Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Міністерство освіти і науки України
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

КОРСУН ОКСАНИ ВОЛОДИМИРІВНИ

УДК 65.011

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Менеджмент у будівництві та житлово-комунальному господарстві

(назва освітньої програми)

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Корсун О.В.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Гордієнко В.В.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри І.П. Кінаш

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ - 2026

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітній рівень бакалавр
Спеціальність 073 - Менеджмент

Затверджую

Завідувач кафедри _____ Кінаш В.В.

«__» _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Корсун Оксані Володимирівні _____

1. Тема роботи: Дослідження стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства
Керівник роботи Гордієнко Вікторія Володимирівна
_____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступень, вчене звання)
затверджені наказом по закладу освіти від «» _____ 2026 року № _____
2. Строк подання студентом роботи 15.06.2026 .
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти, монографічні дослідження, фахова наукова література, фінансова звітність
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: перелік питань, що потрібно розробити: 1) вивчити сутність стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства; 2) розглянути етапи розробки стратегічного управління на підприємстві; 3) проаналізувати методи, моделі та інструменти у стратегічному управлінні; 4) навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «ВІК»; 5) дослідити зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства; 6) аналіз стратегічного управління конкурентоспроможністю; 7) обґрунтувати стратегічні вектори розвитку для підприємства; 8) розробити конкурентну стратегію і заходи реалізації для ТОВ «ВІК»; 9) визначити пропозиції ефективності стратегічного управління для ТОВ «ВІК».
5. Графічний матеріал (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Слайд 1 – Титульний лист.
Слайд 2 – Структурно-логічна схема кваліфікаційної роботи.
Слайд 3 – Визначення стратегічного управління конкурентоспроможністю.
Слайд 4 – Методи, моделі та інструменти у стратегічному управлінні.
Слайд 5 – Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ВІК».
Слайд 6 – Оцінка середовища ТОВ «ВІК»: SWOT-аналіз, PEST- аналіз.
Слайд 7 – Етапи і заходи реалізації конкурентної стратегії для ТОВ «ВІК».
Слайд 8 – Стратегічні вектори розвитку і пропозиції для підприємства.
Слайд 9 – Заходи удосконалення стратегічного управління для ТОВ «ВІК».
Слайд 10 – Висновки.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір теми і об’єкта дослідження, затвердження теми	24.04.2026	виконано
2	Розробка завдання на кваліфікаційну роботу, складання календарного плану її виконання		виконано
3	Опрацювання літературних джерел і складання плану ЗМІСТ та орієнтовний список літератури (приблизно 20 джерел 2018-2026 року) надати до	01.05.2026	виконано
4	Апробація матеріалів дослідження:		виконано
4.1	Надання на перевірку керівникові 1 розділу до	11.05. 2026	виконано
4.2	Надання на перевірку керівникові 2 розділу до плюс Додатки	21.05. 2026	виконано
4.3	Надання на перевірку керівникові 3 розділу	31.05. 2026	виконано
5	Перевірка чернетки кваліфікаційної роботи та внесення змін до неї науковим керівником до	05.06.2026	виконано
6	Перевірка якості кваліфікаційної роботи у системі «антиплагіат»	12.06.2026	виконано
7	Оформлення кваліфікаційної роботи. Отримання відгуку керівника.	12.06.2026	виконано
8	Оформлення кваліфікаційної роботи. Отримання відгуку керівника.	12.06.2026	виконано
9	Подання роботи на ознайомлення керівництву об’єкта дослідження та отримання довідки. Зовнішнє рецензування роботи до	12.06.2026	виконано
10	Доповідь та презентація до	12.06.2026	виконано
11	Роботу на кафедру (нов. поштою)	15.06.2026	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	22.06.2026 - 23.06.2026	виконано

Студент _____ Корсун О.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник бакалаврської роботи (проекту) _____ Гордієнко В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Дослідження стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства»

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю на прикладі ТОВ «ВІК».

Метою кваліфікаційної роботи є розробка конкурентної стратегії та заходів удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю для ТОВ «ВІК» на основі дослідження теоретичних аспектів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження: системний підхід, порівняльний аналіз, метод класифікації, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, фінансово-економічний аналіз, коефіцієнтний та графічний методи.

Наукова новизна одержаних результатів: надано власне визначення сутності дефініцій «конкурентоспроможність» і «стратегічного управління конкурентоспроможності». Для ТОВ «ВІК» обґрунтована і розроблена конкурентна стратегія, визначені стратегічні цілі, етапи і заходи її реалізації, а також визначені стратегічні вектори розвитку підприємства.

Практичне значущість результатів полягає у можливості реалізації заходів удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю у діяльність ТОВ «ВІК» та інших підприємств в Україні.

Робота містить: 71 сторінка, 12 таблиць, 19 рисунків, список використаних джерел з 45 найменувань.

Ключові слова: *стратегічне управління конкурентоспроможністю, SWOT- аналіз, стратегія «інноваційного розвитку», Big Data, ШІ, КФС.*

ABSTRACT

Topic: «Research on the strategic management of the competitiveness of an enterprise»

The object of the research is the process of strategic management of the competitiveness of an enterprise.

The subject of the research is the theoretical, methodological and practical aspects of strategic competitiveness management using the example of LLC «VIK».

The purpose of the qualification work is to develop a competitive strategy and measures to improve strategic competitiveness management for LLC "VIK" based on the study of theoretical aspects of strategic competitiveness management of the enterprise.

Research methods: systematic approach, comparative analysis, classification method, PEST-analysis, SWOT-analysis, financial and economic analysis, coefficient and graphical methods.

Scientific novelty of the results obtained: the actual definition of the essence of the definitions of «competitiveness» and «strategic competitiveness management» is provided. A competitive strategy has been substantiated and developed for LLC «VIK», strategic goals, stages and measures for its implementation have been determined, as well as strategic vectors for the development of the enterprise have been determined.

The practical significance of the results lies in the possibility of implementing measures to improve strategic competitiveness management in the activities of LLC «VIK» and other enterprises in Ukraine.

The work contains: 71 pages, 12 tables, 19 figures, a list of sources used with 45 names.

Keywords: *strategic competitiveness management, SWOT analysis, "innovative development" strategy, Big Data, AI, KFS.*

ЗМІСТ

ВСТУП……... 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА……... 9

1.1 Наукові підходи щодо сутності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства……... 9

1.2 Етапи розробки стратегічного управління конкурентоспроможністю на підприємстві……..... 15

1.3 Методи, моделі та інструменти у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю підприємства……... 22

Висновки до розділу 1……..…… 30

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ВІК»…… 31

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства……... 31

2.2 Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища……... 40

2.3 Аналіз стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства……. 48

Висновки до розділу 2……..…… 48

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ У ТОВ «ВІК»…….. 54

3.1 Обґрунтування стратегічних векторів розвитку підприємства…….. 54

3.2 Розробка конкурентної стратегії, етапів і заходів її реалізації…… 59

3.3 Пропозиції щодо підвищення ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства……... 64

Висновки до розділу 3……..…… 69

ВИСНОВКИ…….. 69

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……. 72

ДОДАТКИ……. 78

					БР.МНб – 00.00.000 ПЗ		
Змн.	*Арк.*	*№ докум.*	*Підпис*	*Дата*			
Розроб.		Корсун О. М.			«Дослідження стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства»	*Літ.*	*Арк.*	*Акрушів*
Перевір.		Гордієнко В.В.						
Реценз.		Овецька О.В.				МО-29		
Н. Контр.		Гордієнко В.В.						
Затверд.		Кінаш І. П.						

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сьогоденних умовах війни, розв'язаної рф проти України, надзвичайно важливим та актуальним є стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства науковці розглядають як ефективну модель управління розвитком, оскільки конкурентоспроможність визначає здатність ефективно використовувати наявні ресурси і таким чином забезпечувати подальший довгостроковий розвиток.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства допомагає керівникам своєчасно обирати шляхи інноваційної спрямованості, забезпечує розвиток бізнесу за конкурентними перевагами у майбутньому, що сприяє підвищенню стійкості, фінансових результатів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

У зв'язку із вищевикладеним тема роботи – дослідження стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства – актуальна.

Метою дослідження є розробка конкурентної стратегії та заходів удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю для будівельного підприємства ТОВ «ВІК» на основі дослідження теоретичних основ стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначені такі завдання:

– вивчити сутність стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства;

– розглянути етапи розробки стратегічного управління на підприємстві;

– проаналізувати методи, моделі та інструменти у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю підприємства;

– навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «ВІК»;

– дослідити зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;

– провести аналіз стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВІК»;

– обґрунтувати стратегічні вектори розвитку для підприємства;

– розробити конкурентну стратегію і заходи реалізації для ТОВ «ВІК»;

– визначити пропозиції щодо підвищення ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю для ТОВ «ВІК».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю на прикладі ТОВ «ВІК».

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження: теоретичний аналіз, системний аналіз, аналітичний метод, вертикальний метод, горизонтальний метод, структурний аналіз, порівняльний аналіз, SWOT- аналіз, PEST- аналіз, коефіцієнтний та графічний методи.

Інформаційна база дослідження: монографії, наукові статті, періодичні видання, публікації науковців за темою дослідження, ресурси Internet, фінансова звітність ТОВ «ВІК».

Наукова новизна одержаних результатів: надано власне визначення сутності дефініцій «конкурентоспроможність» і «стратегічного управління конкурентоспроможності». Для ТОВ «ВІК» обґрунтована і розроблена конкурентна стратегія, визначені стратегічні цілі, етапи і заходи її реалізації, а також визначені стратегічні вектори розвитку підприємства,

Практичне значущість результатів полягає у можливості реалізації заходів удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю у діяльність ТОВ «ВІК» та інших підприємств в Україні.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Наукові підходи щодо сутності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

В сьогоденних умовах війни діяльність будь-якого підприємства в Україні залежить від його конкурентоспроможності, конкурентних позицій на ринку та вмінні конкурувати з іншими підприємствами. Умови господарювання підприємств пов'язані із викликами та загрозами не тільки зовнішнього середовища, а ще з боротьбою за конкурентні позиції на ринку.

У сучасному світі, де конкуренція на ринку постійно зростає, управління конкурентоспроможністю підприємства відіграє ключову роль у його успіху та виживанні [1, с. 115]. Конкурентоспроможність підприємства визначає стійкість підприємства, а також здатність зберігати своє становище на ринку. Кожне підприємство формує рівень своєї конкурентоспроможності та набір конкурентних переваг.

Науковці зазвичай розглядають сутність конкурентоспроможності підприємства , орієнтуючись на такі характеристики, як:

– здатність виробляти конкурентоздатні товари та послуги;

– можливість задовольняти потреби споживачів краще, ніж його основні конкуренти;

– здатність ефективно конкурувати на ринку з іншими підприємствами в тій самій галузі або секторі ринку;

– вмінні швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища [2].

В економічній літературі немає однозначності у трактуванні дефініції «конкурентоспроможність підприємства».

У табл.1.1 наведені основні підходи науковців щодо визначення сутності дефініції «конкурентоспроможність підприємства».

Таблиця 1.1 – Основні підходи науковців щодо сутності дефініції «конкурентоспроможність підприємства» *

Автор, джерело	Визначення сутності дефініції «конкурентоспроможність підприємства»
Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. [2]	«здатність виробляти конкурентоздатні товари та послуги, сприятливі умови для ефективного функціонування та можливість задовольняти потреби споживачів краще, ніж його основні конкуренти»
Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. [3, с.222]	«конкурентоспроможність підприємства – властивість витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на конкретному ринку, створювачі більш привабливі й вигідні умови для споживачів та інвесторів».
Євтушенко Н. О., Дрокина Н.І., Савенко Н.В. [4, с. 131]	«можливість підприємства ефективно використовувати ресурсний потенціал для виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції (послуг) з метою отримання бажаних результатів»
Крючкова Ж.В. [5, с.46]	«здатність підприємства у довгостроковому періоді функціонувати в умовах ринкової економіки, створюючи та реалізовуючи продукцію, яка є відмінною від аналогової, при цьому займати стійку позицію у певній галузі та отримувати регулярний прибуток»
Цибульська Е. І. [6, с. 69]	«здатність підприємства у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів»

*Джерело: складено автором на основі [2-6].

Аналіз підходів науковців щодо сутності «конкурентоспроможності підприємства», наведених у табл. 1.1, дозволяє сформулювати власне бачення цього поняття. Конкурентоспроможність підприємства – комплексна характеристика, яка відображає спроможність підприємства реалізувати продукцію (послуги) та задовольняти потреби споживачів краще, ніж його основні конкуренти, а також займати стійку конкурентну позицію на ринку у поточному та довгостроковому періодах.

У табл.1.1 наведені основні підходи характеристики та кінцева мета конкурентної боротьби підприємства.



Рисунок 1.1 – Основні характеристики конкурентоспроможності підприємства та мета на довгостроковий період [6, с. 69]

Конкурентоспроможність визначає не лише ринкову життєздатність суб'єкта господарювання, але й його здатність ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати довгостроковий сталий розвиток.

В контексті повномасштабної війни, яка триває на території України, проблема зміцнення конкурентних позицій підприємств ускладнюється такими викликами, як: руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, відтоком трудових ресурсів.

Зарубіжний досвід свідчить, що в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку підприємствам необхідно проводити нарощувати свій потенціал, виробляти та послуги високої якості, які будуть задовольняти потреби споживачів у довгостроковій перспективі. Підприємствам необхідно формувати рівень конкурентоспроможності відповідно обраної стратегії та забезпечення ефективного функціонування та довгострокового розвитку.

Ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах нестабільності є стратегічне управління.

Термін «стратегічне управління» був введений у 1960-1970 рр. науковцями як в теорії, так і в практиці [7, с. 110].

Стратегічне управління – теорія і практика забезпечення стратегічної конкурентоспроможності й ефективності рішень шляхом розробки стратегії підприємства при прийнятті відповідальності за цю роботу її керівниками.

Стратегічне управління передбачає стратегічну орієнтацію працівників і підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей підприємства [8, с. 60].

У табл. 1.2 наведені основні підходи українських науковців та вчених щодо сутності дефініції «стратегічне управління».

Таблиця 1.2 – Підходи науковців до визначення дефініції «стратегічне управління»*

Автор, джерело	Визначення сутності дефініції «стратегічне управління»
Євтушенко Н. О., Дрокина Н.І., Савенко Н.В. [4, с. 133].	«безперервний і багатоплановий процес, який реалізується через стратегічні рішення, орієнтується на довгострокові конкурентні переваги на ринку при своєчасному коригуванні стратегій та цілей, які спрямовані на інноваційний розвиток».
Захарчук Н. [9,с.113]	«специфічний процес прийняття та реалізації управлінських рішень щодо формування стратегії з метою досягнення встановлених цілей, які ґрунтуються на об'єктивній оцінці зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства».
Перерва І. О., Єдинак В.Ю. [10, 163]	«має орієнтир на довготривалий успіх, …обумовлює шляхи досягнення стратегічної мети та цілей та спрямоване на підвищення ефективності діяльності, а саме на вдосконалення систем планування, конкурентоспроможності, людських відносин».
Рудницька О.В., Комаровський А.А. [11]	«процес розробки стратегій діяльності підприємства на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, постановки цілей та визначення місії»
Коваленко Н. В., Малахова Ю. А. [12, с.9]	«процес, що оцінює та контролює бізнес та галузі, оцінює конкурентів, встановлює цілі та стратегії для задоволення всіх зацікавлених сторін».

*Джерело: складено автором на основі [4; 9-12].

На основі аналізу підходів науковців щодо визначенні сутності «стратегічне управління» та власного бачення «конкурентоспроможності підприємства» вважаємо, що сутність дефініції «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства» можна визначити, як безперервний процес реалізації стратегічних рішень щодо впровадження ефективних конкурентних стратегій з метою досягнення конкурентних переваг, інноваційного розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства науковці розглядають як ефективну модель управління розвитком, оскільки вважають процес управління можливостями (конкурентними перевагами) реалізується на основі узгодженості стратегічних рішень (рис.1.2).

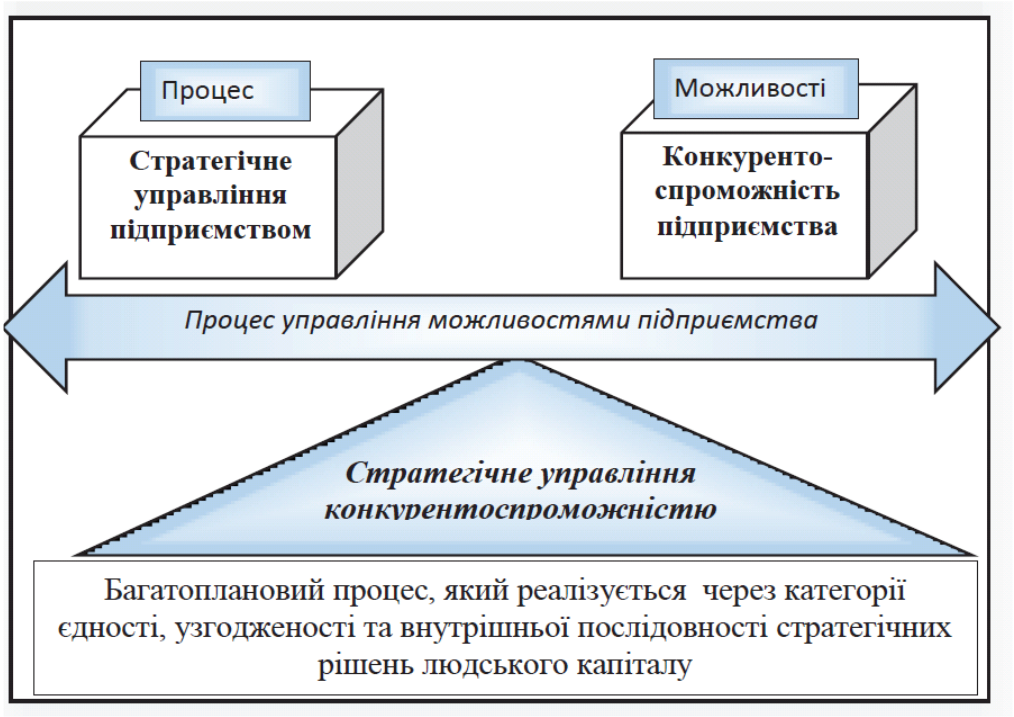


Рисунок 1.2 – Модель управління розвитком підприємства як основа стратегічного управління конкурентоспроможністю [4, с. 132]

Модель управління розвитком функціонує в межах механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю, як схематично наведено на рис. 1.3.

