного планування, єдиної моделі для всіх бізнес-єдиниць не існує, як і не існує єдиного універсального методу здійснення стратегічного управління на підприємстві. Будь-який суб'єкт виробничо-господарської діяльності унікальний і специфічний, через що процес розробки стратегії для кожного суб'єкта господарювання має бути індивідуальним і відповідати його запитам та потребам.

5. Здійснення аналізу конкурентних переваг компанії здійснювалося на прикладі будівельної компанії ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН», яка за майже шість років діяльності зарекомендувала себе дуже добре, через що вважається лідером в застосуванні передових технологій в будівництві та партнерстві на території м. Київ та Київської області. Основним предметом діяльності підприємства є капітальне будівництво повного будівельного циклу, починаючи з вибору земельної ділянки, створення проекту і закінчуючи обробкою квартир «під ключ». ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» будує будинки з використанням двох найбільш сучасних технологій: монолітно-каркасним та збірно-монолітним. Завдяки даним технологіям відбувається дотримання високих техніко-економічних та експлуатаційних показників, що сприяє вирішенню проблем енергозбереження, компактності забудови та раціональному використанню земельних ділянок.

6. Підсумувавши результати проведеного дослідження згідно коефіцієнтів, можна констатувати, що головним негативним аспектом діяльності досліджуваного підприємства є зменшення доходу протягом аналізованого періоду, що у свою чергу вказує на нерентабельність підприємства. Вкрай негативною можна вважати динаміку до зменшення прибутку.

7. В цілому фінансово-господарська діяльність досліджуваного підприємства може вважатися задовільною. Багато показників знаходяться в

межах нормативних значень, проте чимало мають як значні, так і незначні відхилення. Особливо спостерігається погіршення стану за останні чотири роки. Слід зазначити, що таке погіршення пояснюється певним погіршенням стану ринку нерухомості в Україні, викликані пандемією та війною.

8. З-поміж різних підходів до оцінки конкурентоспроможності компанії було обрано два способи: дослідження з використанням SWOT-аналізу та дослідження на базі аналізу коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн».

9. За даними проведеного аналізу було визначено, що ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» є конкурентоспроможною компанією, проте, на сьогоднішній день, через те, що ринок нерухомості в Україні перебуває в застої, досліджувана компанія має значні ризики, спричинені викликами зовнішнього середовища. Падіння купівельної спроможності населення спричиняє падіння попиту на нерухомість.

10. Отримані результати свідчать про те, що ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН» має недостатньо високий показник конкурентоспроможності, про що свідчить факт тощо, що із 2017 по 2021 рік відбулося падіння основних показників фінансово-господарської діяльності компанії, зокрема власного оборотного капіталу та прибутку. Найбільший регрес стався у 2020 році, він був викликаний карантинними обмеженнями, спричиненими спалахом коронавірусної інфекції. Дані SWOT-аналізу компанії, на яких також базувалась оцінка конкурентоспроможності досліджуваної компанії свідчать про те, що наразі викликів набагато більше, ніж можливостей а сьогоднішня ринкова кон'юнктура на ринку є несприятливою для ТОВ «СТАНДАРТ 1 ЮКРЕЙН».

11. Згідно аналізу було виявлено, що слабкими сторонами ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн» є: неможливість працювати в умовах серйозних кризових явищ (пандемія, повномасштабна війна) через падіння купівельної спроможності населення; наявність внутрішніх виробничих проблем; збої в постачанні сировини; відсутність програм лояльності для споживачів; дуже

насичене конкурентне середовище.

12. Головними проблемами та першопричинами, які не сприяють досягненню ТОВ «Стандарт 1 Юкрейн», є пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні, тобто, це глобальні проблеми, які спричиняють коливання ринку. Падіння купівельної спроможності населення позначається на учасниках ринку нерухомості, яким зокрема є досліджувана компанія, в перше чергу.

13. Поточний стан ринкового середовища в Україні на сьогоднішній день характеризується такими негативними тенденціями як відсутністю достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку; не прогнозованістю розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку; відсутністю достатнього капіталу; непередбачуваністю дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу; недоступністю кредитних коштів, у тому числі – програми 5-7-9, кредитів під 0% тощо; зруйнованістю ланцюгів постачання; неефективною, довгою і дорогою логістикою.

