

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«11» грудня 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 6 від «11» грудня 2025 р.)

Кваліфікаційна робота

на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:

**«Управління підвищенням конкурентоспроможності будівельної
компанії в умовах невизначеності»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
на другому (магістерському рівні)
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
групи МЕ-24М

_____ Віолетта Віталіївна Сурік
«11» грудня 2025 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент
_____ Ольга Вячеславівна Кіріченко
«11» грудня 2025 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент
_____ Тетяна Андріївна Мельник

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	
1.1. Економічні категорії «конкуренція» і «конкурентоспроможність»: поняття і роль.....	7
1.2. Особливості та підходи до управління конкурентоспроможністю компаній в умовах невизначеності.....	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності компаній: порівняльний аналіз.....	20
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «МЕГАБУД-ЮА»	
2.1. Характеристика поточного стану та основних тенденцій функціонування ТОВ «МЕГАБУД-ЮА».....	28
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників компанії та їх впливу на конкурентоспроможність.....	34
2.3. Порівняльна оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» на ринку будівельної продукції та послуг.....	45
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	
3.1. Пріоритети адаптації компанії до умов невизначеності як чинник забезпечення конкурентних переваг.....	52
3.2. Управлінський інструментарій підвищення конкурентоспроможності компанії з урахуванням ризиків та невизначеності воєнного стану.....	58
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи «Управління підвищенням конкурентоспроможності будівельної компанії в умовах невизначеності» зумовлена зростаючою турбулентністю ринкового середовища, посиленням конкуренції та нестабільністю економічних, політичних і соціальних факторів, що безпосередньо впливають на діяльність будівельних підприємств. Сучасний будівельний ринок характеризується коливанням вартості ресурсів, змінами у законодавстві, дефіцитом кваліфікованої робочої сили та підвищеними вимогами клієнтів до якості і термінів виконання робіт. У таких умовах традиційні підходи до управління стають недостатніми, тому зростає потреба у впровадженні адаптивних управлінських рішень, інноваційних технологій та стратегічних інструментів, які забезпечують стійку конкурентну позицію компанії. Дослідження механізмів підвищення конкурентоспроможності в умовах невизначеності дає можливість будівельним організаціям не лише ефективно реагувати на зовнішні зміни, а й формувати довгострокові конкурентні переваги, що робить тему роботи важливою як у теоретичному, так і в практичному вимірі.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління підвищенням конкурентоспроможності будівельної компанії в умовах ринкової невизначеності та зростаючої конкуренції.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі *завдання*:

- розкрити теоретичні засади конкурентоспроможності будівельних підприємств, визначити її сутність, структуру та ключові фактори формування в умовах невизначеності;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваної будівельної компанії, оцінити її стратегічну позицію, ресурси та компетенції;
- оцінити рівень конкурентоспроможності компанії, використовуючи відповідні методики, показники та інструменти стратегічного аналізу;

- розробити комплекс заходів та управлінських рішень, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій будівельної компанії, підвищення її адаптивності та стійкості до зовнішніх викликів.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю будівельної компанії в умовах невизначеності ринкового, економічного та регуляторного середовища, який включає організаційні, управлінські, фінансові та технологічні аспекти діяльності підприємства та взаємодію з ключовими зовнішніми і внутрішніми факторами впливу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних підходів, методичних інструментів та практичних механізмів управління, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності будівельної компанії, зокрема шляхом оптимізації внутрішніх процесів, використання ресурсного потенціалу, впровадження інновацій, управління ризиками та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Базою дослідження є ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» – будівельна компанія, що здійснює комплексну діяльність у сфері будівництва та постачання будівельних матеріалів. Підприємство функціонує в умовах високої динаміки ринку, конкуренції та невизначеності зовнішнього середовища, що робить його придатним об'єктом для аналізу та оцінки механізмів управління підвищенням конкурентоспроможності. Використання ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» як бази дослідження дозволяє на практиці перевірити ефективність управлінських інструментів, виявити проблемні зони та розробити рекомендації для підвищення стратегічної стійкості та конкурентних переваг компанії.

У ході дослідження використано комплекс теоретичних та практичних *методів*, що дозволяють всебічно оцінити процес управління підвищенням конкурентоспроможності будівельної компанії в умовах невизначеності. До них належать аналіз і синтез для виявлення основних закономірностей формування конкурентоспроможності та структури управлінських процесів; економіко-статистичні методи для обробки фінансових та виробничих показників діяльності компанії, а також методи прогнозування та економічного обґрунтування, що дозволяють оцінити ефективність запропонованих

управлінських рішень і визначити їхній вплив на стійкість та конкурентні переваги компанії.