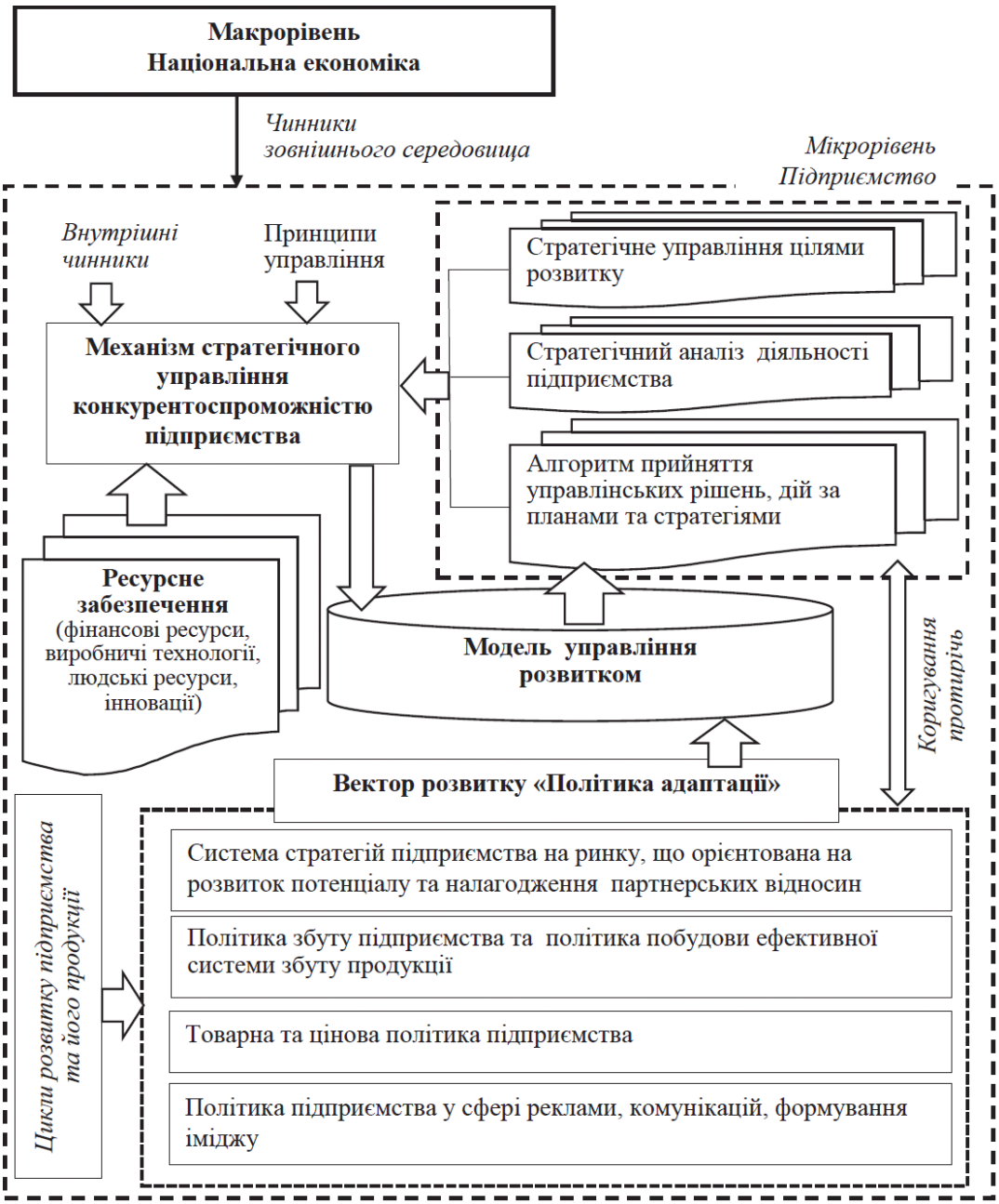


Рисунок 1.3 – Механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства [4, с. 133]

Як бачимо з рис.1.3, механізм стратегічного управління є сукупністю засобів, організаційно-економічних методів, за допомогою яких здійснюється управління за вибраними стратегіями та відповідними цим стратегіям цілям з метою досягнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Реалізація стратегічних рішень спрямована на вектори розвитку щодо:

– стратегій підприємства на ринку, що орієнтована на зміцнення потенціалу та налагодження партнерських відносин;

– політики збуту підприємства та політики побудови системи збуту;

– товарної та цінової політики підприємства;

– політики підприємства у сфері реклами, комунікацій, іміджу.

Зауважимо, що досягнення високого рівня конкурентоспроможності у стратегічному періоді можливо лише за умов функціонування всіх елементів механізму. Відсутність будь-якої складової у процесі реалізації стратегічних рішень призведе до збою функціонування механізму, який подано на рис. 1.3. Тому керівникам і менеджерам, які відповідають за стратегічні рішення, необхідно проводити моніторинг для можливого коригування стратегій.

Отже, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства допомагає керівникам своєчасно обирати шляхи інноваційної спрямованості, забезпечує розвиток бізнесу на довгостроковий період за конкурентними перевагами, що сприяє підвищенню стійкості, фінансових результатів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

1.2 Етапи розробки стратегічного управління конкурентоспроможністю на підприємстві

Стратегічне управління конкурентоспроможністю гнучко реагує на зміни в конкурентному середовищі, орієнтує виробництво на ці зміни й зміни потреб споживачів, що дозволяє підприємству досягти поставлених цілей.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства розглядають як динамічну сукупність, яка складається із 6-ти етапів, а саме:

1) аналіз середовища (внутрішнього, конкурентного, зовнішнього);

2) визначення стратегічної мети і стратегічних цілей;

3) розробка і вибір стратегії (стратегій);

4) реалізація стратегії;

5) стратегічний контролінг;

6) оцінка ефективності реалізації стратегій (рис. 1.4).

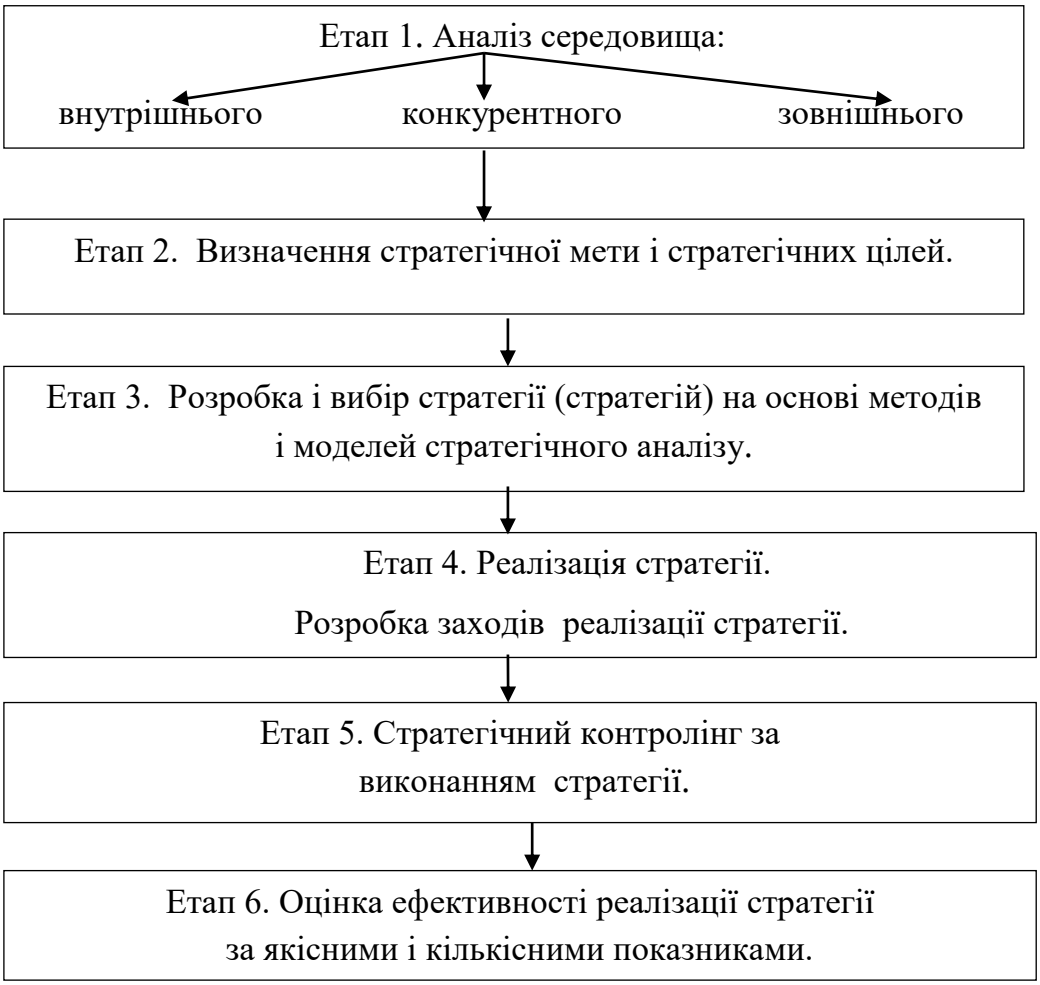


Рисунок 1.4 – Етапи розробки стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [13, с.168].

Перший етап. Аналіз середовища (внутрішнього, конкурентного і зовнішнього середовища) є початковим етапом стратегічного управління.

Аналіз конкурентного середовища – аналіз конкурентів: вивчення їх позицій ринку, стратегій, цінових і товарних політик, конкурентних переваг.

Аналіз внутрішнього середовища складається із:

– аналізу економічних і маркетингових показників (прибуток, обсяг продажу, якість товару, інновації, аналіз портфеля бізнесу підприємства);

– аналізу цілей та стратегій (минула і поточна стратегії, проблеми).

Аналіз внутрішнього середовища виявляє потенціал підприємства, його можливості, що сприятиме досягненню цілей й реалізації стратегії.

Аналіз зовнішнього середовища проводиться для виявлення та оцінки його факторів, що можуть становити загрозу як діяльності підприємства. Результатом аналізу є визначення та оцінка ринкових можливостей і загроз.

Найбільш поширеним інструментом аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища є SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз), якій графічно подано на рис. 1.5.

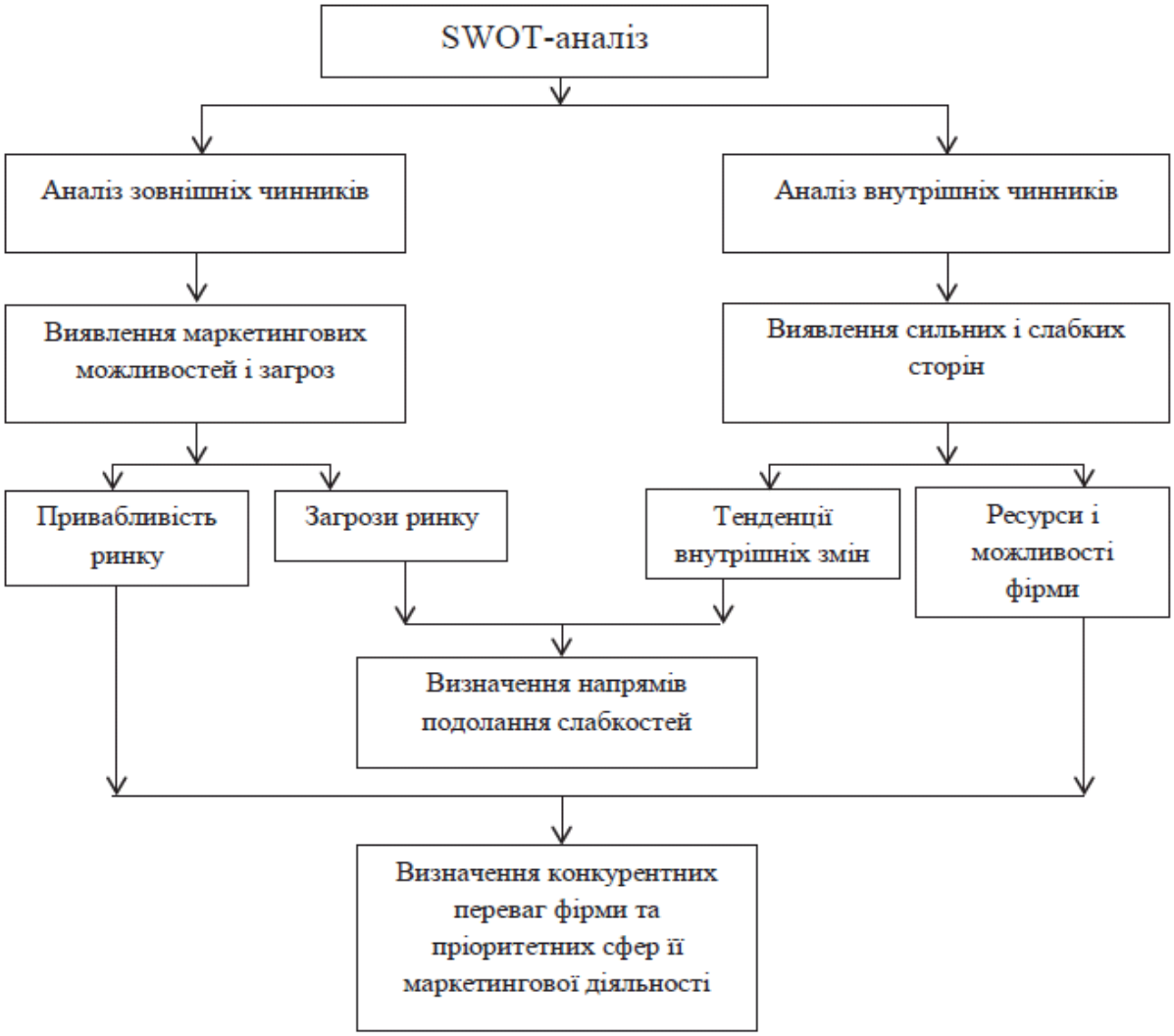


Рисунок 1.5 – SWOT-аналіз підприємства [14, с. 78]

SWOT-аналіз допомагає підприємствам проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище, що є дуже важливим для розробки ефективної конкурентної стратегії бізнесу. Також цей інструмент допомагає виявити основні внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на досягнення

стратегічних цілей. Отже, SWOT-аналіз забезпечує основу для подальшого аналізу конкурентоспроможності підприємства та виявляє можливі загрози у конкурентному середовищі [15].

Результати аналізу середовища підприємства дозволяють керівникам визначити стратегічну мету, стратегічні та позиціонування на ринку.

Другий етап. Визначення стратегічної мети і стратегічних цілей.

Стратегічна мета (місія) визначає головні орієнтири підприємства та напрями діяльності підприємства.

Стратегічні цілі – стан характеристик підприємства досягнення яких є для нього бажаним і на досягнення яких спрямована його діяльність. Визначення цілей переводить стратегічне бачення і напрямок розвитку підприємства в конкретні завдання, пов'язані з результатами діяльності.

Третій етап. Розробка і вибір стратегій на основі методів і моделей стратегічного аналізу.

В процесі розробки конкурентних стратегій керівники використовують методи, моделі і інструментарій стратегічного аналізу, а саме:

– дослідження ринкового середовища і конкурентів;

– аналіз бізнес-портфеля продукції підприємства і його конкурентів;

– аналіз стратегічного потенціалу підприємства тощо.

На цьому етапі стратегічного управління конкурентоспроможністю менеджерам необхідно розробити і вибрати такі конкурентні стратегії, які отримають стійкі конкурентні переваги в кожній стратегічній області бізнесу.

Конкурентна стратегія – це спосіб досягнення стратегічних цілей, забезпечення стійких конкурентних переваг перед конкурентами та вигідної конкурентної позиції на ринку.

Розглянемо один із ефективних підходів щодо розробки конкурентної стратегії консультаційної фірми «Arthur D. Little». Сутність цього підходу в тому, що стратегії формуються на основі зіставлення ринкової конкурентної позиції фірми та життєвого циклу її товарів (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Матриця ADL: стратегічний аспект [16]

Як бачимо з рис. 1.6, Arthur D. Little виділяє п’ять можливих різновидів конкурентних позицій фірми на ринку, які відображає вісь X:

– 1) ведучу або лідируючу (домінуючу);

– 2) сильну;

– 3) сприятливу;

– 4) задовільну;

– 5) слабку.

Поєднання даних про чотири фази життєвого циклу галузі (СЗГ) і п’яти конкурентних позицій СОБ дає в результаті матрицю ADL.

Відповідно до піяти ринкових позицій Arthur D. Little пропонує такі конкурентні стратегії, як:

– стратегія лідера;

– стратегія фірм із сильною позицією;

– стратегія фірм із сприятливою позицію;

– стратегія фірм, які посідають задовільну позицію;

– стратегія фірм, які посідають незадовільну позицію.

Зазвичай розробка і вибір стратегій здійснюється у такій послідовності:

– аналіз поточної стратегії;

– аналіз бізнес-портфеля продукції;

– оцінка альтернативних стратегій й вибір оптимальної стратегії або декількох стратегій .

Зауважимо, що вибір стратегій здійснюється керівництвом на основі аналізу існуючих стратегій, а також з урахуванням результатів аналізу бізнес-портфеля, фінансових можливостей і стратегічного потенціалу підприємства.

Четвертий етап. Реалізація стратегії та розробка заходів її реалізації.

Розробка заходів реалізації стратегії спрямовано на досягнення стратегічної мети і стратегічних цілей.

На цьому етапі розробляються заходи, які забезпечують реалізацію вибраної стратегії. На підприємстві формуються «центри відповідальності», де керівники відповідають за результати виконання стратегії. Заходами реалізації конкурентних стратегій можуть бути стратегічні інвестиційні проекти, інноваційні програми розвитку.

Зазвичай для реалізації запланованих стратегічних інвестиційних проектів та інноваційних програми розвитку вибираються такі фінансово-економічні показники, як:

– показники фінансової стійкості;

– показники рентабельності;

– NPV (чиста приведена вартість проектів);

– PP (строк окупності проектів): період повернення коштів і капіталу;

– IRR (внутрішня норма рентабельності): рівень доходності проектів;

– фінансові ризики тощо [17, с. 316].

Для окремих проектів додатково можна обирати показники, важливі для визначення місії проекту і стратегічних завдань.

На цьому етапі здійснюється економічне обґрунтування доцільності інвестицій та мінімізація ризиків.

Реалізація конкурентних стратегій має супроводжуватися постійним оцінюванням й аналізом результатів, визначенням відхилень від стратегічних орієнтирів і швидкою реакцією на зовнішні та внутрішні зміни [19, с. 316].

Ефективне виконання цього етапу залежить від фахівців, на яких покладено функції реалізації заходів. Тому керівники і менеджери повинні визначити, наскільки чітко розподілено обов'язки між персоналом. Також важливим моментом є мотивація персоналу, оскільки від цього залежить ефективність реалізації стратегії [20, с. 57].

У разі успішної реалізації конкурентної стратегії підприємство досягає намічених стратегічних цілей і стратегічної мети, що посилюю його конкурентоспроможність і конкурентні позиції на ринку.

П'ятий етап. Стратегічний контролінг за виконанням стратегії.

Стратегічний контролінг включає перевірку стратегічних інноваційних планів, стратегічний аналіз бізнес-проектів, що сприятиме оптимізації руху грошових коштів та максимізації прибутку підприємства.

Стратегічний контролінг забезпечує ефективне використання наявних конкурентних переваг з метою довгострокового та конкурентного розвитку підприємства. Стратегічний контролінг координує коригування стратегії, забезпечує обґрунтованість бізнес-проектів, стратегічних планів, проводить контроль за їхніми досягненнями, а також аналізує значення досягнутих індикаторів в конкісті виконання стратегічних орієнтирів [21, с.92].

За результатами стратегічного контролінгу можливо коректування як стратегічних планів, так й стратегії.

Шостий етап. Оцінка ефективності реалізації стратегії є заключним етапом стратегічного управління конкурентоспроможності підприємства.

На цьому етапі оцінювання ефективності стратегії відбувається шляхом порівняння результатів з досягнутими стратегічними цілями та стратегічною метою. Важливим є також аналіз досягнутих в процесі реалізації стратегії нематеріальних результатів, а саме: підвищення іміджу підприємства, зміцнення його ринкових позицій і розширення партнерських зв'язків.