14. З метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств урядом було запроваджено низку програм, а також зміни в податковій та регуляторній політиці. Варто зазначити, що частина із цих програм працює некоректно або не відповідає заявленим українським урядом параметрам. Проте, незважаючи на це, низка підприємців скористалась даними програмами. Активно до розвитку вітчизняного бізнесу були залучені міжнародні програми, які здійснювали та продовжують здійснювати навчання та видачу грантів представникам українського бізнесу.

15. Заходи із підвищення ефективності стратегічного управління конкурентними перевагами компаній в Україні необхідно впроваджувати на рівні держави. До таких методів можна віднести різноманітні програми, пільгові кредити, фінансову допомогу, залучення інвестицій та стимулювання експортної діяльності.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ТА ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні. URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/> (дата звернення: 28.02.2023)
2. Банки підвищили ставки для населення: скільки коштує кредит на початку 2023 року. URL: <https://kontrakty.ua/article/212198> (дата звернення: 20.02.2023)
3. Герасимова, В. О., & Резанов, Е. О. (2020). Конкуентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір, (154), 93-97. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17> (дата звернення: 17.02.2023)
4. Денисюк Т., Сілічева Н. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2014. № 9. С. 202–205.
5. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.03.2023)
6. Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну, зросла до майже \$138 млрд. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosla-do-mayzhe-138-mlrd/> (дата звернення: 03.03.2023)
7. Зарплати українських розробників. URL: [https://dou.ua/lenta/articles/salary-report-devs-summer-2022/?from=recent\\_pinned](https://dou.ua/lenta/articles/salary-report-devs-summer-2022/?from=recent_pinned) (дата звернення: 04.03.2023)
8. Збитки України від війни перевищують \$700 млрд — Шмигаль. URL: <https://susplne.media/351844-zbitki-ukraini-vid-vijni-perevisuut-700-mlrd-smigal/> (дата звернення: 03.03.2023)
9. Інфляційний звіт НБУ за 2022 рік. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Boxes\\_FSR.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Boxes_FSR.pdf?v=4) (дата звернення: 03.03.2023)

10. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства / Ю. М. Мануйлович // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2013. - № 4. - С. 274-282. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2013\\_4\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_28) (дата звернення: 23.02.2023)
11. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.
12. Маслов Д.В., Дмитрієв М.Е. Способи оптимізації процесів у сфері державного управління. Менеджмент якості. 2019. № 2. С. 104–118.
13. Падіння продажів та відсутність попиту: яким був найскладніший рік на ринку нерухомості. URL: [https://realestate.24tv.ua/rinok-neruhomosti-2022-tsifrah-tsini-popit-budivnitstvo\\_n2227623](https://realestate.24tv.ua/rinok-neruhomosti-2022-tsifrah-tsini-popit-budivnitstvo_n2227623) (дата звернення: 20.02.2023)
14. Портер М. Як досягати стабільно високих результатів / Майкл Портер. – Київ: Наш Формат, 2019. – 624 с.
15. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер. – Київ: Наш Формат, 2020. – 424 с.
16. Регіональні результати дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни. URL: <https://cid.center/regional-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-business-in-wartime/> (дата звернення: 28.02.2023)
17. Стан та потреби бізнесу в умовах війни. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna> (дата звернення: 02.03.2023)
18. Станьковська І.М. Сучасні тенденції управління конкурентоспроможністю та якістю на засадах TQM. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2018. Вип. 14. Ч. 1. с. 106–111
19. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2018. - 570 с.
20. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення

конкуреноспроможності підприємств: колективна монографія у 4 т. / за ред. О. А. Паршиної. Дніпропетровськ: Герда, 2013. - 365 с.

21. Управління конкуреноспроможністю підприємства / Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. та ін. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.

22. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкуреноспроможності підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 135–141.

23. Що відбувається з цінами на ринку нерухомості в кінці року. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/16/695113/> (дата звернення: 21.02.2023)

24. Як українська економіка пережила 2022 рік. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-64008306> (дата звернення: 01.03.2023)

25. Competitive Advantage: Definition, Examples and Global Impact. URL: <https://www.thestreet.com/personal-finance/what-is-competitive-advantage-14869235> (дата звернення: 04.03.2023)

26. Competitive Advantage. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/competitive-advantage/> (дата звернення: 04.03.2023)

27. How to Create a Competitive Advantage. URL: <https://www.ignitebrands.com/competitive-advantage-brand/> (дата звернення: 05.03.2023)

28. Lesniewski M. A. The Resource Competitiveness of Enterprises, Economics and Organization of Enterprise, 2014. – 59 p.