Наукова новизна роботи полягає у розробці комплексного підходу до управління підвищенням конкурентоспроможності будівельної компанії в умовах невизначеності, який враховує внутрішні ресурси підприємства та зовнішні ризики. Запропоновано методичні рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів, використання ресурсного потенціалу та впровадження інновацій, що підвищують стратегічну гнучкість і стійкість компанії.

Практична цінність роботи полягає в можливості застосування запропонованих методів і рекомендацій на ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» для підвищення ефективності діяльності, зміцнення позицій на ринку та забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

Результати дослідження були апробовані та представлені на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», що відбулася 6-7 листопада 2025 року. У межах конференції були опубліковані тези на тему: «Стратегічне управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства в умовах економічної невизначеності», в яких висвітлено основні наукові положення, методичні підходи та практичні рекомендації, розроблені в ході дослідження. Презентація отриманих результатів забезпечила фахову оцінку запропонованих управлінських механізмів та надання рекомендацій щодо їх удосконалення для підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств.

Структура кваліфікаційної роботи визначається логікою дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел. Перший розділ містить теоретичні основи управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств, другий – оцінку діяльності ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» та її конкурентних позицій, третій – розробку практичних заходів підвищення конкурентоспроможності. У висновках підсумовано результати дослідження та запропоновано шляхи зміцнення стратегічної стійкості компанії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Економічні категорії «конкуренція» і «конкурентоспроможність»: поняття і роль

Конкуренція та конкурентоспроможність належать до ключових понять сучасної економічної науки, оскільки визначають закономірності функціонування ринкової економіки та стратегічні орієнтири підприємств у мінливому середовищі. Вони є взаємопов'язаними категоріями: конкуренція виступає зовнішньою умовою, в якій функціонує підприємство, тоді як конкурентоспроможність – це внутрішня здатність суб'єкта господарювання успішно діяти в цих умовах.

Поняття «конкуренція» має тривалу історію становлення та інтерпретації. У різні періоди розвитку економічної думки воно трактувалося по-різному, що відображало специфіку економічних відносин, рівень розвитку ринку та наукові уявлення про поведінку суб'єктів господарювання.

Загалом конкуренцію можна охарактеризувати як процес суперництва між підприємствами за обмежені ресурси, споживачів, ринкові ніші, інноваційні можливості та економічний успіх. Однак у різних наукових школах акценти зміщувалися – від цінового змагання до стратегічного протистояння на рівні технологій, інновацій та бізнес-моделей [20].

Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «конкуренція» наведено у таблиці 1.1.

Класичні економісти (А. Сміт, Д. Рікардо) розглядали конкуренцію як природний механізм саморегуляції економіки, що забезпечує рівновагу між попитом і пропозицією. Неокласична школа наголошувала на моделі досконалої конкуренції з її рівністю доступу до інформації та відсутністю бар'єрів входу на

ринок. Інституціоналісти (Т. Веблен, Дж. Коммонс) звернули увагу на роль інститутів, норм і правил у формуванні конкурентного середовища, підкреслюючи соціальний та правовий зміст конкуренції.

Таблиця 1.1 – Узагальнення ключових підходів до визначення економічної категорії «конкуренція»

Автор	Визначення
Азоев Г.Л.	Конкуренція – суперництво на якому-небудь терені між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети.
Зав'ялов П.С.	Конкуренція – це суперництво, змагання між товаровиробниками на ринку за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів для отримання на цій основі максимально можливого прибутку.
Кіперман Г. Я	Процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту.
Макконелл К.Р. Брю С.Л.	Конкуренція – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його.
Найт Ф.	Конкуренція це ситуація, в якій конкуруючих одиниць багато й вони незалежні.
Портер М.	Конкуренція – динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти.
Перцовський Н.І.	Процес управління суб'єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах.
Спіріна М.	Конкуренція – це боротьба між суб'єктами господарювання економічної сфери за більш вигідні умови виробництва та продажу товарів, послуг.
Фатхутдинов Р.А.	Конкуренція – процес управління своїми конкурентними перевагами для одержання перемог чи досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб у рамках законодавства або у природних умовах.
Фрідріх А. фон Хайек	Конкуренція – процес за допомогою якого люди одержують і передають знання.
Шумпетер Й.	Визначає конкуренцію як суперництво старого з новим, з інноваціями.
Юданов А.Ю.	Конкуренція – боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на недоступних сегментах ринку