1.3 Методи, моделі та інструменти у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю підприємства

На сьогоднішній день науковцями розроблено безліч аналітичних методів, що можуть бути корисними керівникам в процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. У табл. 1.3 наведені найбільш поширені методи і моделі, що використовуються на етапі розробки і вибору стратегій та для оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.3 – Найбільш поширеніші методи і моделі розробки і вибору стратегій та оцінювання конкурентоспроможності підприємства*

Назва методу	Коротка характеристика методу
Метод аналізу порівняльних переваг	Виявлення ключових характеристик діяльності підприємства, що забезпечують конкурентну перевагу порівняно з конкурентами. Визначають сильні і слабкі сторони конкурентного середовища
Методи з теорії якості товару	Передбачають оцінювання конкурентоспроможності за якісними характеристиками продукції, її відповідності потребам споживачів, стандартам і технічним вимогам, рівня споживчої цінності.
Інтегральний метод	Розрахунок узагальнюючого показника конкурентоспроможності за індикаторами (економічними, фінансовими, маркетинговими тощо), що відображають різні аспекти діяльності підприємства.
Статистичний метод	Базується на екстраполяції тенденцій зміни конкретного показника за певний проміжок часу.
Експертних оцінок	Оснований на використанні досвіду експертів з вирішення складних проблемних ситуацій щодо вибору ефективної конкурентної стратегії.
Метод «дерева рішень»	Оцінювання найбільш ймовірних результатів залежно від варіантів: визначення й графічне зображення шляхів за ймовірними подіями.
Матричні методи та інструменти	Матриця BCG, матриця GE/McKinsey, SWOT- аналіз, SPACE-матриця тощо. Дозволяють візуалізувати стратегічне положення підприємства на ринку, зіставити конкурентні позиції та обрати кращу.
Метод теорії ефективної конкуренції	Ефективності функціонування підприємства в умовах конкурентного ринку: визначають його здатність витримувати конкурентний тиск: 1) продуктивність, 2) фінансову стабільність, 3) інноваційність тощо
Методи з теорії якості товару	Передбачають оцінювання конкурентоспроможності за якісними характеристиками продукції, її відповідності потребам споживачів, стандартам і технічним вимогам, рівня споживчої цінності.
Метод стратегічного потенціалу	Базуються на оцінюванні ресурсного забезпечення, інноваційного потенціалу, кадрових і технологічних можливостей підприємства як основи для формування довгострокових конкурентних переваг.

*Джерело: складено автором на основі [20, с.56]; [22, с. 324]; [23].

Розглянемо далі деякі з наведених у табл. 1.3 методів більш детально.

Кожен із вищезазначених методів має певні переваги і може бути доцільним для оцінювання конкурентоспроможності підприємства залежно від його ресурсних та галузевих особливостей [22, с. 324].

Метод аналізу порівняльних переваг сприяє виявленню конкурентних сторін підприємства на ринку, проте характеризується високим ступенем суб'єктивності через залежність від вибраних критеріїв оцінки. Підходи, що ґрунтуються на теорії рівноваги підприємства й галузі, забезпечують цілісне бачення взаємодії між суб'єктом господарювання та галузевим ринком, але вимагають великого обсягу статистичних даних.

Інтегральний підхід передбачає узагальнену кількісну оцінку конкурентоспроможності на основі системи показників, але його результати залежать від правильності визначення вагових коефіцієнтів.

Статистичні методи основані на статистичних даних та їх застосовують на етапі розробки і вибору конкурентної стратегії. Для багатомірних вибірок застосовують кореляційно-регресійний, спектральний та інші види аналізу. Саме ці методи найбільш точно оцінюють ступень ризику.

Метод експертних оцінок, заснований на використанні досвіду фахівців (експертів) для вирішення широкого кола питань. Він використовується тоді, коли інші методи не підходять. У поєднанні з матричними і статистичними методами моделювання цей метод дає високі результати [20, с. 56].

Метод «дерева рішень» – оцінювання найбільш ймовірних результатів залежно від варіантів прийняття стратегічних рішень. «Дерево рішень» – схема з альтернативними варіантами розвитку подій. Метод ґрунтується на побудові просторово-орієнтованого графіка, що відображає послідовність та умови реалізації рішень. Отже, проходячи уздовж «гілок дерева», можна оцінити всі ймовірні варіанти досягнення кінцевого результату й вибрати із них оптимальний [23].

На рис. 1.7 схематично наведено «дерево рішень» для виходу на ринок нового продукту.

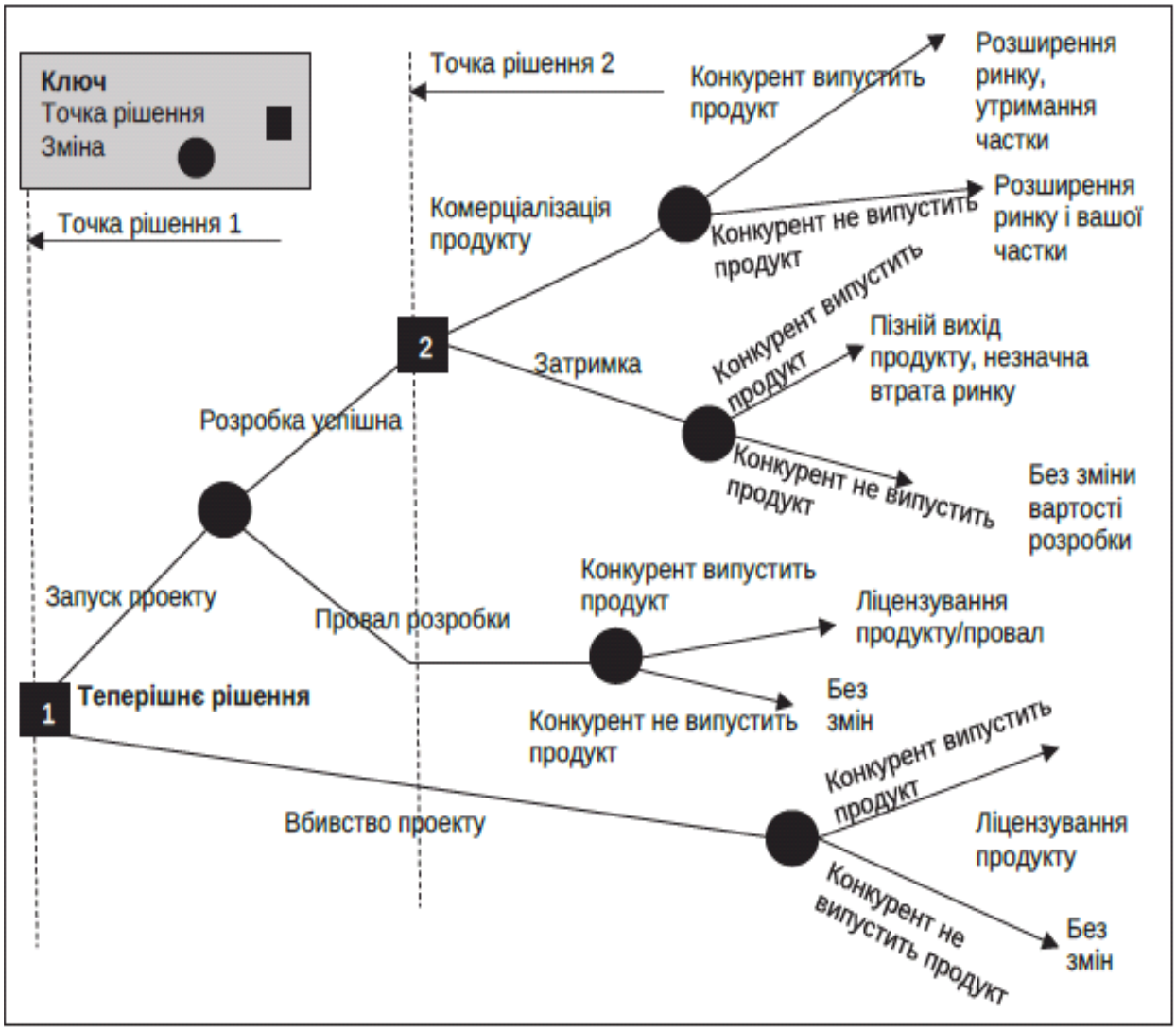


Рисунок 1.7 – «Дерево» рішень з альтернативними варіантами [23]

Як бачимо із рис. 1.7, оцінка рішення та альтернативних варіантів (запуск або провал проекту) розвитку подій дає можливість менеджеру врахувати усі ймовірні варіанти та обрати найкраще рішення. Цей метод є найбільш поширеним серед управлінців методом вибору нового продукту.

Найбільш відомими із методів, наведених у табл. 1.3, є матричні, які вирізняються візуалізацією стратегічної позиції підприємства на ринку і зручністю інтерпретації, що дозволяє керівникам зіставити конкурентні позиції та вибрати ефективну конкурентну стратегію.

У табл. 1.4 подано методи, моделі та інструменти стратегічного аналізу середовища підприємства, що впливають на вибір конкурентних стратегій

Таблиця 1.4 Методи, моделі та інструменти стратегічного аналізу середовища підприємства, що впливають на вибір конкурентних стратегій*

Середовище	Назва методу
Аналіз макросередовища	SWOT- аналіз
	PEST- аналіз
	GAP- аналіз
	STP- аналіз
Аналіз мікросередовища	SNW- підхід
	PIMS - аналіз
	Стратегічна модель Портера
	Методи бізнес-портфелю: - матриця БКГ - матриця Мак Кінсі-Дженерал Електрик - матриця ADL (Artur D.Little) - матриця Shell-DMP - тривимірна модель Абеля

*Джерело: складено автором на основі [14, с. 78]; [17, с. 323-324].

Методики бізнес-портфеля підприємства у табл. 1.4. зводяться до побудови двовимірних матриць, одна вісь – це оцінка розвитку ринку, друга – конкурентоспроможність СГП (самостійних господарських підрозділів).

Головною ціллю вищезазначених методів є визначення конкурентного становище СГП та стратегій їх розвитку.

Розглянемо деякі із наведених у табл. 1.4 матричних методів, що застосовують в процесі вибору стратегії підприємства.

1. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) «зростання – частка ринку» є найбільш відомим методом. Матриця побудована на основі 2 базових критеріїв, що дозволяють оцінити перспективність продукту:

– конкурентоспроможність продукту на ринку, що характеризується відносною часткою ринку цього продукту (горизонтальна вісь на рис.1.8);

– привабливість ринку, що характеризується темпами і обсягами зростання продажів даного товару (вертикальна вісь на рис.1.8).

Горизонтальна вісь показує частку ринку, що займає продукт. Ця частка ринку виміряється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером-конкурентом. Вертикальна вісь показує річний темп росту продукту

даної галузі: від 0 і більше. Нанесені кола на матрицю БКГ показують положення продукту на осях «зростання – частка ринку» (рис. 1.8).

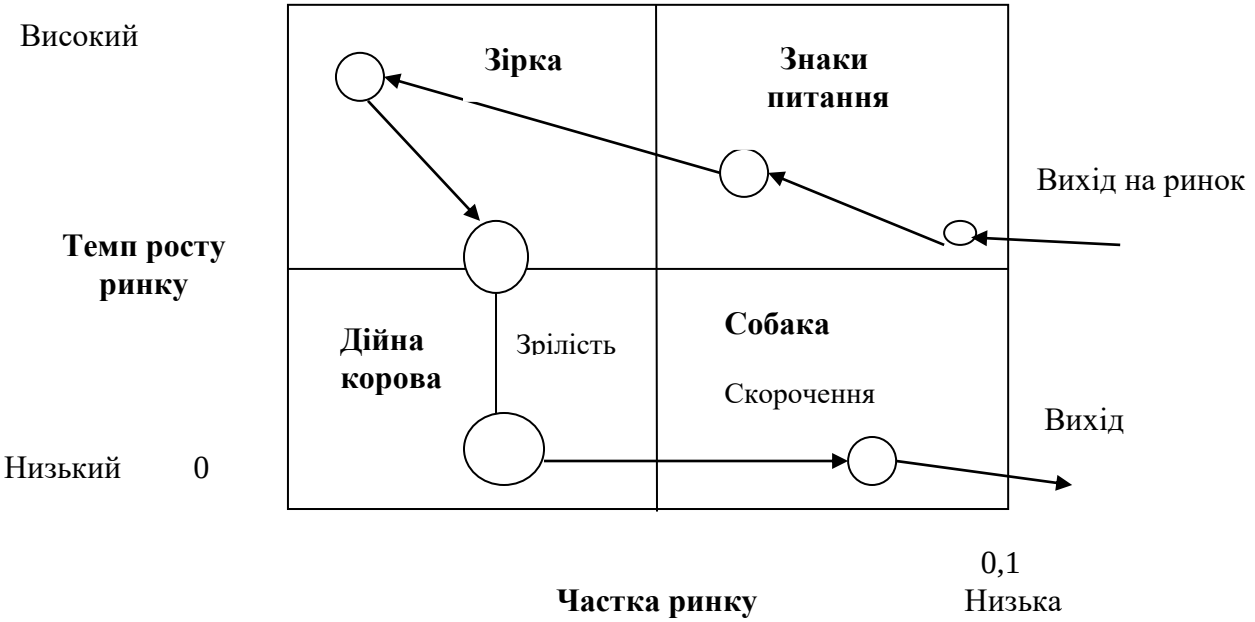


Рисунок 1.8 – Матриця «зростання – частка ринку»

Джерело: складено автором на основі [17, с. 323].

Матриця БКГ складається з 4 квадратів, що відповідають різним ринковим ситуаціям, кожним з яких властива конкурентна стратегія, а саме:

– квадрант «зірка» характеризується комбінацією «швидке зростання і більша частка ринку». Цьому квадранту відповідають продукти-лідери, які є домінуючими та приносять зростаючий прибуток;

– квадрант «собака» відображає комбінацію «повільне зростання і мала частка ринку»: низькі витрат не дозволяє збільшити частки ринку.

– квадрант «дійна корова» є комбінацією «повільне вільне зростання і більша частка ринку». Такі продукти здатні заробити більше грошей, ніж потрібно для втримання частки ринку;

– квадрант «знаки питання (важка дитина)» відповідає комбінації – «швидке зростання і мала частка ринку», тому просування цього продукту доцільне тільки в умовах фінансового стимулювання [17, с. 324].

Аналіз матриці БКГ допомагає розробити стратегії, які спрямовані на:

– збереження лідерства для «зірок»;

– вихід з ринку або низьку активність для «собак»;

– інвестування і вибірковий розвиток для «знаків питання»;

– отримання максимального прибутку для «дійних корів».

2. Матриця «Мак Кінсі-Дженерал Електрик».

Більш детальний варіант матриці БКГ був запропонований компанією «General Electric» у співпраці з консультативною компанією «McKincey», яку називають матриця «привабливість – конкурентоспроможність» (рис. 1.9).

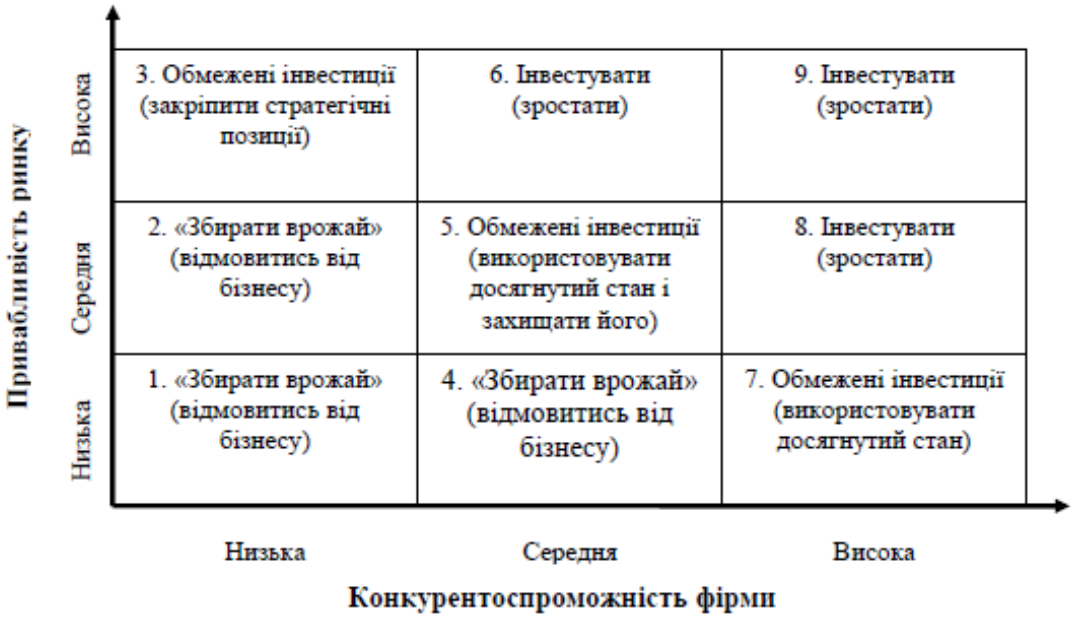


Рисунок 1.9 – Матриця «Мак Кінсі-Дженерал Електрик» [17, с. 325]

Критерій «привабливість ринку» складається із: потенціалу валового прибутку, темпів зростання цільового ринку, рівня конкуренції, рівня концентрації споживачів, тривалості життєвого циклу продукту (послуг).

Критерій «конкурентоспроможності» оцінюється за показниками, що характеризують відносну частку ринку, особливості продукту, відношення витрат на збут підприємства до витрат на збут його конкурентів, ступінь контролю каналів просування, імідж.

Результатом оцінювання за матрицею «Мак Кінсі-Дженерал Електрик» є двовимірна матриця за «привабливістю» і «конкурентоспроможністю», де фіксують низький, середній і високий рівні, а саме:

– рівень А (низька привабливість – слабка конкурентоспроможність) є найневигіднішим, що відповідає категорії «собак» у матриці БКГ, є низьким;

– рівень В (висока привабливість – слабка конкурентоспроможність) є середнім рівнем та за ознаками аналогічний «важким дітям» з матриці БКН;

– рівень С (висока привабливість – сильна конкурентоспроможність) є високим, це найвигідніше положення, як у «зірок» (за матрицею БКГ);

– рівень D (низька привабливість – сильна конкурентоспроможність) є середнім рівнем, оскільки спостерігається низька активність на ринку.

3. Модель портфельного аналізу методом Shell - DPM.

Британсько-голандська хімічна компанія Shell у 1975 р. розробила і впровадила у практику стратегічного аналізу модель, яка отримала назву «матриця спрямованої політики» (Shell-DPM) [24, с. 218].

Матриця спрямованої політики – оптимальний інструмент визначення конкурентоспроможності підприємства та ефективного стратегічного аналізу конкурентних позицій підприємства. Модель Shell-DPM орієнтує менеджерів на перерозподіл фінансових потоків з тих секторів бізнесу, які матимуть у майбутньому високий рівень рентабельності.

Shell/DPM побудована на показниках:

– конкурентоспроможність підприємства (вісь Х): це змінні показники виробничі запаси; кадровий потенціал; обладнання; технологічні навички; якість продукції; ефективність виробництва;

– привабливість галузі бізнесу (вісь Y): темпи росту ринку; рівень розвитку регіону; чисельність населення в регіоні; галузева норма прибутку; ціна покупця; інтенсивність конкуренції тощо.

Модель Shell-DPM – двовимірна матриця, яка складається з 9 секторів (квадратів 3×3). Параметрами її є конкурентоспроможність СОБ і перспективи розвитку галузі (рис. 1.10).

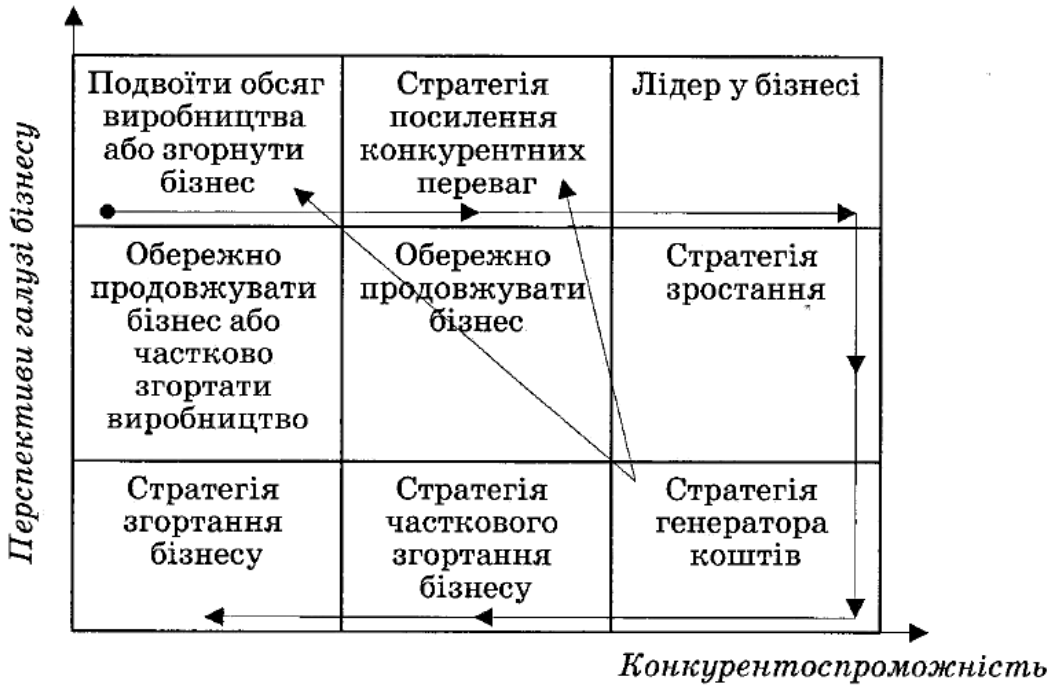


Рисунок 1.10 – Матриця Shell - DPM [24, с. 219]

До переваг моделі можна віднести можливість її застосування в будь-якій фазі життєвого циклу попиту. Модель Shell-DPM дає можливість вибрати певну стратегію залежно від вибраних пріоритетів: орієнтації на життєвий цикл конкретного виду продукції або грошовий потік.