29. Ministry of Economy preliminary estimates fall in Ukraine's GDP in 2022 at 30.4%. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/882639.html> (дата звернення: 01.03.2023)

30. Stankiewicz M. J. The competitiveness of businesses, Building competitiveness companies in the conditions of globalization, 2005. – 200 p.

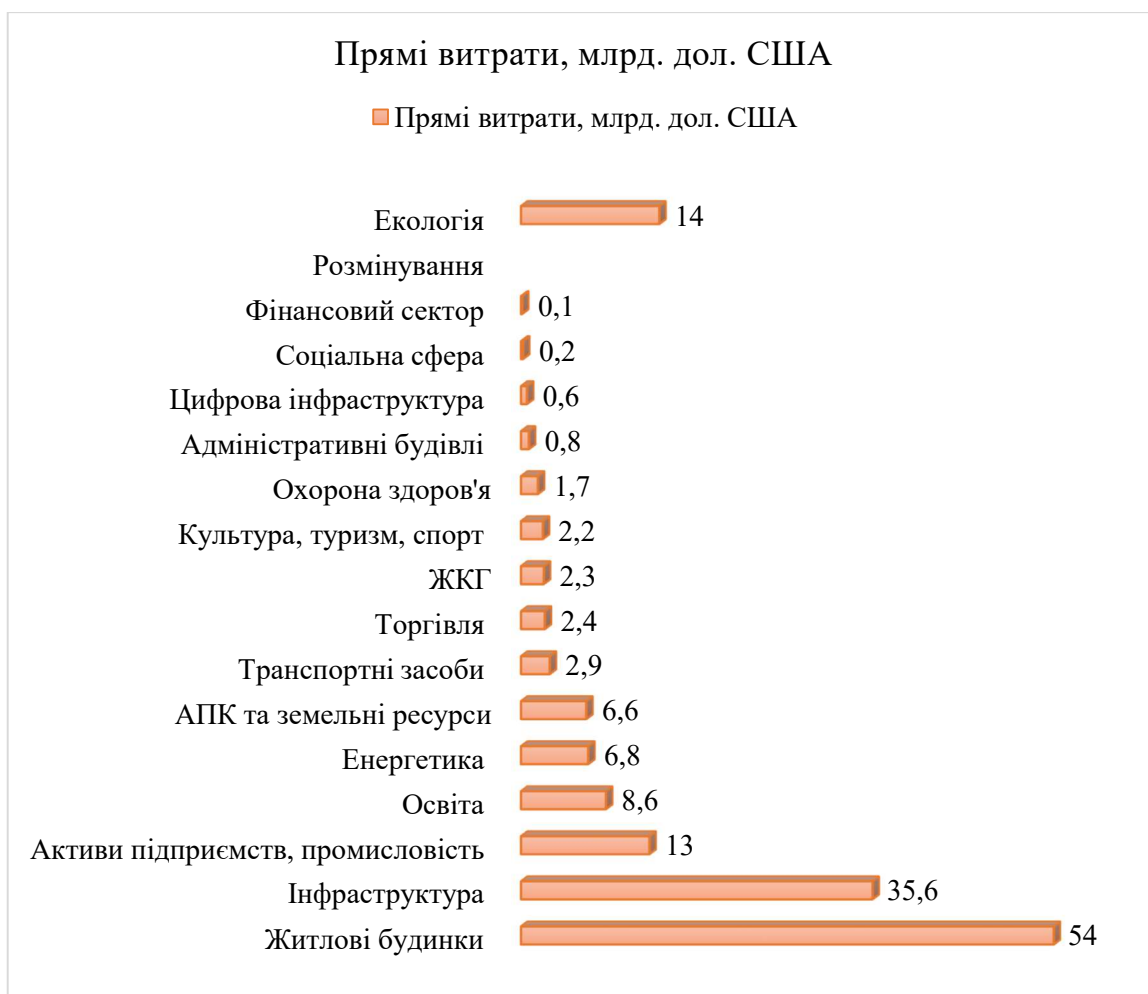
31. The World Bank In Ukraine. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine> (дата звернення: 27.02.2023)