Джерело: сформовано автором на основі [12, 20]

Сучасні економічні теорії трактують конкуренцію як динамічний і багатофакторний процес, що включає цінові й нецінові методи боротьби, інноваційні стратегії, маркетингові інструменти, управлінські технології та здатність підприємства адаптуватися до змін ринку. У цьому контексті конкуренція стає не просто змаганням, а формою стратегічного управління підприємством у довгостроковій перспективі [12, с. 31-32].

Для більш глибокого розуміння економічної природи конкуренції на рисунку 1.1 наведено структуру та основні елементи конкурентних взаємодій

між суб'єктами ринку.

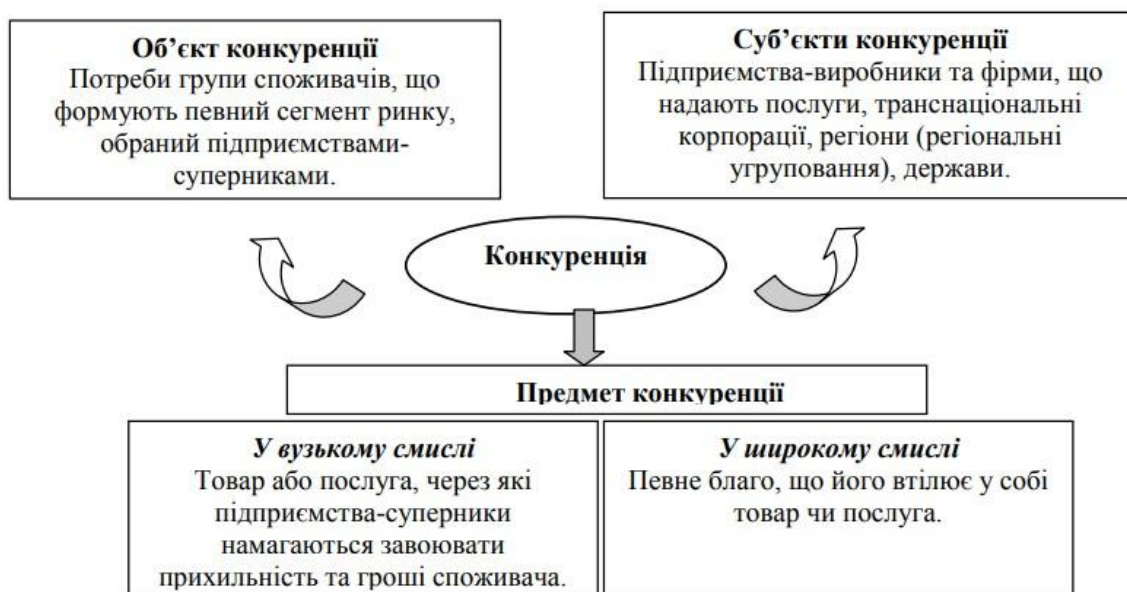


Рисунок 1.1 – Логіка та структура конкурентних взаємодій на ринку

Джерело: узагальнено автором на основі [11, 24]

Графічне зображення дозволяє візуалізувати логіку конкурентного процесу, показати взаємозв'язки між суб'єктами ринку, ціновими та неціновими параметрами конкуренції, а також продемонструвати механізм формування конкурентного результату – рівня ефективності та позиції підприємства на ринку [11, с. 29-30].

Конкуренція виконує низку важливих функцій, без яких ринкова економіка не могла б ефективно функціонувати:

- регулююча функція: через механізми попиту та пропозиції конкуренція впливає на ціноутворення, структуру виробництва, обсяги пропозиції та рівень споживчої активності;
- стимулююча функція: конкуренція змушує підприємства впроваджувати інновації, підвищувати якість продукції, вдосконалювати технології та оптимізувати витрати;
- контрольна функція: вона перешкоджає монополізації ринку та стимулює ефективне використання ресурсів;
- адаптивна функція: підприємства, що діють у конкурентному середовищі, вимушені оперативно реагувати на зміни у технологіях,

законодавстві, попиті та поведінці споживачів;

- розподільча функція: конкуренція сприяє оптимальному розподілу обмежених ресурсів між учасниками ринку [20].