Стратегічні рекомендації, які дає портфельний аналіз, визначають позиції стратегічних господарських підрозділів, носять загальний характер і повинні трансформуватись у конкретніші стратегічні цілі.

Отже, розглянуті методи, моделі та інструменти у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю підприємства формують комплексну систему розробки, вибору та оцінювання як конкурентних стратегій так й конкурентоспроможності підприємства.

Висновки за розділом 1

Таким чином, аналіз підходів науковців щодо сутності дефініції «конкурентоспроможність підприємства» дозволив сформулювати власне

бачення цього поняття. Конкурентоспроможність підприємства – комплексна характеристика, яка відображає спроможність підприємства реалізувати продукцію (послуги) та задовольняти потреби споживачів краще, ніж його основні конкуренти, а також займати стійку конкурентну позицію на ринку у поточному та довгостроковому періодах.

Ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах нестабільності є стратегічне управління. На основі аналізу підходів науковців щодо визначенні сутності «стратегічне управління» та власного бачення «конкурентоспроможності» визначена сутність «стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства», як безперервного процесу реалізації стратегічних рішень щодо впровадження ефективних конкурентних стратегій з метою досягнення конкурентних переваг, інноваційного розвитку і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Визначені етапи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, яка складаються із шести послідовних кроків: від аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища до розробки конкурентної стратегії, її реалізації, стратегічного контролігу та оцінки ефективності стратегії.

Розглянути методи, моделі та інструменти у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю підприємства формують комплексну систему розробки, вибору та оцінювання як конкурентних стратегій так й конкурентоспроможності підприємства.

Сьогодні, під час війни, розробка та реалізація конкурентної стратегії дуже важлива, оскільки вона спрямована на забезпечення конкурентних переваг, інноваційний розвиток підприємства та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Тільки ті підприємства, які впроваджують у свою діяльність ефективні конкуренті стратегії, досягають успіху. Стратегічне управління конкурентоспроможністю спрямоване на розробку та реалізацію ефективних конкурентних стратегій, які дозволяють реагувати на зміни середовища, підвищувати рівень конкурентоспроможність підприємства, досягати стратегічних цілей та стійких конкурентних позицій на ринку.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ВІК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Векторно-інжинірингова компанія» (ТОВ «ВІК») засноване згідно з Протоколом загальних зборів учасників № 2-01/2018 від 22 січня 2018 року та зареєстроване за ідентифікаційним кодом ЄДРПОУ 41149498 [25].

Основними видами діяльності ТОВ «ВІК» є:

– будівництво житлових і нежитлових будівель;

– будівельно-монтажні роботи: монтаж захищаючих конструкцій будівель і споруджень, внутрішніх і зовнішніх інженерних мереж, систем, і приладів: опалювання, вентиляції, електропостачання;

– інжиніринг: розробка проектно-кошторисної документації, складання технічних завдань, проведення пусконалагоджувальних робіт, проходження державних експертиз, організація тендерів;

– виготовлення будівельних матеріалів, промислового обладнання; продукції народного споживання [25].

Підприємство здійснює діяльність на підставі Статуту (Додаток А). ТОВ «ВІК» самостійно визначає напрями своєї діяльності, її планування, організацію, а також розподіл доходів виходячи з принципу самоокупності, самофінансування.

ТОВ «ВІК» має самостійний баланс, розрахункові та валютні рахунки в банках, відокремлене майно, а також виступає самостійним суб’єктом господарювання, що набуває майнових і немайнових прав та несе обов’язки від власного імені.

Трудові відносини з працівниками, включаючи питання прийняття на роботу та звільнення, оплату праці і компенсацій, регулюються відповідно до чинного законодавства та колективного договору ТОВ «ВІК».

Відносини ТОВ «ВІК» з іншими підприємствами та організаціями здійснюються на основі договорів. Підприємство вільне у виборі предмету договору, інших умов фінансово-господарських відносин, які не суперечать чинному законодавству України.

Організаційна структура управління ТОВ «ВІК» наведена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ВІК» [26]

Як бачимо із рис. 2.1, організаційна структура управління підприємства є лінійно-функціональною.

Директору підпорядковуються комерційний директор, головний менеджер, менеджер по персоналу, головний бухгалтер.

Комерційний директор керує відділом проектування, виробничим сектором, сектором монтажних робіт, відділом із експлуатації та ремонту будівель, а також йому підпорядковується начальник відділу маркетингу.

Головний менеджер відповідає за організацію діяльності у відділі маркетингу та у відділі ІТ-технологій.

Менеджер по персоналу відповідає за кадрову політику та призначає кандидатів на посади. Трудові відносини з працівниками, включаючи питання прийняття на роботу та звільнення, робочого часу та відпочинку, оплату праці, гарантій та компенсацій, регулюються колективним договором.

Головний бухгалтер відповідає за ведення бухгалтерського обліку та статистичну звітність, аналіз та контроль фінансових показників.

Відділ збуту підпорядковується комерційному директору та і здійснює комплекс робіт, пов’язаних із реалізацією та збутом будівельної продукції та надання інших послуг підприємства.

Начальник відділу маркетингу відповідає за маркетингову діяльність, а також за організацію й проведення маркетингових досліджень українського будівельного ринку.

Начальник відділу маркетингу ТОВ «ВІК» відповідає за:

– вивчення будівельного ринку України;

– дослідження цін на будівельні роботи конкурентів;

– проведення моніторингу ринкових ніш;

– вивчення попиту та ситуації на конкурентних нішах.

У відділі маркетингу є менеджер по постачанню, обов’язками якого є:

– організація постачання будівельної продукції підприємства;

– вивчення ринків і кон’юнктури будівельної продукції та послуг, динаміці цін на продукцію та послуги на українських ринках збуту;

– дослідження та вибір найбільш ефективних форм постачань. При необхідності, підготовка договорів на страхування продукції.

Організаційна структура відділу маркетингу ТОВ «ВІК» схематично зображена на рис. 2.2.

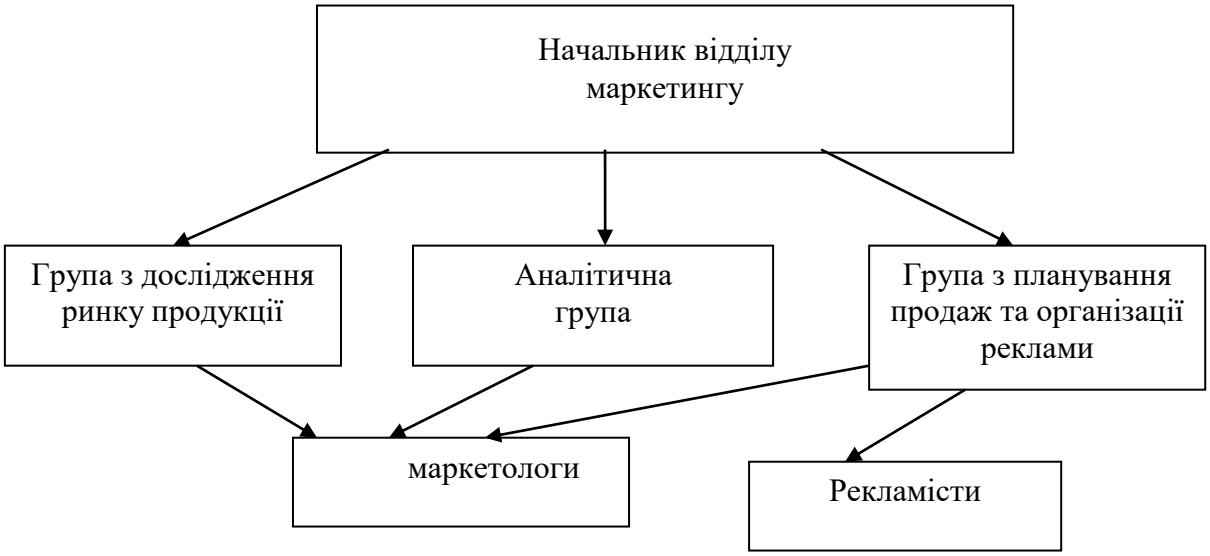


Рисунок 2.2 – Організаційна структура відділу маркетингу ТОВ «ВІК»

Як вказано на рис. 2.2, відділ маркетингу ТОВ «ВІК» складається з трьох основних груп:

– групи з дослідження будівельного ринку України продукції;

– аналітичної групи;

– група з планування продаж та організації реклами.

Група з дослідження ринку ТОВ «ВІК» вивчає попит споживачів за основними напрямами діяльності: будівництво житлових і нежитлових будівель, а також вивчає динаміку цін на будівельно-монтажні роботи, ремонтно-відновлювальні роботи, технічний нагляд, капітальний ремонт у підприємств-конкурентів.

Аналітична група займається:

– моніторингом будівельного ринку України продукції;

– вивчанням попиту споживачів будівельно-монтажні роботи.

Відділ маркетингу ТОВ «ВІК» здійснює комплекс робіт, напрям яких здійснюється на насичення продукції, забезпеченням трудового колективу

вигідними замовленнями з метою отримання максимального прибутку за основними напрямами діяльності.

Робота відділу маркетингу проводиться згідно квартальним планам, відділом, що розробляється, під керівництвом начальника відділу. Фахівці, що входять до складу відділу, вносять свої пропозиції по їх включенню в план робіт відділу на квартал.

Організацією реклами у ТОВ «ВІК» займається фахівець-рекламіст з відділу маркетингу. У обов'язки цього менеджеру входить організація реклами продукції та послуг, а також робота по формуванню позитивного іміджу підприємства.

Проаналізуємо далі фінансову звітність ТОВ «ВІК» за 2023-2024 роки на основі Балансу і Звіту про фінансові результати (Додаток Б).

У табл. 2.1 наведена динаміка активів ТОВ «ВІК» за 2023-2024 роки.

Таблиця 2.1 – Аналіз активів ТОВ «ВІК» за 2023-2024 рр., тис. грн.*

Найменування статті	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
І. Необоротні активи				
Основні засоби	801,7	767,3	-34,4	-4,3
первісна вартість	855	970,5	115,5	13,5
знос	53,3	203,2	149,9	281,2
Усього за розділом І	801,7	767,3	-34,4	-4,3
ІІ. Оборотні активи				
Запаси	21,3	936,3	915	4 295,8
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1938,5	149,1	-1789,4	-92,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	915,5	516,2	-399,3	-43,6
Гроші та їх еквіваленти	4 707,3	243,2	-4 464,1	-94,8
Інші оборотні активи	45,8	28,6	-17,2	-37,6
Усього за розділом ІІ	7 628,4	1 951,5	-5 676,9	-74,4
Баланс	8430,1	2718,8	-5711,3	-67,7

*Джерело: складено автором на основі Додатку Б [26].

З табл. 2.1 бачимо, що активи ТОВ «ВІК» складаються із необоротних активів і оборотних активів.

Необоротні активи мали тенденцію зниження та у 2024 р. становили 767,3 тис. грн, що на 34,4 тис. грн менші порівняно із 2023 р. Слід зауважити, що необоротні активів у 2023-2024 рр. складалися із основних засобів.

Оборотні активи підприємства також мали негативну тенденцію зниження, а саме із 7 628,4 тис. грн у 2023 р. до 1 951,5 тис. грн у 2024 р., тобто на 5676,9 тис. грн (або на 74,4%), що є суттєвим.

Зниження оборотних активів підприємства на 5676,9 тис. грн відбулося за рахунок зростання запасів на 915 тис. грн та зниження:

– дебіторської заборгованості за роботи та послуги на 1789,4 тис. грн;

– іншої поточної дебіторської заборгованості на 399,3 тис. грн;

– грошей та їх еквівалентів на 4464,1 тис. грн;

– інших оборотних активів на 17,2 тис. грн.

Загальне зниження активів балансу ТОВ «ВІК» за 2023-2024 рр. становило -5711,3 тис. грн або 67, 7%, що є негативною тенденцією у діяльності підприємства.

Для наочності на рис. 2.3 за даними табл. 2.1 у вигляді діаграми наведена структура активів підприємства за 2023-2024 роки..

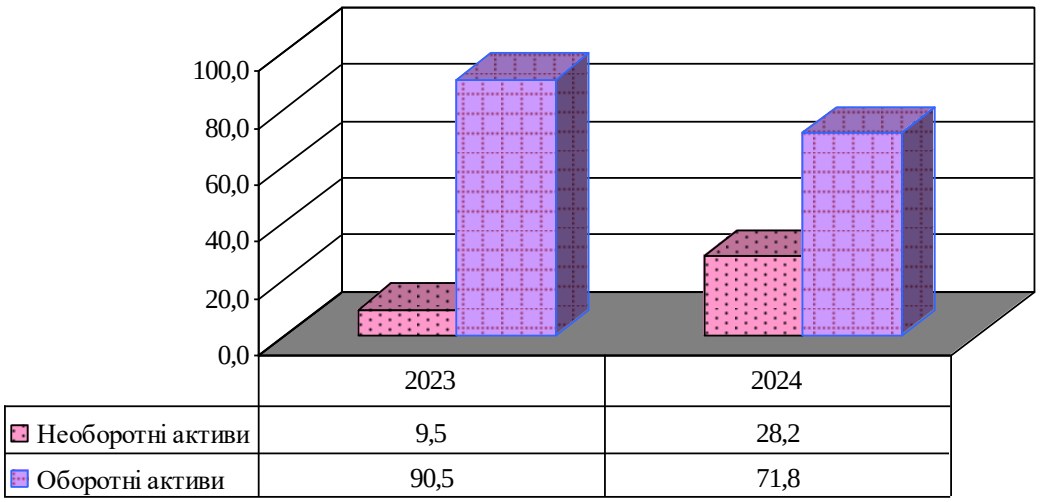


Рисунок 2.3 – Структура активів ТОВ «ВІК» за 2023-2024 рр.

Як бачимо із рис. 2.3, активи ТОВ «ВІК» у 2023-2024 рр. складаються із необоротних та оборотних активів. Найбільш питому вагу складають оборотні активи 90,5% у 2023 р. і 71,8% у 2024 р., що у середньому за 2 роки дорівнює 81,1%. Необоротні активи підприємства займають незначну питому вагу, а саме: 9,5% у 2023 р. і 28,2% у 2024 р. (у середньому 18,9%).

Далі у табл. 2.2 розглянемо пасиви ТОВ «ВІК» за 2023-2024 роки.

Таблиця 2.2 – Аналіз пасивів ТОВ «ВІК» за 2023-2024 рр., тис. грн.*

Найменування статті	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
І. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий капітал)	20,0	20,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток	923,0	918,2	-4,8	-0,5
Усього за розділом 1	943,0	938,2	-4,8	-0,5
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	246,2	0	-246,2	-100
Усього за розділом ІІ	246,2	0	-246,2	-100
ІІІ. Поточні зобов'язання				
Поточна кредиторська заборгованість за:				
товари, роботи, послуги	6 499,9	1 562,4	-4937,5	-76,0
розрахунками з бюджетом	426,1	20,4	-405,7	-95,2
розрахунками з страхування	2,6	8,1	5,5	211,5
розрахунками з оплати праці	9,7	29,2	20,2	208,2
Усього за розділом ІІІ	7 240,9	1 780,6	-5460,3	-75,4
Баланс	8430,1	2718,8	-5711,3	-67,7

*Джерело: складено автором на основі Додатку Б [26].

З табл. 2.2 бачимо, що пасиви складаються із таких статей балансу, як:

– власний капітал;

– довгострокові зобов'язання та забезпечення;

– поточні зобов'язання.

Пасиви складаються в основному із поточних зобов'язань, що у 2023 р. дорівнювали 7 240,9 тис. грн, а у 2024 р. знизилися до 1780,6 тис. грн. Потім йде власний капітал, найменші – довгострокові зобов'язання та забезпечення.

Зниження пасивів ТОВ «ВІК» на 5711,3 тис. грн за 2023-2024 роки відбулося за рахунок зниження:

– власного капіталу на 4,8 тис. грн;

– довгострокових зобов'язань та забезпечень на 246,2 тис. грн;

– поточної кредиторської заборгованості на 5460,3 тис. грн;

Загальне зниження пасивів, як активів, балансу ТОВ «ВІК» за 2023-2024 рр. становило -5711,3 тис. грн.

На рис. 2.4 за даними табл. 2.2 наведена діаграма структури пасивів ТОВ «ВІК» за 2023-2024 роки.

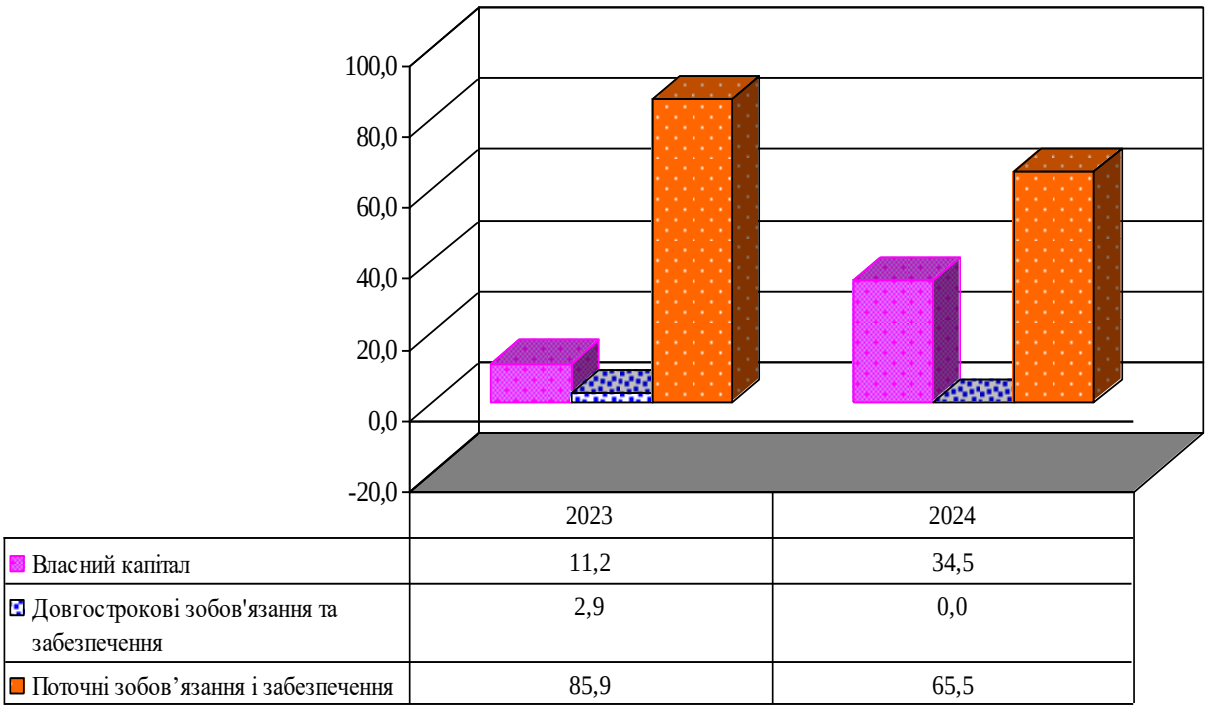


Рисунок 2.4 – Структура активів ТОВ «ВІК» за 2023-2024 рр.