32. Ukraine - Country Commercial Guide. Market Overview. URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/ukraine-market-overview> (дата звернення: 02.03.2023)

33. 12 Competitive Advantage Examples (Plus Definition). URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/competitive-advantage-examples> (дата звернення: 03.03.2023)

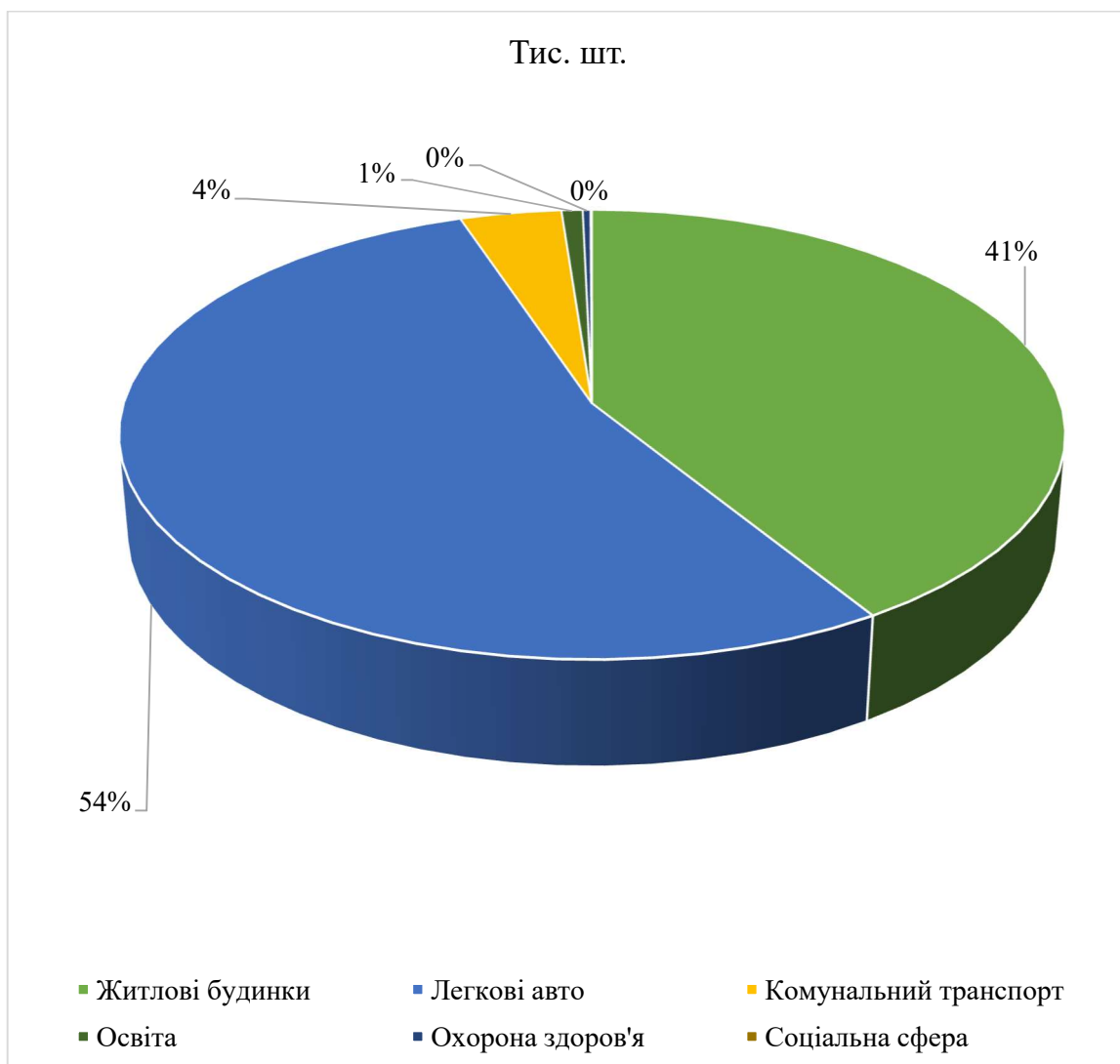
## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А



Загальна оцінка збитків інфраструктурі за галузями станом на грудень  
2022 року за галузями, млрд. дол. США

## ДОДАТОК Б



Загальна оцінка збитків об'єктам інфраструктури станом на грудень 2022 року за галузями, тис. шт. (пошкоджені та зруйновані)