У контексті будівельної галузі конкуренція має специфічні риси: високий рівень проектних ризиків, залежність від державного регулювання, велика значущість репутаційних переваг, нерівномірність попиту, висока капіталоємність та значна частка тендерної моделі отримання замовлень. Це зумовлює важливість правильної оцінки конкурентних позицій підприємства та пошуку інструментів для їх зміцнення [22].

Конкурентоспроможність – це здатність підприємства успішно конкурувати на певному ринку, пропонуючи продукцію чи послуги, що за якістю, ціною, інноваційністю, функціональністю або іншими параметрами переважають пропозиції конкурентів. На відміну від конкуренції як зовнішньої умови, конкурентоспроможність є внутрішньою характеристикою підприємства, що визначає його потенціал і здатність забезпечувати стабільне ринкове становище.

У науковій літературі поняття «конкурентоспроможність» також має різні підходи до трактування. Узагальнення основних концепцій подано у таблиці 1.2.

Одні економісти розглядають конкурентоспроможність перш за все як властивість продукції або послуги, наголошуючи на її здатності задовольнити потреби споживачів краще за пропозиції конкурентів, що включає оцінку якості, функціональності, ціни та інноваційності. Інші дослідники визначають конкурентоспроможність як характеристику підприємства в цілому, акцентуючи увагу на здатності організації ефективно управляти ресурсами, підтримувати високий рівень продуктивності та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Третій підхід трактує конкурентоспроможність як економічну категорію, що відображає стратегічну діяльність фірми у довгостроковій перспективі, дозволяючи оцінювати її стійкість на ринку, можливості зростання та здатність протистояти ризикам і конкурентному тиску. Нарешті, четверта група науковців розглядає конкурентоспроможність як комплексний інтегральний показник, що

об'єднує матеріальні та нематеріальні ресурси підприємства, компетенції персоналу, ефективність управління, інноваційний потенціал і стратегічні можливості, тим самим забезпечуючи всебічну оцінку потенціалу підприємства для підтримки та зміцнення його позицій на ринку. Такий багатовимірний підхід дозволяє сформулювати цілісне уявлення про конкурентоспроможність і визначити ключові напрями управлінських рішень для її підвищення [2, 6, 8].

Таблиця 1.2 – Систематизація наукових підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
Азоєв Г.Л.	Конкурентоспроможність – це здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми, оскільки є результатом її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією [2]
Беленький П.Ю.	Конкурентоспроможність є показником узагальнювальним, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів [8, с. 10].
Васильєва З.А.	Конкурентоспроможність - здатність задовольняти потреби споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що перевершують конкурентів за необхідним набором параметрів [9]
Кривов'язюк І. І.	Конкурентоспроможність підприємства - його здатність отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції [16, с. 532].
Маренич А. Астахова І.	Конкурентоспроможність – це комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [17, с. 23].
Перцовський Н.І.	Конкурентоспроможність – це можливість проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку [5].
Портер М.	Конкурентоспроможність підприємства – це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм [10, с. 76], здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами.
Фатхутдінов Р.А.	конкурентоспроможність як властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку [6, с. 35].
Яновський А.	Конкурентоспроможність є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу) [18, с. 22].

Джерело: узагальнено автором на основі наукових джерел

Сутність конкурентоспроможності як економічної категорії, її змістові елементи, ключові параметри та фактори впливу ілюстровано у рисунку 1.2. Рисунок дозволяє продемонструвати, що конкурентоспроможність залежить не лише від матеріально-технічної бази підприємства, а й від його інноваційності, гнучкості організаційної структури, ефективності бізнес-процесів,

маркетингової політики, кадрового потенціалу та здатності застосовувати сучасні інструменти стратегічного управління.