Як бачимо із рис. 2.4, найбільшу питому вагу пасивів ТОВ «ВІК» складають поточні зобов'язання (85,9% у 2023 р. і 95,5% у 2024 р. Частка власного капіталу зросла із 11,2% у 2023 р. до34,5% у 20204 р. Частка довгострокових зобов'язань та забезпечень у 2024 р. знизилася до 0%.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства є важливим етапом оцінки ефективності його функціонування та подальшого розвитку.

У табл. 2.3 наведені фінансові результати ТОВ «ВІК» за 2023-2024 рр.

Таблиця 2.3 – Аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «ВІК» за 2023-2024 рр., тис. грн.*

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції	11 141,8	6 343,8	-4 798	-43,1
Собівартість реалізованої продукції	8 062,7	4 428,5	-3 634,2	-45,1
Інші операційні витрати	2 038,2	1 795,1	-243,1	-11,9
Фінансовий результат до оподаткування	1 015,3	91,5	-923,8	-91
Чистий прибуток (збиток)	832,6	75,0	-757,6	-91,0

*Джерело: складено автором на основі Додатку Б [26].

Аналіз табл. 2.3 показує, що чистий дохід від реалізації будівельних послуг ТОВ «ВІК» у 2024 р. становив 6 343,8 тис. грн, що на 4 798 тис. грн або на 43,1% менші, ніж у 2023 р.

Собівартість реалізованої будівельної продукції та послуг підприємства за 2023-2024 рр. знизилася на 3634,2 тис. грн (45,1), що пов’язано із зниженням попиту на будівельні роботи і послуги у зв’язку із воєнними діями. Також знизилися інші операційні витрати на будівельні роботи та послуги із 2038,2 тис. грн у 2023 р. до 1795,1 тис. грн у 2024 р., тобто на 243,1 тис. грн або 11,9%.

У зв’язку із зниженням чистого доходу від реалізації будівельних робіт, а також зниженням собівартості продукції та операційних витрат фінансовий результат ТОВ «ВІК» у 2024 р. суттєво знизився: із 1 015,3 тис. грн у 2023 р. до 91,5 тис. грн, тобто на 923,8 тис. грн або на 91%. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо чистого прибутку, який зменшився з 832,6 тис. грн до 75,0 тис. грн, тобто на 757,6 тис. (91%).

Таким чином, фінансові результати ТОВ «ВІК» за 2023-2024 рр. показали суттєве зменшення доходності та прибутковості, що свідчить про зниження ділової активності підприємства та потребує розробки ефективних стратегічних заходів.

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ВІК»

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства є важливою складовою оцінки його конкурентоспроможності та ефективності управління. Зовнішнє середовище визначається факторами, що формуються на рівні галузі, ринку, макроекономічної ситуації, тоді як внутрішнє середовище – ресурсами, корпоративною культурою, структурою управління та виробничим потенціалом підприємства.

Будівельна галузь України сьогодні характеризується динамікою відновлення після суттєвого падіння обсягів будівельних робіт у зв'язку із повномасштабною війною. Але у 2025 році загальний обсяг будівельного ринку України зріс на 24% порівняно з 2024 роком, досягнувши приблизно 248 млрд грн, що відображає поступове відновлення попиту на будівельні послуги, хоча цей рівень все ще нижчий за довоєнні показники [27].

Становлення зовнішнього середовища визначається також низкою ризиків. Незважаючи на зростання обсягів та активізацію проектів, ринок будівництва залишається під впливом макроекономічної нестабільності, обмеженої інвестиційної активності, що відобразилося на скороченні обсягів інфраструктурних об'єктів майже на 30% у 2025 р. порівняно із 2024 р. [28].

У 2025 році зафіксовано наближення обсягів будівельної діяльності до довоєнного рівня, що свідчить про зростання стратегічного потенціалу будівельної галузі та створює передумови для її подальшого розвитку. Також у 2025 році відмічається зростання обсягів введення житла в Україні, що може бути інтерпретоване як позитивні зміни пріоритетів галузевого розвитку, зокрема посилення орієнтації на відбудову житлового фонду та об'єктів критичної інфраструктури [29].

Динаміка прийняття в експлуатацію житлових будинків в Україні у 2021-2025 роках свідчить про суттєвий спад будівельної активності у 2022 р. та поступове відновлення у 2023-2024 роках, що відображено на рис. 2.5.

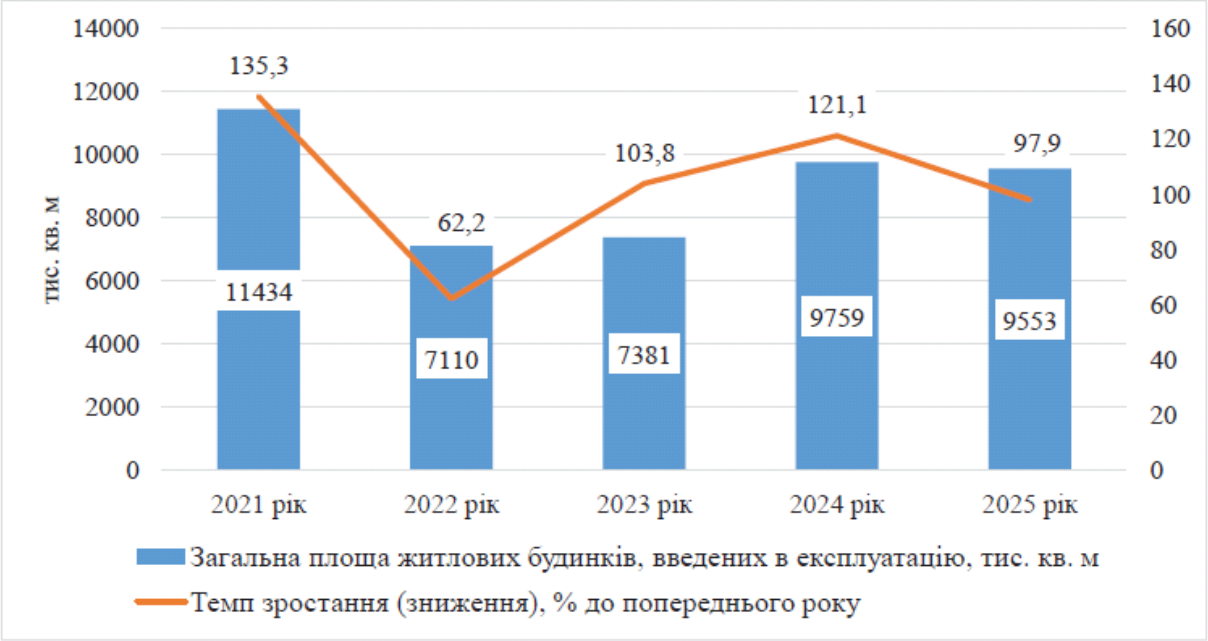


Рисунок 2.5 – Динаміка прийняття в експлуатацію житлових будинків в Україні за 2021-2025 роки [29, с. 246]

Наведена на рис. 2.5 динаміка вказує на наявність у будівельної галузі України певного стратегічного потенціалу.

За підсумками 2025 року в Україні зафіксовано позитивну динаміку розвитку будівництва: індекс виконаних будівельних робіт збільшився на 12% порівняно з 2024 роком (рис. 2.6).

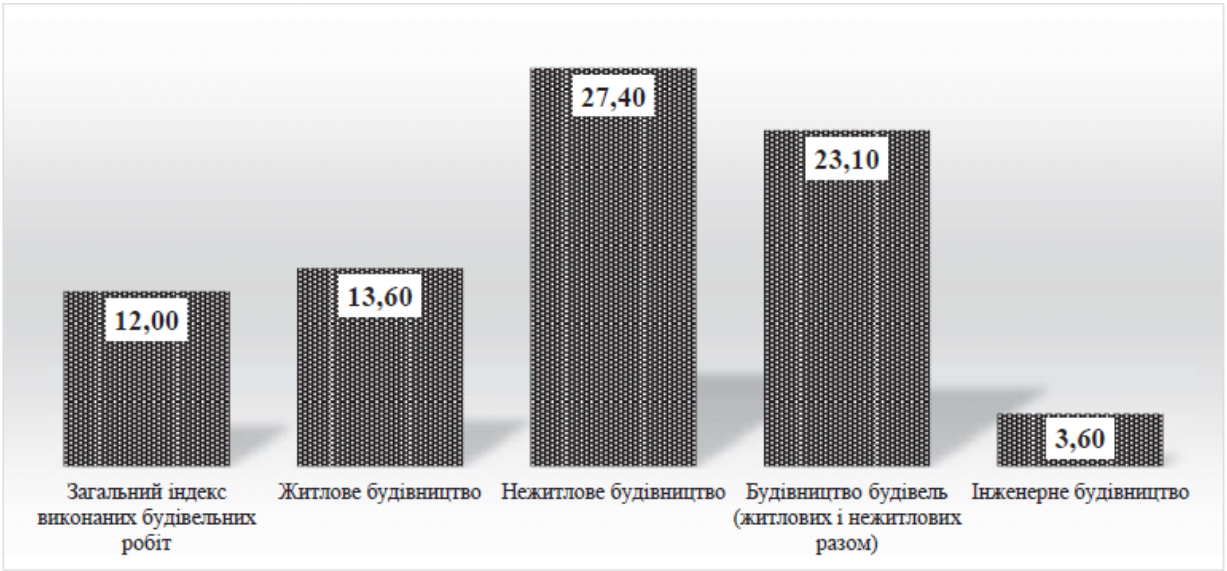


Рисунок 2.6 – Темпи зростання будівельних робіт у 2025 р. [29, с. 245]

Як бачимо з рис. 2.6, найбільший темп приросту відбувся у сегменті нежитлового будівництва, обсяг якого зріс на 27,4% у 2025 р. порівняно з 2024 роком. Позитивна тенденція зберігалася в житловому будівництві, де приріст становив 13,6% порівняно з 2024 роком. Сукупно зведення будівель, (житлових нежитлових) забезпечило приріст обсягів на 23,1%. Найменше зростання – 3,6% – відбулося в 2025 році у інженерному будівництві.

У 1-шій половині 2025 року в Україні було зареєстровано понад 1 400 будівельних компаній і понад 3 000 фізичних осіб-підприємців, що працюють у будівництві, що свідчить про високу конкуренцію серед виконавців будівельних робіт. Географічний розподіл активних підприємств створює регіонально конкуренцію, особливо у Києві, Львові, Дніпропетровській та Одеській областях, де зосереджена основна частина суб'єктів цієї галузі [30].

Далі доповнимо аналіз зовнішнього середовища оцінкою динаміки кількості будівельних підприємств в Україні, що безпосередньо характеризує рівень конкуренції в галузі (рис. 2.7).

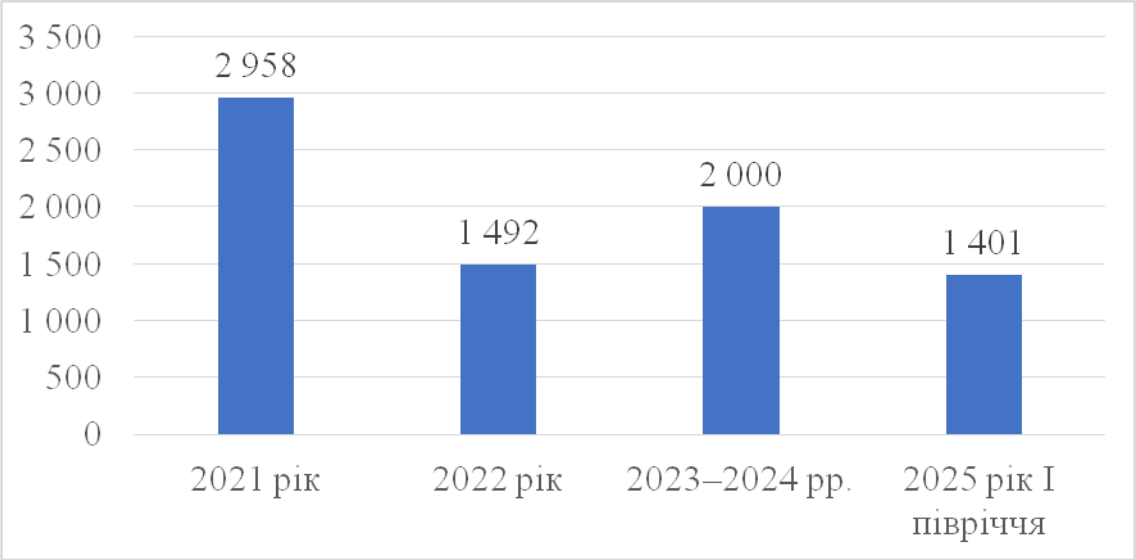


Рисунок 2.7 – Динаміка кількості будівельних компаній в Україні за 2021-2025 роки [31]

Як бачимо з діаграми на рис. 2.7, у 2021 році на будівельному ринку України функціонувало 2958 компаній, а вже у 2022 році їх кількість

скоротилася майже вдвічі – до 1492 підприємств, що стало наслідком воєнних дій та економічної нестабільності. Проте у 2023-2024 роках спостерігалося відновлення ринку до 2 000 компаній, що свідчить про адаптацію галузі до нових умов господарювання. Однак у 2025 році знову фіксується певне скорочення кількості нових підприємств, що вказує на збереження високих ризиків у будівельному секторі [31].

Отже, конкурентне середовище для ТОВ «ВІК» характеризується динамічністю, нестабільністю та поступовим відновленням галузі. Також рівень конкуренції залишається значним у зв'яжу із великою кількістю підприємств, що продовжують функціонувати у будівництві.

ТОВ «ВІК» здобувало перемогу у тендерних процедурах, пов'язаних із виконанням будівельних робіт і ремонтно-реконструкційних робіт, а також та постачанням спеціалізованого обладнання. Зокрема, підприємством було укладено контракти з:

– комунальним підприємством «Нікопольське виробниче управління водопровідно-каналізаційного господарства» Нікопольської міської ради (капітальний ремонт об'єктів каналізаційних очисних споруд);

– військово-цивільною адміністрацією м. Мар'їнка (реконструкція газорозподільної станції);

– комунальними підприємствами з водопостачання та водовідведення.

Вартість контрактів становила від 678 тис. грн до 16 млн грн, що свідчить про здатність ТОВ «ВІК» реалізовувати значні за обсягом проекти.

Аналіз виграних тендерів дозволів зробити такі висновки:

– галузева спеціалізація підприємства орієнтована на інфраструктурні об'єкти – системи водопостачання, водовідведення, газорозподілу та об'єкти комунального господарства;

– наявність довіри державних і комунальних замовників вказує на відповідність ТОВ «ВІК» кваліфікаційним вимогам і технічним стандартам;

– стійкість ринкових позицій у сегменті бюджетних замовлень є фактором стабільності в умовах нестабільного попиту на будівельні роботи;

– досвід реалізації масштабних інфраструктурних проектів підвищує конкурентоспроможність підприємства у майбутніх тендерних процедурах.

Така участь у системі публічних закупівель формує для ТОВ «ВІК» конкурентну перевагу, оскільки забезпечує стабільний обсяг робіт, підвищує репутацію підприємства та розширює його партнерські зв'язки з органами місцевого самоврядування та державними установами.

Таким чином, аналіз тендерної активності свідчить про достатній рівень конкурентоспроможності ТОВ «ВІК» на регіональному ринку будівельних послуг.

Внутрішнє середовище підприємства формує основу для реалізації стратегічних цілей, а також визначає його здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Проведений у табл. 2.1 аналіз активів ТОВ «ВІК» показав зниження оборотних активів на 5 676,9 тис. грн, що є суттєвим, у зв'язку із зниженням грошових коштів на 4 464,1 тис. грн, дебіторської заборгованості за роботи та послуги на 1789,4 у 2024 році. Така негативна тенденція свідчить про зниження рівня ліквідності та операційної діяльності. Разом із тим зростання рівня зносу основних засобів вказує на необхідність оновлення матеріально-технічної бази, що сприятиме покращенню показників майнового стану та підвищенню підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Проаналізуємо внутрішнє та зовнішнє середовища ТОВ «ВІК» за допомогою SWOT-аналізу, який вперше був введений у 1963 р. професором Кеннетом Ендрюсом [32]. SWOT – це акронім слів:

– Strengts (сили),

– Weaknesses (слабкості),

– Opportunities (можливості),

– Threats (загрози)

Сьогодні SWOT-аналіз застосовується менеджерами для вивчення сильних і слабких сторін підприємства.

У табл. 2.4 наведений SWOT-аналіз для ТОВ «ВІК».

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ТОВ «ВІК»*

Фактори внутрішнього середовища	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий спектр видів будівельних робіт і послуг. 2. Використання сучасного обладнання та інноваційних технологій у виробництві. 3. Досвід виконання будівельних та інфраструктурних проектів. 4. Висока якість будівельних послуг, наявність сертифікатів.	1. Залежність будівельних робіт та послуг від постачальників будівельних матеріалів. 2. Велика кількість підприємств-конкурентів на українському ринку будівництва. 3. Недостатньо розвинені ІТ-технології у стратегічному управлінні. 4. Низький рівень рекламування послуг в мережі Інтернет.
Фактори зовнішнього середовища	
Можливості	Загрози
1. Впровадження ІТ-технологій у процес стратегічного управління. 2 Використання цифрових технологій в комунікаціях із споживачами послуг. 3 – Активізація реклами: розробка більш ефективних рекламних заходів в Інтернеті.	1 – Зростання інфляції у зв'язку із воєнним станом в країні. 2 – Зниження цін на аналогічні будівельні роботи і послуги у конкурентів. 4 – Підвищення маркетингової активності у підприємств-конкурентів.

*Джерело: складено автором на основі [32; 33; 34].

Аналіз у табл. 2.4 показав, що найбільш сильними сторонами є:

– використання сучасного обладнання та ІТ-технологій у виробництві.

– досвід виконання будівельних та інфраструктурних проектів.

Найбільш слабкі сторони:

– велика кількість конкурентів на українському ринку будівництва;

– недостатньо розвинені ІТ-технології у стратегічному управлінні.

Що стосується ринкових можливостей, то найреальнішими з них є:

– впровадження ІТ-технологій у процес стратегічного управління;

– розробка більш ефективних рекламних заходів в мережі Інтернет.

Найбільш сильними ринковими загрозами підприємства є:

– зростання інфляції у зв'язку із воєнним станом в країні;

– зниження цін на аналогічні будівельні послуги у конкурентів.

Отже, для того щоб ефективно функціонувати під війни та економічної нестабільності, підприємству необхідно розвівати свої сильні сторони та

вдосконалювати слабкі, а також використовувати можливості зовнішнього середовища та знизити рівень впливу його загроз.

У табл. 2.5 за допомогою PEST-аналізу виконано аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ВІК». PEST-аналіз є абревіатурою політичних (Р), економічних (Е), соціальних (S) і технологічних (Т) факторів [35, с. 189].

Таблиця 2.5 – PEST- аналіз ТОВ «ВІК»*

Групи факторів зовнішнього середовища	Напрям впливу факторів (+,-)	Оцінка впливу факторів, бали
1. Політичні фактори		
Прийняття «Стратегії цифрового розвитку інновацій до 2030 р.»	+	7
Вплив воєнних дій на функціонування будівельної галузі	-	6
Посилення державного контролю за конкуренцією, тендерами та цінами у будівельної галузі в умовах війни та нестабільності	+	6
Всього балів за політичними факторами:		19
2. Економічні фактори		
Підвищення цін на будівельні матеріали та будівельні роботи	-	6
Державні програми підтримки будівельних підприємств	+	7
Недостатній попит на будівельні роботи та послуги підчас війни	-	5
Всього балів за економічними факторами:		18
3. Соціальні фактори		
Відтік кваліфікованих кадрів за кордон у зв’язку із війною	-	5
Зниження рівня доходів населення	-	5
Погіршення умов соціального життя населення	-	4
Всього балів за соціальними факторами:		14
4. Технологічні фактори		
Розвиток сучасних ІТ-технологій у будівельної галузі	+	7
Фінансування досліджень і проектів у сфері будівництва	+	5
Розробка інновацій у будівництві	+	6
Всього балів за технологічними факторами:		18

*Джерело: складено автором на основі [34; 35;36]

У табл. 2.5 усі фактори оцінювалися від min +1 (-1) до max +10 (-10), де «+» означає позитивний влив фактору, а «-» – негативний влив фактору.

Як бачимо із табл. 2.5, найбільший вплив на діяльність підприємства здійснюють політичні фактори, сума балів яких складає 19.

У 2025 р. Міністерством цифрової інформації України була розроблена «Стратегія цифрового розвитку інновацій до 2030 року» (WINWIN), яка спрямована на впровадження інновацій, інноваційних товарів і послуг, що є надзвичайно важливим для будівельних підприємств і економіки країни [36].

Тому найбільш позитивним політичним фактором впливу на діяльність ТОВ «ВІК» є:

– прийняття «Стратегії цифрового розвитку інновацій до 2030 р.» з оцінкою +7 балів.

Також другим не менш важливим позитивним політичним фактором є:

– посилення державного контролю за конкуренцією, тендерами та цінами у будівельної галузі з оцінкою +6 балів.

Негативним політичним фактором для ТОВ «ВІК» є: вплив воєнних дій на функціонування будівельної галузі з оцінкою -6 балів.

Сума балів за економічними і технологічними факторами однакова і складає 18, а сума балів за соціальними факторами дорівнює 14. Найбільш позитивними з цих факторів є:

– економічний фактор: державні програми підтримки будівельних підприємств (+7 балів);

– технологічні фактори: розвиток сучасних ІТ-технологій будівельної галузі (+7 балів); розробка інновацій у будівництві (+6 балів).

Найбільш негативними економічними і соціальними факторами є :

– економічний фактор: підвищення цін на будівельні матеріали та будівельні роботи (-6 балів).

– соціальні фактори: відтік кваліфікованих кадрів за кордон у зв’язку із війною (-5 балів); зниження рівня доходів населення (-5 балів).

Від технологічних факторів залежить рівень забезпечення сучасними технологіями і обладнанням. Підприємства, що впроваджують у свою діяльність сучасні технології та інновації матимуть конкурентні переваги перед тими підприємствами, хто їх не використовує. Зазначений у табл. 2.5 технологічний фактор фінансування досліджень у сфері будівництва з

оцінкою +5 балів є вкрай важливим, оскільки від своєчасного виділення коштів залежать строки реалізації інноваційно-інвестиційних проектів.

Отже, PEST-аналіз ТОВ «ВІК» показав, що серед факторів зовнішнього середовища, що найбільшою мірою впливають на діяльність підприємства, є негативний вплив воєнного стану на:

– підвищення цін на будівельні матеріали та будівельні роботи;

– недостатній попит на будівельні роботи та послуги;

– відтік кваліфікованих кадрів за кордон.

Найбільш позитивними факторами, що впливають на стабільне функціонування та подальший розвиток підприємства, є:

– прийняття «Стратегії цифрового розвитку інновацій до 2030 р.»;

– посилення державного контролю за конкуренцією, тендерами та цінами у будівельної галузі;

– державні програми підтримки будівельних підприємств;

– розвиток ІТ-технологій та розробка інновацій у будівельної галузі.

Отже, PEST-аналіз дає змогу наглядно сформувати об’єктивну уяву про реальний стан підприємства та оцінити перспективи розвитку підприємства з урахуванням факторів, які становлять загрози його діяльності та сприяють зміцненню конкурентних позицій на будівельному ринку.

2.3 Аналіз стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Сьогодні на ТОВ «ВІК» стратегічні питання та рішення находяться у веденні директора підприємства.

Комерційний директор, головний менеджер, головний бухгалтер, начальник ІТ-відділу, начальник відділу маркетингу на чолі з директором розробляють стратегії, визначають стратегічні цілі та пріоритетні напрями розвитку підприємства, а також приймають рішення щодо участі в

інноваційно-інвестиційних проектах та координують діяльність підрозділів відповідно до визначених стратегій.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВІК» включає:

– дослідження ринку будівництва об'єктів нерухомості і будівельних матеріалів у Київської області та інших областях України;

– аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

– аналіз конкурентоспроможності підприємства;

– вибір стратегії (або декількох стратегій);

– розробка етапів впровадження стратегії.

Дослідженням ринку будівництва об'єктів нерухомості і будівельних матеріалів займаються фахівці відділу маркетингу, які вивчають:

– аналітичні обзори українського і світового ринків будівельної галузі;

– попит споживачів (населення, підприємств, організацій, установ) на будівельні матеріали, роботи та послуги;

– якість будівельно-монтажних робіт;

– дії конкурентів на галузевих та регіональних ринках;

– найбільш ефективні способи просування будівельних робіт та послуг підприємства на українському ринку;

– запити, замовлення і претензії, що поступають від клієнтів;

– підготовку договорів з постачальниками і клієнтами.

Будівельні роботи залежать від якості будівельних матеріалів. Що стосується конкурентоспроможності будівельних матеріалів, то на даний час український споживач не так часто віддає перевагу вітчизняній продукції. В умовах ринку дуже важлива конкурентоспроможність якості будівельних робіт і будівельних послуг.

Одним з ефективних сучасних інструментом досягнення будівельним підприємством конкурентних переваг сьогодні є інновації. Інновації можуть виявляються у:

– впровадженні нових технологій зведення будинків;

– новому процесі будівництва;

– розробці нового дизайну будматеріалів;

– новому процесі управління інноваційно-інвестиційними проектами.

Інновації породжують нові сприятливі можливості на будівельному ринку та дозволяють заповнити сегменти ринку.

Будівельне підприємство може бути конкурентоспроможним, якщо володіє перевагами перед конкурентами в залученні споживачів.

Основними конкурентами ТОВ «ВІК» на ринку будівельно-монтажних робіт у м. Київ та Київської області є: ТОВ «Промін Буд Сервіс» і ТОВ «БК «Будівельні технології».

Далі у табл. 2.6 наведемо оцінку конкурентоспроможності ТОВ «ВІК» та основних його основних конкурентів.

Таблиця 2.6 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ВІК» та основних підприємств-конкурентів*

Показники конкурентоспроможності	Ступень значимості (вага)	ТОВ «Промін Буд Сервіс»	ТОВ «ВІК»	ТОВ «БК «Будівельні технології»
Рівень цін на будівельні робити та послуги	0,35	2	2	1
За фактором з урахуванням ваги:		0,7	0,7	0,35
Екологічність та якість будівельних матеріалів	0,25	5	4	5
За фактором з урахуванням ваги:		1,25	1,0	1,25
Використання інноваційних технологій	0,20	5	5	4
За фактором з урахуванням ваги:		1,0	1,0	0,8
Надійність будівельних конструкцій	0,15	3	3	3
За фактором з урахуванням ваги:		0,45	0,45	0,45
Просування будівельних робіт та послуг на ринку	0,05	3	3	2
За фактором з урахуванням ваги:		0,45	0,45	0,30
Загальна кількість балів:		**3,85**	**3,6**	**3,15**

*Джерело: складено автором на основі оцінки експертів.

У табл. 2.6 оцінка конкурентоспроможності підприємств (у балах) наведена за такими показниками:

– «рівень цін на будівельні робити та послуги»: високий – 1 бал, середній – 2 бали, низький – 3 бали;

– «екологічність та якість будівельних матеріалів»: від 1 до 5 балів;

– «використання інноваційних технологій»: від 1 до 5 балів;

– «надійність будівельних конструкцій»: від 1 до 3 балів;

– «просування будівельних робіт та послуг на ринку»: від 1 до 3 балів.

Оцінка ключових параметрів проводилася експертами – досвідченими фахівцями ТОВ «ВІК» і підприємств-конкурентів.

Аналіз наведених у табл. 2.6 розрахунків показав, що:

– перше місце з найвищою оцінкою має ТОВ «Промін Буд Сервіс» з загальною кількістю балів 3,85;

– на другому місці ТОВ «ВІК» з оцінкою 3,6 балів;

– на третьому – ТОВ «БК «Будівельні технології» з оцінкою 3,15 балів.

Конкурентними перевагами ТОВ «Промін Буд Сервіс» порівняно із ТОВ «ВІК» і ТОВ «БК «Будівельні технології» виявилися такі показники, як:

– «екологічність та якість будівельних матеріалів»: висока (5 балів), що перевищує аналогічний показник ТОВ «ВІК» (4 бали);

– «використання інноваційних технологій»: висока (5 балів) на відміну від ТОВ «БК «Будівельні технології» (4 бали);

– «просування будівельних робіт та послуг на ринку»: висока (3 бали), що вище аналогічного показника ТОВ «БК «Будівельні технології» (2 бали).

Конкурентні переваги ТОВ «ВІК» перед ТОВ «БК «Будівельні технології» досягаються за такими показниками, як:

– «рівень цін на будівельні роботи та послуги»: середній (4 бали), що вище показника ТОВ «БК «Будівельні технології»: високий (1 бал);

– «використання інноваційних технологій»: високий (5 балів) на відміну від показника ТОВ «БК «Будівельні технології» (4 бали);

– «просування будівельних робіт та послуг на ринку»: висока (3 бали), що перевищує показник ТОВ «БК «Будівельні технології» (2 бала).

Отже, ТОВ «ВІК» має середню оцінку конкурентоспроможності.

Тому ТОВ «ВІК» необхідно орієнтуватися на лідируючого конкурента ТОВ «Промін Буд Сервіс» (конкурента з найвищою оцінкою у 3,85 балів). Для цього підприємству необхідно підвищити показник «екологічність та якість будівельних матеріалів», оскільки конкурентоспроможність цього показника у ТОВ «ВІК» нижчі (4 бали), ніж у лідера (5 балів).

Розглянемо далі стратегії, які у процесі своєї будівельної діяльності використовує ТОВ «ВІК».

На сьогодні основною стратегією ТОВ «ВІК» є стратегія «розвитку бізнесу», метою якої є розширення бізнес-портфелю підприємств.

На сьогодні бізнес-портфелю підприємства складається із:

– будівельно-монтажних робіт;

– управління проектами комерційної нерухомості;

– фінансування розвитку бізнес-проектів (наприклад, альтернативної енергетики; екологічних проектів).

В процесі реалізації стратегії «розвитку бізнесу» маркетологи розробляють гнучку систему стимулювання збуту будівельних робіт, а саме:

– постійним клієнтам надають цінові знижки, стимулюють замовлення;

– розробляють програми заохочення для нових клієнтів, які, можливо, вже користуються послугами будівельних підприємств-конкурентів;

– при оптових заказах надають цінові знижки в залежності від виду будівельних робіт (послуг) та строків їх виконання.

Фахівці ТОВ «ВІК» планують свою діяльність на поточний рік на основі досліджень і моніторингу будівельного українського ринку, аналізу попиту на будівельні роботи споживачів, фінансово-економічних показників, а також розробляють щоквартальні та річні плани.

Для збільшення обсягу будівельних робіт ТОВ «ВІК» використовує:

– інноваційні технології в процесі монтажу будівельних конструкцій;

– високо-екологічне виробниче обладнання;

– енергозберігаючі технології та джерела енергії.

ТОВ «ВІК» також у своєї діяльності застосовує «рекламну стратегію», але вона не досить розвинена. Підприємство має власний сайт в мережі Інтернет, де рекламує будівельні роботи і послуги, розміщує рекламні оголошення та інформацію про діяльність підприємства.

Висновки за розділом 2

Таким чином, у другому розділі роботи проведено аналіз стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВІК». Визначені такі основні види діяльності ТОВ «ВІК», як будівельно-монтажні роботи й інжиніринг: розробка проєктної документації, проведення пусконалагоджувальних робіт, проходження експертиз, організація тендерів. ТОВ «ВІК» виявило тендерну активність, що свідчить про достатній рівень конкурентоспроможності на регіональному ринку будівельних послуг. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ВІК» та його основних конкурентів показала, що підприємство має середній рівень конкурентоспроможності. Аналіз фінансових результатів підприємства за 2023-2024 роки показав суттєве зменшення доходності та прибутковості, що свідчить про зниження ділової активності та потребує розробки ефективних стратегічних заходів. Сьогодні основними стратегіями ТОВ «ВІК» є стратегія «розвитку бізнесу» та «рекламна» стратегія. Недоліками в управлінні є відсутність ефективних конкурентних стратегій, низький рівень використання ІТ-технологій та цифрових технологій.

Вважаємо, що впровадження інновацій та цифрових технологій в будівництві ТОВ «ВІК» сприятиме збільшенню обсягів будівельних робіт і послуг, підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його іміджу та конкурентних позицій на українському будівельному ринку.

РОЗДІЛ 3
ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ У ТОВ «ВІК»

3.1 Обґрунтування стратегічних векторів розвитку підприємства

В сьогоденним умовах війни для підвищення конкурентоспроможності і стратегічного розвитку ТОВ «ВІК» необхідно використовувати його сильні сторони і можливості зовнішнього середовища. Тому за результатами SWOT-аналізу, наведеному у табл. 2.4, визначимо альтернативні стратегії розвитку підприємства, заходи їх реалізації та занесемо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегічні альтернативи розвитку «ВІК»*

SO-стратегія (максимізація сильних сторін та можливостей)	ST-стратегія (максимізація сильних сторін та мінімізація загроз)
Підвищення якості будівельних робіт Впровадження ІТ-технологій у процес стратегічного управління. Використання цифрових технологій в комунікаціях із споживачами послуг Активізація реклами: розробка більш ефективної реклами в мережі Інтернет.	Розширення видів будівельних робіт Оновлення основних засобів, використання новітніх технологій у виробництві. Маркетингова активність: рекламування будівельних робіт для потенційних клієнтів. Встановлення цін із врахуванням цін у підприємств-конкурентів.
WO-стратегія (мінімізація слабких сторін та максимізація можливостей)	WT-стратегія (мінімізація слабких сторін та загроз)
Встановлення довірливих відносин з постачальниками будівельних матеріалів Використання розвинені ІТ-технології у стратегічному управлінні. Розробка рекламних заходів (рекламування будівельних робіт) в мережі Інтернет	Проведення маркетингових досліджень ринку з метою моніторингу цін конкурентів. Проведення рекламних кампаній з метою збільшення обсягів будівельних робіт. Стимулювання постійних клієнтів: знижки, розробка програм лояльності.

*Джерел*о: складено автором на основі табл. 2.1 та власних досліджень.

Аналіз табл. 3.1 показує, що можливими стратегіями подальшого розвитку ТОВ «ВІК» є такі:

SO – стратегія максимізації одночасно сильних сторін та можливостей;

ST – стратегія максимізації сильних сторін та мінімізації загроз;

WO – стратегія, яка полягає у мінімізації слабких сторін підприємства та максимізації його наявних можливостей;

WT – стратегія мінімізації слабких сторін та загроз підприємства. .

Аналіз стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВІК», розглянутий у попередньому розділу роботи, показав, що в процесі розробки стратегій беруть участь комерційний директор, головний менеджер, головний бухгалтер, начальник ІТ-відділу і начальник відділу маркетингу на чолі з директором.

Обґрунтуємо стратегічні вектори розвитку для ТОВ «ВІК».

1. Основним стратегічним вектором для ТОВ «ВІК» є впровадження інноваційних технологій у будівництві.

Впровадження сучасних технологій і цифрових інструментів сприяє формуванню екологічно-відповідального підходу до будівництва, «зменшує навантаження на довкілля завдяки можливості швидкого коригування проектних рішень без потреби у додаткових ресурсних витратах» [37, с. 95].

Розглянемо деякі з найбільш поширених інноваційних технологій у будівельному процесі такі, як: штучний інтелект (ШІ), блокчейн-технології, BIM-технології.

Технології на основі ШІ скорочують витрати, підвищують точність і безпеку на будівельних об’єктах, а також прискорюють терміни завершення проекту. ШІ використовують для моніторингу загроз безпеки (наприклад, падіння на будівельних майданчиках), виявлення невідповідностей між проектом та його станом.

Блокчейн-технології у будівництві складаються із «блоків» даних. Блокчейн – дистрибутивна база даних, яка забезпечує зберігання інформації у незмінному вигляді, її цілісність та ризик несанкціонованого доступу. Крім того, блокчейн надає безпечний і прозорий спосіб обміну та управління проектною інформацією, що підвищує безпеку послуг BIM-моделювання.

BIM-технології – інформаційне моделювання будівельних об’єктів – є

комплексним інтегрованим процесом, заснованим на 3D-моделі, що використовується у проектуванні.

Основні процеси BIM-технології складаються із розробки детального проекту, який побудований на архітектурних, економічних і технологічних характеристик будівельного об’єкту, що схематично подано на рис. 3.1.

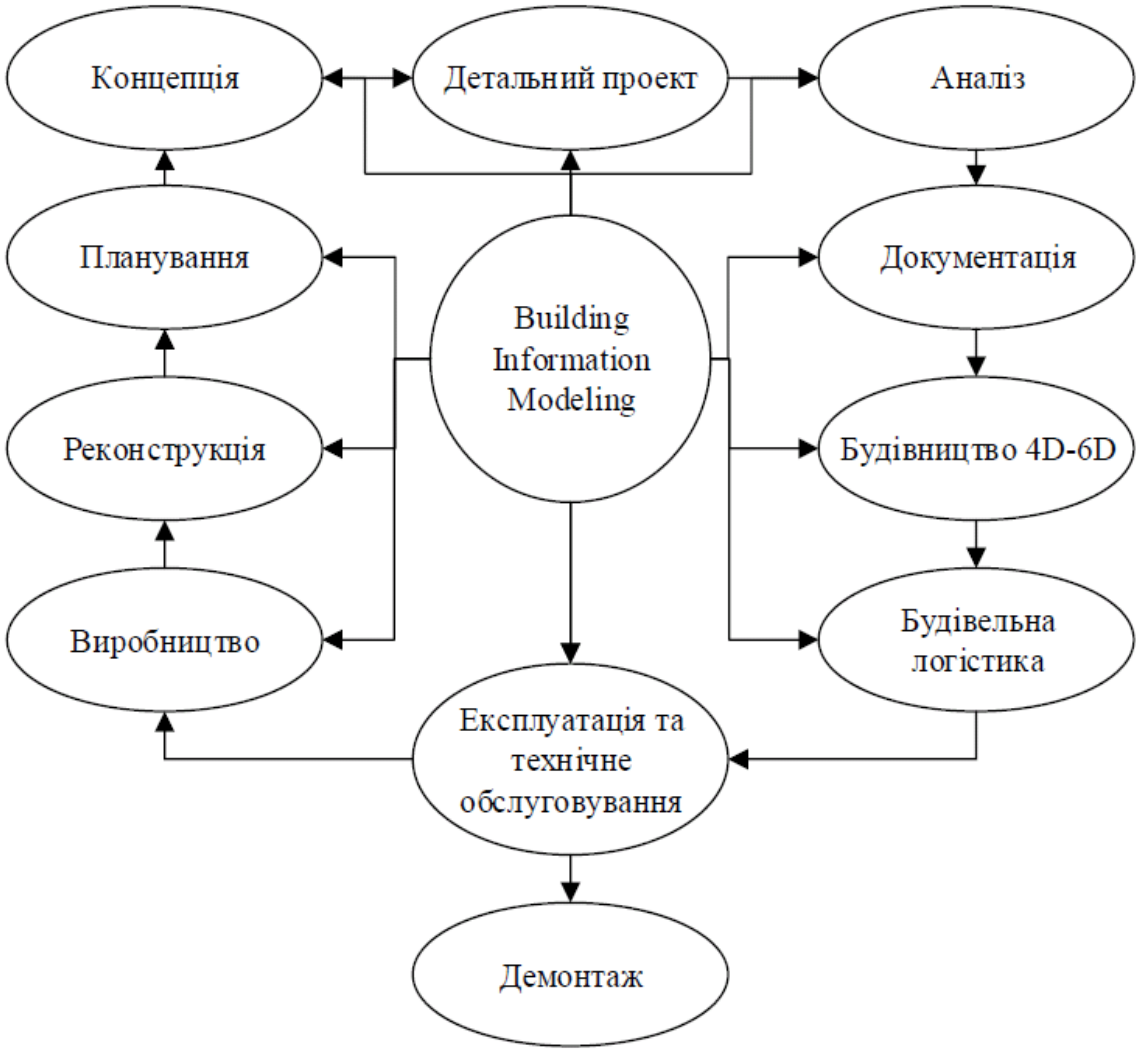


Рисунок 3.1 – Основні процеси BIM-технології [38, с. 64]

Кожен етап наведений на рис. 3.1 технології – від проектування до будівництва, експлуатації, обслуговування та демонтажу – відображається у цифровому форматі, що підвищує ефективність, точність і співпрацю між усіма учасниками будівництва.