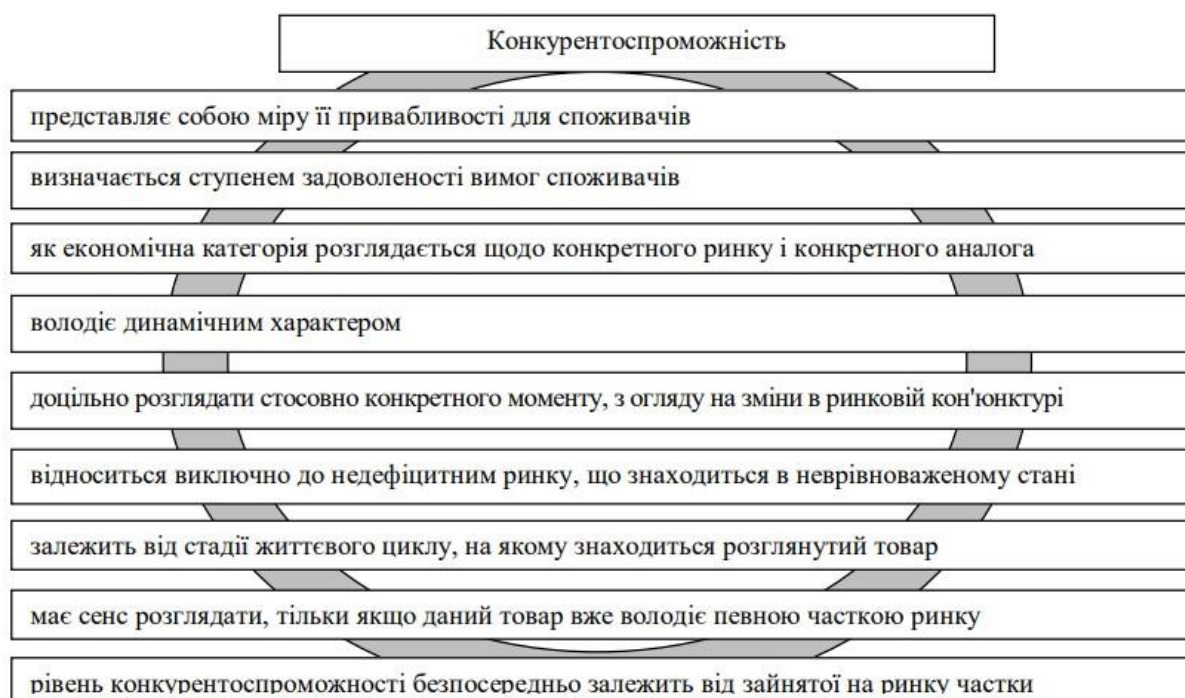


Рисунок 1.2 – Ключові елементи конкурентоспроможності та їх взаємодія

Джерело: узагальнено автором [13]

Хоча конкуренція і конкурентоспроможність є різними категоріями, між ними існує тісний взаємозв'язок:

- конкуренція виступає зовнішнім стимулом, який формує вимоги до підприємства;
- конкурентоспроможність є внутрішньою відповіддю підприємства на цей стимул;
- рівень конкурентоспроможності визначає місце підприємства на ринку;
- інтенсивність конкуренції визначає необхідну швидкість і глибину змін у компанії [20].

Для будівельної галузі цей взаємозв'язок особливо важливий, оскільки нерівномірність ринкових умов, нестабільність попиту, залежність від державних замовлень і висока чутливість до економічної невизначеності посилюють значущість управління конкурентоспроможністю. У таких умовах здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку та посилення

конкурентного тиску стає критичною для збереження його позицій [8].

Конкуренція створює для підприємств як ризики, так і можливості. Її наявність змушує компанії:

- підвищувати ефективність виробничих процесів;
- знижувати витрати;
- інвестувати в інновації та модернізацію;
- поліпшувати якість ринкових сервісів;
- формувати сильний бренд та репутацію;
- впроваджувати сучасні методи управління.

Таким чином, конкуренція є ключовим каталізатором підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств, оскільки стимулює їх до постійного вдосконалення та адаптації.

У XXI столітті інновації стали одним із головних джерел конкурентоспроможності підприємств. За відсутності інновацій підприємство з часом втрачає свої ринкові позиції, оскільки не може запропонувати клієнтам нові рішення, зменшити витрати чи покращити якість продукції.

Інноваційні фактори конкурентоспроможності охоплюють:

- впровадження нових технологій і матеріалів;
- цифровізацію бізнес-процесів;
- автоматизацію виробництва та управління;
- створення інноваційних продуктів чи сервісів;
- модернізацію організаційних структур;
- розвиток компетенцій персоналу;
- застосування проєктного та стратегічного менеджменту.

У цьому контексті конкурентоспроможність набуває динамічного характеру, оскільки підприємство повинно не лише відповідати вимогам ринку, а й передбачати майбутні тренди [9].