Використання BIM-технологій у будівництві спрямоване на:

– поточне і стратегічне планування ремонту та оновлення обладнання;

– створення цифрових моделей будівельного об’єкту, які визначають експлуатаційні оптимальні характеристики (будівельний матеріал, ресурси, фінансові показники, терміни окупності тощо);

– прогнозування швидких дій у випадку аварійних ситуацій [38, с. 68].

2. Другим стратегічним вектором розвитку ТОВ «ВІК» є раціональне використання ресурсів за допомогою впровадження новітніх будівельних матеріалів і технік, які забезпечують підвищення рівня енергоощадність й довговічності будівельних об’єктів.

За даними Міжнародної фінансової корпорації впровадження новітніх будівельних матеріалів і технік може дати Україні до $4 млрд інвестицій. Сьогодні у будівництві використовують такі інноваційні матеріали, як: автоклавний газобетон, геополімерний цемент, енергозберігаюче скління, гепбетон (hempcrete), а також інноваційні методи модульного будівництва, виготовлення будівельних елементів (precast) та 3D-друку будинків [39, с. 6].

Переваги цих інновацій полягають у суттєвому скороченні часу будівництва та потенційному здешевленні вартості квадратного метра. В українських реаліях це особливо актуально для масового житлового будівництва, де стоїть завдання швидко забезпечити житлом переміщених осіб та відновити зруйновані міста.

3. Важливим стратегічним вектором є переорієнтація на європейські стандарти сталого будівництва та впровадження «зелених» технологій. Це є умовою доступу до фінансування від країн ЄС, Світового банку, ЄБРР і міжнародних донорів у рамках програми Recovery and Resilience Facility.

Підприємства, що заздалегідь інвестують у відповідну сертифікацію (BREEAM, LEED, DGNB), отримуватимуть конкурентні переваги у боротьбі за відновлювальні контракти [40].

Заслуговують на увагу КФС (кіберфізичні системи) – це інтелектуальні системи («розумне виробництво», «розумні будівлі»), які вже впроваджені у

країнах ЄС, діючі на основі комп'ютерних алгоритмів та пов'язані із мережею Інтернет і користувачами [41, с. 741].

4. Не менш важливим стратегічним вектором розвитку є формування інтегрованого простору на базі цифрових платформ та CRM&BPM-систем будівельному процесі ТОВ «ВІК».

Сучасні цифрові платформи та CRM&BPM-системи застосовуються з метою інтегрування каналів, допомагають в управлінні налагодження відносин з клієнтами та партнерами, зберігають клієнтські дані (бази), допомагають у веденні бізнесу [42].

Використання цифрових платформ допомагає співпраці всіх учасників будівельного процесу, створює єдину інтегровану платформу взаємодії у режимі реального часу. Таке середовище забезпечує ефективну координацію робіт, обмін даними, спільне планування та контроль за ходом будівництва.

В цьому контексті заслуговують на увагу програми щодо управління проектами (MS Project, Primavera). Використання цих програм доцільно для планування ресурсів і контролю виконання будівельних робіт [43, с.104].

5. Вкрай важливим стратегічним вектором розвитку для ТОВ «ВІК» є розвиток партнерства і міжнародної кооперації.

За аналітичними даними за 2025 рік обсяг будівельного ринку України демонструє позитивну динаміку зростання і досяг близько 250 млрд грн [27]. Це створює сприятливі умови для розширення портфеля замовлень послуг ТОВ «ВІК», диверсифікації доходів та підвищення рентабельності діяльності.

Перспективним напрямком розвитку ТОВ «ВІК» є активна участь у програмах післявоєнної відбудови. Повоєнне відновлення у будівництві потребує інноваційних матеріалів і технологій, що забезпечують швидкість, якість і економічну ефективність будівництва [44, с. 201].

Отже, розглянути стратегічні вектори розвитку для ТОВ «ВІК» сприятимуть більш ефективної взаємодії всіх учасників будівельного процесу, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та посиленню його конкурентних позицій на українському будівельному ринку.

3.2 Розробка конкурентної стратегії, етапів і заходів її реалізації

Аналіз фінансових результатів ТОВ «ВІК» за 2023-2024 роки, який був проведений у попередньому розділу роботи, виявив суттєво зменшення доходності та прибутковості, що свідчить про зниження ділової активності підприємства та потребує розробки ефективних стратегічних заходів.

Отже, ТОВ «ВІК» надзвичайно важливо нарощувати обсяги виконаних будівельних робіт на 2026-2028 роки. Це дозволить знизити адміністративні витрати підприємства в загальному обсязі робіт, інші операційні витрати, а також заощадити кошти на інноваційний розвиток, що сприятиме підвищенню прибутковості та рентабельності.

Сьогодні основними стратегіями ТОВ «ВІК» є стратегія «розвитку бізнесу» та «рекламна» стратегія.

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ВІК» і підприємств-конкурентів показав, що підприємство має середню оцінку конкурентоспроможності на ринку будівельно-монтажних робіт у м. Київ та Київської області.

ТОВ «ВІК» необхідно орієнтуватися на головного конкурента-лідера – ТОВ «Промін Буд Сервіс». Конкурентними перевагами підприємства-лідера є екологічність та якість будівельних матеріалів.

Тому для посилення конкурентоспроможності ТОВ «ВІК» необхідно впроваджувати інновації та інноваційні технологій: від сучасних технологій при монтажу будівель, оновленого дизайну будматеріалів до цифрових платформ і КФС-систем у будівельному процесі («розумні будівлі»).

Як вже було зазначено, в Україні у 2025 р. прийнята «Стратегія цифрового розвитку інновацій до 2030 р.», яка спрямована на впровадження інновацій, інноваційних товарів і послуг, що є надзвичайно важливим для будівельних підприємств, у тому числі і ТОВ «ВІК».

В сьогоденних умовах війни та економічної нестабільності досягти стабільного функціонування та розвитку можуть лише ті підприємства, які вчасно реагують на інновації та успішно їх впроваджують.

Безперечним чинником підвищення ефективності підприємства та посилення його конкурентних позицій на українському будівельному ринку є використання інновацій та ІТ-технологій. Інновації є дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства та його розвитку.

Вважаємо, що для ТОВ «ВІК» необхідно розробити конкурентну стратегію в контексті прийнятої «Стратегії цифрового розвитку інновацій до 2030 р.» в Україні та враховуючи основні стратегічні цілі підприємства.

Тому розробимо для ТОВ «ВІК» конкуренту стратегію «інноваційного розвитку», а також заходи її реалізації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Етапи та заходи реалізації стратегії «інноваційного розвитку» для ТОВ «ВІК»

Етапи	Зміст заходів	Відповідальна особа
1. Підготовчий етап	SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища здійснено у табл. 2.4. Визначення альтернативних стратегій розвитку (табл. 3.1) та заходів їх реалізації	Директор, комерційний директор, начальник відділу маркетингу.
2. Формування мети і цілей Вибір стратегії.	Формування основної стратегічної мети та стратегічних цілей. Вибір та затвердження стратегії.	Директор, комерційний директор.
3. Реалізації стратегії	Розробка заходів щодо реалізації стратегії. Впровадження інновацій та ІТ-технологій: BIM-технології, Big Data, ШІ, блокчейн тощо. Активізації реклами в Інтернеті на web-сайті. - збільшення інформаційного наповнення; - «розкутка» (якісний контент сайту) web-сайту; - створення групи ТОВ «ВІК» у Facebook.	Комерційний директор, головний бухгалтер, провідні фахівці ІТ- відділу та відділу маркетингу.
4. Стратегічне планування та контролінг за реалізацією стратегії	Впровадження стратегічного планування: розробка стратегічних планів на 2-3 роки. ї Впровадження стратегічного контролінгу в процесі реалізації стратегії: якою мірою будуть досягнути стратегічна мета і стратегічні цілі.	Комерційний директор, фахівці ІТ- відділу та відділу маркетингу..
5. Оцінка ефективності стратегії	Визначення ефективності реалізації стратегії щодо досягнення основної стратегічної мети і стратегічних цілей.	Директор, головний бухгалтер.

*Джерел*о: складено автором на основі власних досліджень.

Як бачимо з табл. 3.2 показує, що розробка конкурентної стратегії «інноваційного розвитку» складається із п’яти основних етапів.

Перший підготовчий етап. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища був описаний у попередньому розділу (табл. 2.2). У табл. 3.1 визначені альтернативні стратегії SO, ST, WO, WT і заходи їх реалізації.

Другий етап. Формування основної стратегічної мети і стратегічних цілей підприємства.

Основною стратегічною метою ТОВ «ВІК» стратегії «інноваційного розвитку» є підвищення конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг на основі впровадження та використання інноваційних технологій у процес будівництва. Це значно посилить конкуренті позиції підприємства на ринку будівельно-монтажних робіт у м. Київ та Київської області, його конкурентоспроможність та збільшить прибуток підприємства.

Для досягнення основної стратегічної мети визначені стратегічні цілі:

– впровадження інноваційних технологій будівництва;

– використання у будівництві сучасних екологічно-чистих будівельних матеріалів без хімічних шкідливих речовин;

– збільшення обсягів будівельно-монтажних робіт;

– підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На цьому етапі вибір стратегії затверджується керівництвом. Проте остаточне рішення щодо прийняття та реалізації стратегії «інноваційного розвитку» приймає директор.

Третій етап. Реалізація стратегії та розробка заходів її реалізації.

Заходи реалізації стратегії спрямовані на досягнення основної стратегічної мети і стратегічних цілей.

ТОВ «ВІК» рекомендуємо впровадження інновацій та ІТ-технологій таких, як: BIM-технології, Big Data , ШІ, блокчейн-технології тощо.

BIM-технології – це сучасна інноваційний технологія у будівництві, що здійснює цифровий збір і обробку всієї технологічної, економічної та іншої інформації щодо будівельного об’єкту. Завдяки цієї технології можна

віртуально відтворити об’єкт та процеси його життєвого циклу до початку будівництва. Світовий та європейський досвід свідчить, що на сьогодні до найбільш прогресивних цифрових технологій у будівництві можна віднести BIM-технології, які сприяють якісному проектуванню будівельних об’єктів та гарантують їх надійну експлуатацію.

Використання технології Big Data у будівництві відкриває нові можливості обробки інформації щодо будівельних процесів, що сприяє схваленню обґрунтованих рішень. Big Data дозволяє:

– прогнозувати проблемні ситуації на будівельному майданчику;

– оптимізувати використання необхідних для будівництва ресурсів;

– вчасно локалізувати можливі ризики;

– контролювати терміни закінчення будівельних робіт [45, с. 45].

ТОВ «ВІК» має власний web-сайт Інтернеті, що дозволяє підприємству просувати свої послуги. Але реклама у конкурентів більш розвинена.

Тому пропонуємо підприємству підвищить активність рекламування за такими напрямками, як:

– збільшення інформаційного наповнення власного сайту в Інтернеті;

– «розкутка» (якісний контент сайту) власного web-сайту в Інтернеті;

– інформування (рекламні оголошення) щодо цінових знижок та акцій в мережі Інтернет та на власному сайті підприємства;

– створення групи ТОВ «ВІК» у соціальної мережі Facebook.

Реклама в Інтернеті є ефективним заходом із просування будівельних послуг та включає такі інструменти Інтернет-ресурсів, як: пошукові системи; пошукову оптимізацію (просування); email-маркетинг; контекстну рекламу; медіа-рекламу, банерну рекламу.

Вважаємо, що активізація реклами на власному web-сайті та в соціальних мережах значно підвищать рекламну активність підприємства.

Четвертий етап. Стратегічне планування та стратегічний контролінг за реалізацією стратегії.

Стратегічне планування є управлінським процесом щодо формування стратегії та розподілу ресурсів для забезпечення її реалізації.

Наразі у ТОВ «ВІК» розробляють оперативні та поточні плани з виконання будівельних послуг. Пропонуємо менеджерам підприємства розробляти стратегічні плани строком від 2 до 3 років із можливістю їх коригування в контексті прийнятої стратегії

У межах стратегічного планування ТОВ «ВІК» необхідно визначити ключові заходи із підвищення конкурентоспроможності будівельних послуг, яки спрямовані на одну з основних цілей планування – це впровадження інноваційних технологій будівництва.

Успішна реалізація та подальше використання конкурентної стратегії також залежить від стратегічного контролінгу, який здійснюється протягом усього періоду впровадження стратегії.

Стратегічного контролінг за реалізацією стратегії є необхідним для того, щоб з'ясувати: якою мірою реалізація вибраної стратегії приводить до досягнення стратегічної мети та стратегічних цілей.

Стратегічний контролінг дозволяє оцінити правильність вироблених цілей і стратегії, а також виявити відхилення і намітити кроки по їх виправленню. Стратегічний контролінг забезпечує ефективне використання наявних конкурентних переваг з метою довгострокового та конкурентного розвитку підприємства.

П'ятий етап. Оцінка ефективності стратегії.

На цьому етапі визначають ефективність реалізації стратегії щодо досягнення основної стратегічної мети і стратегічних цілей.

Також ефективність стратегії може бути оцінена на основі стратегічних планів. Поряд з цим можуть бути оцінені і не фінансові результати такі, як:

– зростання ділової репутації ТОВ «ВІК;

– підвищення якості та конкурентоспроможності будівельних послуг;

– підвищення рівня забезпечення підприємства сучасними цифровими технологіями (блокчейн-технології, нанoприлади).

3.3 Пропозиції щодо підвищення ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Сьогодні в умовах війни та економічної нестабільності основна задача стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у впровадженні ефективних конкурентних стратегій з метою досягнення конкурентних переваг, інноваційного розвитку та зміцнення конкурентних позицій на українському будівельному ринку.

Дослідження стратегічного управління конкурентоспроможністю на будівельному підприємстві ТОВ «ВІК» показало, що ефективний розвиток підприємства неможливий без впровадження та використання інновацій та інноваційних технологій будівництва.

Успіх реалізації конкурентної стратегії «інноваційного розвитку» у діяльність ТОВ «ВІК» залежить розроблених ефективних заходів її реалізації.

Зауважимо, що важливу роль у становленні конкурентних позицій підприємства грає реклама. Тому вдале рекламування будівельних послуг та розробка рекламних кампаній сприятиме посиленню конкурентних позицій ТОВ «ВІК» на ринку будівельних послуг у м. Київ та Київської області.

Вважаємо, що підвищенню ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВІК» сприятимуть наступні пропозиції.

1. Моніторинг інноваційних технологій на ринку будівельних послуг у м. Київ та Київської області.

Сьогодні фахівці ТОВ «ВІК» вивчають досвід провідних вітчизняних і закордонних будівельних компаній.

Досягнутий рівень будівельного виробництва із застосуванням інновацій, високоякісних будівельних матеріалів, провідних ІТ-технологій та цифрових платформ дозволяють виконувати будівельні роботи і послуги із забезпеченням їх високої якості в найкоротші терміни.

Тому провідним фахівцям ТОВ «ВІК» необхідно постійно вивчати новації в будівництві, сучасні технології монтажу конструкцій будівель,

CRM/ERP-систем в управлінських процесах, IT-технології стратегічного контролінгу на базі цифрових платформ, хмарні технології, які надійно зберігають бази даних і будівельні проєкти.

2. Активізація реклами будівельних послуг в мережі Інтернеті на власному web-сайт та соціальних мережах.

Під час розробки реклами в Інтернеті на власному web-сайт ТОВ «ВІК» необхідно враховувати мотивації споживачів, а також вчасне інформування відвідувачів web-сайту щодо будівельних послуг. Реклама на сайті повинна:

– наголошувати на таких перевагах будівельних послуг, як: досвід виконання будівельних та інфраструктурних проектів; використання інновацій та IT-технологій у виробництві;

– інформувати про виконання будівельно-монтажні робот із застосуванням екологічно-чистих будівельних матеріалів без використання хімічних шкідливих речовин;

– наголошувати про широкий спектрі видів будівельних робіт і послуг.

Найбільш популярними Інтернет-послугами сьогодні є пошукові системи, яки складаються з програм, що зчитують зміст web-сторінок та швидко надають користувачу перелік сайтів з цією інформацією. Саме такі системи ведуть пошук по ключовим словам.

Тому ТОВ «ВІК» необхідна не тільки ефективна реклама в Інтернет, а також такі заходи вдосконалення власного сайту, як:

– повна «розкрутка» web-сайту (якісний контент сайту);

– оптимізація web-сайту (SEO-оптимізації як ефективна інформаційна технологія для «підняття» позицій сайту);

– створення електронної книги відгуків, навіть власного «чату» для зворотного зв’язку із клієнтами, що надасть можливість більш ефективного просування послуг із врахуванням зауважень клієнтів

Вважаємо, що найбільшу рекламну активність ТОВ «ВІК» слід проявити у Facebook, оскільки ця соціальна мережа є найбільш популярною в Україні. Тому ТОВ «ВІК» необхідно створити у Facebook свою групи.

Ефективному просуванню будівельних послуг ТОВ «ВІК» у Facebook сприятиме застосування таких маркетингових інструментів, як:

– насичення аканту актуальною інформацією щодо цінових знижок або акцій для споживачів;

– розміщення прайс-листів підприємства та рекламних оголошень;

– впровадження кредитування (розстрочку платежів) споживачам.

Створення позитивного сприйняття бренду «ВІК» у соціальної мережі Facebook, а також активізація рекламування на власному web-сайті сприятиме підвищенню конкурентних переваг ТОВ «ВІК» на ринку будівельних послуг у м. Київ та Київської області.

3. Впровадження стратегічного контролінгу.

Розглянемо для ТОВ «ВІК» впровадження стратегічного контролінгу як інструменту щодо підвищення ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Зауважимо, що стратегічний контролінг включає стратегічний аналіз:

– ринку сучасних IT-технологій та інновацій у будівництві;

– конкурентних позицій підприємства на українському ринку;

– наявності грошових фінансових ресурсів;

– здатність керівництва оперативно оцінювати інформацію стану та моніторингу будівельного ринку в Україні.

Одне з важливих місць при реалізації стратегії «інноваційного розвитку» займає розробка стратегічних бізнес-планів. Тому результати стратегічного контролінгу повинні відповідати зазначеним планам.

В контексті прийнятої стратегії «інноваційного розвитку» підприємству доцільно обрати такі напрямки стратегічного контролінгу, як:

– виконання стратегічних планів;

– контролінг бізнес-планів;

– контролінг доходності від реалізації будівельних робіт та послуг;

– контролінг ефективності реклами;

– контролінг ефективності маркетингових заходів.

Схема проведення стратегічного контролінгу для ТОВ «БК «Будівельні технології» наведена на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Стратегічний контролінг ТОВ «ВІК»

Джерело: розроблено автором

Як бачимо з рис. 3.2, стратегічний контролінг включає перевірку стратегічних інноваційних планів, стратегічний аналіз бізнес-проектів, що сприятиме оптимізації руху грошових коштів та максимізації прибутку.

Стратегічний контролінг дозволяє оцінити правильність вироблених цілей і стратегій, стратегічних планів та спрямований на з'ясуванні того, чи можливо надалі реалізовувати прийняту стратегію.

За результатами стратегічного контролінгу можливо коректування як стратегічних планів, так й стратегії.

Якщо результат стратегічного контролінгу не влаштовує курівництво, то провідним фахівцям підприємства необхідно розробити декілька інших стратегічних інноваційних проектів та обрати серед них найкращий.

Отже, стратегічний контролінг дозволяє оцінити правильність вибору стратегічного рішення щодо впровадження стратегії «інноваційного розвитку», її основної стратегічної мети та вибору стратегічних цілей.

Висновки до розділу 3

У третьому розділу роботи з метою посилення конкурентних позицій ТОВ «ВІК» на українському будівельному ринку нами обґрунтовані такі стратегічних вектори розвитку, як:

– впровадження інноваційних технологій у будівництві, таких, як: ШІ, блокчейн-технології, BIM-технології;

– раціональне використання ресурсів на основі новітніх будівельних матеріалів і технік, що забезпечують енергоощадність і довговічність;

– переорієнтація на європейські стандарти сталого будівництва та впровадження «зелених» технологій;

– формування інтегрованого простору на базі цифрових платформ та CRM&BPM-систем у будівельному процесі;

– розвиток партнерства і міжнародної кооперації, активна участь у програмах післявоєнної відбудови.

Також для ТОВ «ВІК» розроблена стратегія «інноваційного розвитку», визначені етапи її реалізації та пропозиції щодо підвищення ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Успішна реалізація вищезазначених заходів у діяльність ТОВ «ВІК» сприятиме покращенню якості й збільшенню обсягів будівельних робіт, підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його іміджу та конкурентних позицій на українському будівельному ринку.

ВИСНОВКИ

Розглянуті в роботі теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства дають можливість зробити наступні висновки.

1. Визначено власне бачення дефініції «конкурентоспроможність» як комплексної характеристики, яка відображає спроможність підприємства реалізувати продукцію (послуги) та задовольняти потреби споживачів краще, ніж його основні конкуренти, а також займати стійку конкурентну позицію на ринку у поточному та довгостроковому періодах.

Встановлено, що стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства – це безперервний процес реалізації стратегічних рішень щодо впровадження ефективних конкурентних стратегій з метою досягнення конкурентних переваг, інноваційного розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Конкурентна стратегія – спосіб досягнення стратегічних цілей, забезпечення стійких конкурентних переваг перед конкурентами та вигідної конкурентної позиції на ринку.

2. Етапи розробки стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства розглянути як динамічна сукупність, яка складається із шести послідовних кроків: від аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища до розробки конкурентної стратегії, її реалізації, проведення стратегічного контролігу та оцінювання ефективності вибраної стратегії.

3. Встановлено, що розглянути методи, моделі та інструменти у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю підприємства формують комплексну систему розробки, вибору та оцінювання як конкурентних стратегій так й конкурентоспроможності підприємства.

4. Визначені такі основні види діяльності ТОВ «ВІК», як: будівельно-монтажні роботи й інжиніринг: розробка проєктної документації, проведення пусконалагоджувальних робіт, проходження експертиз, організація тендерів. Організаційна структура управління ТОВ «ВІК» є лінійно-функціональною.

Фінансові результати ТОВ «ВІК» за 2023-2024 роки показали суттєве зменшення доходності та прибутковості, що свідчить про зниження ділової активності та потребує розробки ефективних стратегічних заходів.

5. Для ТОВ «ВІК» за допомогою SWOT-аналізу виявлені фактори внутрішнього і зовнішнього середовища. Найбільш сильними факторами внутрішнього середовища є: використання ІТ-технологій у виробництві, а також досвід виконання будівельних і інфраструктурних проектів. Найбільш реальні можливості – впровадження ІТ-технологій у процес стратегічного управління та розробка ефективних рекламних заходів в мережі Інтернет.

PEST-аналіз ТОВ «ВІК» виявив серед факторів зовнішнього середовища найбільш позитивні фактори впливу на розвиток підприємства такі, як: прийнята в Україні «Стратегії цифрового розвитку інновацій до 2030 р.», державні програми підтримки будівельних підприємств, розвиток ІТ-технологій та розробка інновацій у будівельної галузі.

6. Встановлено, що основними стратегіями ТОВ «ВІК» є стратегія «розвитку бізнесу» та «рекламна» стратегія. Оцінка ТОВ «ВІК» і його основних конкурентів на ринку будівельно-монтажних робіт у м. Київ та Київської області показала середній рівень конкурентоспроможності. Виявлені такі недоліки стратегічного управління, як: відсутність ефективних стратегій, низький рівень використання ІТ-технологій та цифрових технологій в будівництві.

7. Обґрунтовано такі стратегічні вектори розвитку ТОВ «ВІК», як:

– впровадження інноваційних технологій у будівництві (ШІ, блокчейн-технології, BIM-технології та інші);

– раціональне використання ресурсів на основі новітніх будівельних матеріалів і технік, що забезпечують енергоощадність і довговічність;

– переорієнтація на європейські стандарти сталого будівництва та впровадження «зелених» технологій;

– формування інтегрованого простору на базі цифрових платформ та CRM&BPM-систем у будівельному процесі;

– розвиток партнерства і міжнародної кооперації, а також активна участь у програмах післявоєнної відбудови.

8. Для ТОВ «ВІК» розроблена конкурентна стратегія «інноваційного розвитку», а також етапи та заходів її реалізації. Основною стратегічною метою цієї конкурентної стратегії є підвищення конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг на основі впровадження та використання інноваційних технологій у процес будівництва.

9. Обґрунтовані такі пропозиції для ТОВ «ВІК», які значно підвищать ефективність стратегічного управління конкурентоспроможністю – це:

– моніторинг інноваційних технологій на ринку будівельних послуг у м. Київ та Київської області.

– активізація реклами будівельних послуг в мережі Інтернеті на власному web-сайт та соціальних мережах

– впровадження стратегічного контролінгу на підприємстві.

Вважаємо, що успішна реалізація запропонованих заходів у діяльність ТОВ «ВІК» сприятиме покращенню якості й збільшенню обсягів будівельних робіт, підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його іміджу та конкурентних позицій на українському будівельному ринку

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник* Збірник наукових праць ОНЕУ. 2024. №3-4. С.110-116. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/110-116.pdf

2. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство.* Менеджмент. 2024. Випуск №60. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3629/3559

3. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. ФОП Бровін О.В. 2020. 340 с.

4. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. №156. С. 129-135. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/550/533

5. Крючкова Ж.В. Дослідження сутності конкурентоспроможності та конкурентоздатності аграрних підприємств.. Агросвіт. 2016. №7. С.44-50. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/7_2016/9.pdf

6. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник для студентів, які навчаються за спец. 051. Харків. 2018. 320 с. URL: https://nua.kharkov.ua/wp-content/uploads/2020/08/Navposkoncur.pdf

7. Халимоник О. П. Стратегічне управління системою освіти в Україні. *Державне управління.* Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 5. С. 109-118. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2018/25.pdf

8. Ткаченко І. С., Швед В.В. Сенчук О. В. Теоретичні засади стратегічного менеджменту. *Подільський науковий вісник*. 2024. №1 (29). С.56-65. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2024/Tkachenko_Shved.pdf

9. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. *Економічні науки*. 2022. Том 2. №6. С. 110-114. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/811

10. Перерва І., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability.* 2022. №3. С. 159-164. URL: https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/21

11. Рудницька О.В., Комаровський А.А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск №57. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3248

12. Коваленко Н. В., Малахова Ю. А. Теоретичні основи стратегічного управління як важливого інструмента розвитку аграрних підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №15. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/373

13. Білецький І.В., Кондратенко Н.О., Рудаченко О.О. Теоретико-методичні аспекти формування стратегії підприємств будівельної галузі України в умовах воєнного стану. *Економіка та управління підприємствами.* 2024. №3 (61). С. 162-169 URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/uk/article/UJRN-0001631097

14. Євтушенко Г. В., Суза А. В., Харькова В. Є. Особливості сучасних маркетингових стратегій українських підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2019. Вип. 40. С.75-81. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/40-2019/12.pdf

15. Копчак Ю. С., Лобунець Т. В., Луковський Р.І. SWOT аналіз як важливий інструмент у розробці стратегій бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2019. Випуск №61. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/ 3868/3788

16. Берницька Д.І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. 2021. 231 с. URL: https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/21c885f8-c6c0-40af-9acb-63d3809e88ac/content

17. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: ЛНУ, 2020. 347 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/

18. Бочко О.Ю, Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможністю підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/ article/view/3813

19. Бабаченко Л. В., Ковшун Х.О., Портна Ю.О, Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2019. №3. С. 49-52. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195625/195963

20. Шульга О. А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. Випуск 22. С. 54-58. URL: http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/483

21. Ткаченко Н.В. Оперативний і стратегічний контролінг як інструмент ефективного розвитку. *Вісник університету банківської справи*. 2019. №2-3 (35-36). С. 88-94 . URL: http://visnuk-archiv.ubs.edu.ua/article/view/193940/194164

22. Ханенко М. Б. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання. *Сталий розвиток економіки.* 2025. №3. С. 321-326. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1352/1301

23. Кравченко М. О., Голюк В. Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473/1419

24. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навчальн. посібник для студентів економічних спеціальностей. 2017. Харків. 460 с. URL: https://nemk.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/Краснокутська-Н.-С.-Стратегічне-управління.pdf

25. Офіційний сайт Оперантобот. Товариство з обмеженою відповідальністю «Векторно-інжинірингова компанія» Код ЄДРПОУ: 41149498. URL: https://opendatabot.ua/c/41149498

26. Товариство з обмеженою відповідальністю «Векторно-інжинірингова компанія» Код ЄДРПОУ: 41149498. URL: https://share.google/98rd7hZqniTeeOzRN

25. Товариство з обмеженою відповідальністю «Векторно-інжинірингова компанія» Код ЄДРПОУ: 41149498. URL: https://share.google/98rd7hZqniTeeOzR

26. Офіційний сайт Оперантобот. Товариство з обмеженою відповідальністю «Векторно-інжинірингова компанія» Код ЄДРПОУ: 41149498. URL: https://opendatabot.ua/p/dombrovskyi-iurii-mykhailovych-kiH0nlLtKvcOyYV4u3FZRQ

27. Будівельний ринок України за минулий рік у грошовому еквіваленті виріс до майже 250 млрд грн. URL: https://lnk.ua/MenobPMVg

28. Лазарєва К. Обсяги будівництва інфраструктури в Україні впали на 30% за пів року. 2025 р. URL: https://lnk.ua/wVl3bOWeP

29. Ораєвський А. А., Миколайчук І. П. Стратегічний потенціал будівельної галузі України: стан в перспективи розвитку в умовах цифрової трансформації. *Вісник Львівського торгівельно-економічного університету*. 2026. № 85. С. 242-248. URL: https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/2251

30. Ринок будівництва в Україні пожвавився. URL: https://lnk.ua/YN32r1YVJ

31. Коваленко О. Construction and Installation Work Prices in Ukraine Increased by Over 6% in 2025. 2025 р. URL: https://lnk.ua/b4AW97EVQ

32. Що таке SWOT-аналіз бізнесу. SWOT-аналіз продукту. 5.05.2022. URL: https://www.dia-consulting.com.ua/post/swotblogukr

33. Багорка М. О., Кадирус І. С., Юрченко Н.І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. Проблеми сучасних трансформацій.

Серія: економіка та управління (за видами діяльності). № 4. 2022. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-04-02/2022-4-04-02

34. ТОВ «Векторно-інжинірингова компанія». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41149498/

35. Зав'ялова М., Магопець О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз.* 2023. Том 33. №2. С. 185-193. URL: https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/5707/6565657242&ved=2ahUKEwidvcH51NeUAxWq0AIHHckMIgkQFnoECAcQAg&usg=AOvVaw1_U47G-XIl3WX91IfgYKdJ

36. Офіційний сайт Міністерства цифрової інформації України Україна затвердила Стратегію цифрового розвитку інновацій до 2030 р. 2025. URL: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/winwin-ukraina-zatverdila-strategiyu-tsifrovogo-rozvitku-innovatsiy-do-2030-roku

37. Смерічевський С. Юрин М. Стратегічні орієнтири розвитку будівельних підприємств в умовах цифровізації. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 4. С. 92-101. URL: https://doi.org/10.35774/econa2025.04.092

38. Київська К.І., Лузіна Ю.В. Перспективи впровадження BIM-технологій у вітчизняної будівельної галузі. *Управління розвитком складних систем.* 2021. № 46. С. 63-69. URL: http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/244932/242709

39. Садовяк М.Б. Аналіз актуальних тенденцій розвитку будівельних підприємств. *Академічні візії*. Секція Економіка. 2025. Випуск 46. С. 1-12. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2443

40. Грощак Н.Я. Стратегії розвитку будівельних підприємств на регіональному ринку в умовах воєнних та посткризових трансформацій. *Актуальні питання економічних наук*. Розділ Менеджмент. 2026. № 21. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/about

41. Гуренко А.В., Гашутіна О.Е. Напрями розвитку систем управління в умовах діджіталізації бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2018. №19. С. 739-745. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/113.pdf

42. Голобородько А.Б., Левандовська В.А. Цифрові технології ефективного управління підприємством в умовах діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2023. №12. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2699

43. Шаров С. В., Зінов'єва О. Г. Огляд програмного забезпечення та онлайн-сервісів управління ІТ-проєктами. Праці Таврійського державного агротехнологічного університету, № 25(3), 2025 р. С. 100-105. https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/pratsi/article/view/1077

44. Костинець Ю. В., Овчар П. А. Цифровізація будівництва та управління проектами в інтегрованих бізнес-структурах у контексті повоєнного відновлення. *Економіка*. 2025. С. 199-205. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/12/12.25.2_topic_Iulia-Kostynets-Petro-Ovchar-199-204.pdf

45. Топазли Р. А. Дослідження сучасних технологій управління будівництвом цифровізації процесів та їх адаптації до українських реалій. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2025. № 1 (44). С. 43-49. URL: http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2025/1/10.pdf

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

"ЗАТВЕРДЖЕНО"

**Загальними зборами учасників
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ВЕКТОРНО-ІНЖИНІРІНГОВА
КОМПАНІЯ"**

**Протокол № 2-01/2018
від "22" січня 2018 р.**

СТАТУТ

ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ *"ВЕКТОРНО-ІНЖИНІРІНГОВА КОМПАНІЯ"*

ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 41149498

(НОВА РЕДАКЦІЯ)

Київ – 2018 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВЕКТОРНО-ІНЖИНІРІНГОВА КОМПАНІЯ» (надалі – Товариство), створене на невизначений строк, діє згідно з вимогами Господарського Кодексу України, Цивільного Кодексу України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та інших чинних законодавчих актів, що регулюють порядок створення та діяльності господарських товариств.

Стаття 1. Найменування Товариства.

1.1. Повне офіційне найменування Товариства:
— *українською мовою:* **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВЕКТОРНО-ІНЖИНІРІНГОВА КОМПАНІЯ";**
— *російською мовою:* **ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ВЕКТОРНО-ИНЖИНИРИНГОВАЯ КОМПАНИЯ";**
— *англійською мовою:* **LIMITED LIABILITY COMPANY "VEKTOR-ENGINEERING COMPANY".**

1.2. Скорочене найменування Товариства:
— *українською мовою:* **ТОВ "ВІК";**
— *російською мовою:* **ООО "ВИК";**
— *англійською мовою:* **"VEC" LLC.**

Стаття 2. Учасники Товариства.

2.1. Учасниками Товариства можуть бути юридичні особи та громадяни України. Участь іноземних юридичних осіб та іноземних громадян допускається при умові дотримання законодавчих актів України.

2.2. Учасниками Товариства є:

— **Бучацький Микита Олександрович,** реєстраційний номер облікової картки платника податків 3193903571, паспорт серії ВЕ 921078, виданий Харцизьким МВ УМВС України в Донецькій області 19 червня 2003 року, що проживає за адресою: Київська обл., Києво-Святошинський район, село Гнатівка, вулиця Старожитомирська, будинок 7 Б.

— **Стецюра Денис Вікторович**, реєстраційний номер облікової картки платника податків 3274718517, паспорт серії АВ 666168, виданий Теплицьким РВ УМВС України в Вінницкій області 17 листопада 2005 року, що проживає за адресою: Вінницька обл., Теплицький район, село Удич, вулиця Московська, будинок 9.

Стаття 3. Юридичний статус Товариства.

3.1. Товариство є юридичною особою відповідно законодавства України.

3.2. Товариство набуває статусу юридичної особи (вважається створеним) з дня його державної реєстрації.

3.3. Товариство не відповідає за зобов'язаннями Учасників. Держава не відповідає за зобов'язаннями Товариства, а Товариство не відповідає за зобов'язаннями держави.

3.4. Товариство має свою круглу печатку, інші печатки та штампи, фірмовий (товарний) знак та інші реквізити, а також поточний та валютний рахунки в банківських установах.

3.5. Товариство має самостійний баланс і діє на засадах повного госпрозрахунку, самофінансування й самоокупності.

3.6. Офіційною мовою є українська. Робочими мовами Товариства є українська та російська мови.

3.7. Діяльність Товариства здійснюється під юрисдикцією законів України згідно з цим Статутом.

ДОДАТОК Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

		Коди		
Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	2025	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВЕКТОРНО-ІНЖИНІРІНГОВА КОМПАНІЯ"	за ЄДРПОУ	41149498		
Територія КИЇВСЬКА область	за КОАТУУ	3222482002		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг із технічного консультування в цих сферах	за КВЕД	71.12		
Середня кількість працівників, осіб 14				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця СТАРОЖИТОМИРСЬКА, буд. 7Б, с. ГНАТІВКА, КИЇВСЬКА обл., 08114		0988866393		

I.Баланс на 31 грудня 2024 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	801,7	767,3
первісна вартість	1011	855,0	970,5
знос	1012	(53,3)	(203,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	801,7	767,3
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	21,3	936,3
у тому числі готова продукція	1103	2,8	758,1
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 938,5	149,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	68,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	915,5	516,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 707,3	243,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	9,2
Інші оборотні активи	1190	45,8	28,6
Усього за розділом II	**1195**	7 628,4	1 951,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	8 430,1	2 718,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20,0	20,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	923,0	918,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	943,0	938,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	246,2	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	6 499,9	1 562,4
розрахунками з бюджетом	1620	426,1	20,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	162,6	16,5
розрахунками зі страхування	1625	2,6	8,1
розрахунками з оплати праці	1630	9,7	29,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	302,6	159,8
Усього за розділом III	**1695**	7 240,9	1 780,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	8 430,1	2 718,8

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2024 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 343,8	11 141,8
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	7,1	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	6 350,9	11 141,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 428,5)	(8 062,7)
Інші операційні витрати	2180	(1 795,1)	(2 038,2)
Інші витрати	2270	(35,8)	(25,6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(6 259,4)	(10 126,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	91,5	1 015,3
Податок на прибуток	2300	(16,5)	(182,7)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	**2350**	75,0	832,6

ЕП БУЧАЦЬКИЙ МИКИТА ОЛЕКСАНДРОВИЧ

Керівник _____ БУЧАЦЬКИЙ МИКИТА ОЛЕКСАНДРОВИЧ
(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ БУЧАЦЬКИЙ МИКИТА ОЛЕКСАНДРОВИЧ
(підпис) (ініціали, прізвище)

Електронний підпис · ЕП · Електронний підпис · ЕП