Проведений аналіз економічних категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність» дозволяє зробити висновок про їх ключову роль у функціонуванні та розвитку підприємств. Конкуренція виступає каталізатором

інновацій, стимулом підвищення ефективності та якості продукції або послуг, визначаючи ринкові умови, у яких компанії здійснюють свою діяльність. Конкурентоспроможність, у свою чергу, є багатовимірною категорією, що охоплює як характеристики продукції, так і комплексні властивості підприємства, включаючи ресурси, компетенції, організаційні та управлінські механізми. Її формування забезпечує здатність компанії ефективно протистояти конкурентному тиску, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реалізовувати стратегії сталого розвитку. Узагальнення різних підходів і концепцій, представлене у таблицях і рисунках підрозділу, підкреслює необхідність комплексного, інтегрованого підходу до оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємств, що є фундаментом для стратегічного управління та формування довгострокових конкурентних переваг.

1.2. Особливості та підходи до управління конкурентоспроможністю компаній в умовах невизначеності

Управління конкурентоспроможністю є стратегічним напрямом менеджменту, що забезпечує формування і підтримання стійких переваг компанії на ринку. Воно охоплює систему заходів, спрямованих на ефективне використання ресурсів, підвищення якості продукції та послуг, розвиток організаційних компетенцій і впровадження інновацій. Конкурентоспроможність у сучасних умовах визначається здатністю підприємства не лише утримувати позиції на ринку, але й активно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, реагувати на виклики конкурентів та використовувати нові можливості для розвитку.

Термін «управління конкурентоспроможністю» передбачає цілеспрямоване планування, організацію, контроль і коригування всіх ключових процесів підприємства, які формують його конкурентні переваги. Це включає стратегічне управління ресурсами, фінансами, персоналом, технологічними та маркетинговими інструментами. Основна мета такого управління – забезпечення

довгострокової стійкості компанії на ринку та максимізація її ефективності в умовах постійних змін.

В умовах невизначеності значення управління конкурентоспроможністю зростає, оскільки підприємства стикаються зі швидкими змінами ринкових умов, коливанням цін на ресурси, нестабільністю попиту та посиленням конкуренції. Компанії, які здатні швидко адаптуватися, аналізувати ризики та впроваджувати інновації, отримують перевагу в боротьбі за ринок і здатні підтримувати стійку конкурентну позицію [4].

Для візуалізації взаємозв'язку між ресурсами, компетенціями, управлінськими рішеннями та ринковими результатами скористуємось рисунком 1.3, який ілюструє, як системне управління ключовими факторами забезпечує конкурентні переваги та стійкий розвиток компанії.



Рисунок 1.3 – Модель управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [4, 7]

Отже, управління конкурентоспроможністю розглядається як інтегрований процес, що поєднує стратегічне планування, контроль, аналіз і прийняття рішень, спрямованих на підвищення ефективності та адаптивності компанії в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

У сучасній теорії та практиці менеджменту виділяють кілька основних

підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства, кожен з яких акцентує увагу на певних аспектах діяльності компанії.

Ресурсний підхід передбачає управління конкурентоспроможністю через оптимізацію і розвиток внутрішніх ресурсів компанії. Сюди відносять фінансові ресурси, матеріально-технічну базу, інтелектуальний потенціал і людські компетенції. Головна ідея цього підходу полягає в тому, що стійкі конкурентні переваги формуються на основі унікальних ресурсів, які важко копіювати конкурентам.

Системний підхід розглядає конкурентоспроможність як результат інтеграції всіх функціональних підсистем підприємства: виробництва, маркетингу, фінансів, управління персоналом та інновацій. Він дозволяє оцінити взаємозв'язок між різними процесами, визначити точки синергії та підвищити ефективність прийняття рішень. Системний підхід особливо корисний у складних і нестабільних умовах, коли одночасно необхідно враховувати численні внутрішні та зовнішні фактори.

Конкурентний підхід акцентує увагу на ринкових позиціях компанії щодо конкурентів. Він передбачає оцінку стратегічних і тактичних переваг, аналіз ринкових сил, активне відстеження дій конкурентів та адаптацію стратегії підприємства до зовнішніх умов. Такий підхід дозволяє не лише зберегти позиції на ринку, а й формувати нові конкурентні переваги.

Динамічний підхід спрямований на підвищення гнучкості підприємства та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Він передбачає впровадження інновацій, автоматизацію процесів, використання цифрових технологій і постійне вдосконалення управлінських практик. Динамічний підхід дозволяє компанії підтримувати високий рівень адаптивності та зберігати стійкість у періоди економічної невизначеності.

Комплексне застосування зазначених підходів дозволяє підприємству формувати стратегію підвищення конкурентоспроможності, яка враховує як внутрішні ресурси та компетенції, так і вплив зовнішніх факторів. У практичній площині це реалізується через стратегічне планування, управління ризиками,

впровадження інноваційних технологій і постійний моніторинг ринкових умов.

Таким чином, ефективне управління конкурентоспроможністю компанії у сучасних умовах невизначеності базується на поєднанні ресурсного, системного, конкурентного та динамічного підходів, що забезпечує комплексне бачення діяльності підприємства та формування стійких конкурентних переваг [8].

Сучасне економічне та ринкове середовище характеризується високою ступенем невизначеності, що пов'язано з коливаннями попиту, змінами законодавства, нестабільністю фінансових і політичних умов, а також технологічними і соціальними трансформаціями. У таких умовах управлінські рішення потребують особливої гнучкості та адаптивності, адже традиційні методи стратегічного планування часто виявляються недостатньо ефективними.

Одним із ключових інструментів управління в умовах невизначеності є сценарний аналіз (табл. 1.3). Він дозволяє підприємству розглядати різні можливі варіанти розвитку ринку та прогнозувати наслідки прийняття управлінських рішень у різних умовах. Сценарне моделювання включає визначення альтернативних сценаріїв, оцінку ризиків та можливостей, а також формування стратегій реагування на потенційні зміни [16].

Таблиця 1.3 – Основні етапи сценарного аналізу в умовах невизначеності

Етап	Завдання	Очікуваний результат
Визначення факторів невизначеності	Ідентифікація внутрішніх та зовнішніх ризиків	Формування бази для сценарного моделювання
Розробка альтернативних сценаріїв	Створення кількох версій розвитку подій	Розширення стратегічного вибору
Оцінка впливу сценаріїв	Аналіз наслідків для компанії	Визначення ризиків та можливостей
Формування адаптивних стратегій	Розробка планів дій під різні сценарії	Підвищення гнучкості управління

Джерело: складено автором на основі [16, 24]

Завдяки сценарному аналізу компанія може не лише передбачати можливі негативні фактори, а й виявляти нові можливості для розвитку, що дозволяє

підвищити стійкість її конкурентних позицій.

Динамічне планування дозволяє оперативно змінювати управлінські рішення у відповідь на нові дані та зміни ринкової кон'юнктури (табл. 1.4). Воно включає постійний моніторинг ключових показників діяльності, корекцію бюджетів, оперативну адаптацію виробничих та фінансових планів [14].

Таблиця 1.4 – Основні інструменти динамічного планування та управління ризиками

Інструмент	Мета	Очікуваний результат
Моніторинг ключових показників	Контроль виконання планів	Оперативне виявлення відхилень
Корекція бюджетів	Перерозподіл ресурсів	Ефективне використання фінансів
Оцінка ризиків	Ідентифікація та раннє попередження загроз	Зменшення негативних впливів
Розробка превентивних заходів	Підготовка до можливих негативних сценаріїв	Підвищення стійкості діяльності

Джерело: складено автором на основі [10, 13]

Важливою складовою динамічного планування є управління ризиками, що передбачає ідентифікацію можливих загроз, оцінку їхньої ймовірності та потенційного впливу на діяльність компанії, а також розробку превентивних та коригувальних заходів. Системне управління ризиками забезпечує збереження фінансової стійкості та зменшення негативного впливу непередбачуваних подій.

Адаптивні моделі управління передбачають гнучку організаційну структуру, яка здатна швидко реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх умов. Вони базуються на постійному зборі інформації, аналізі даних та своєчасній корекції стратегій.

Основні принципи адаптивного управління включають:

- циклічність прийняття рішень, що дозволяє регулярно переглядати стратегії і плани;
- взаємодію підрозділів, яка забезпечує швидкий обмін інформацією і

узгодження дій;

- використання інформаційних систем, що дозволяє здійснювати аналітику та прогнозування у реальному часі [16].

Адаптивні моделі управління (табл. 1.5) дозволяють компанії підтримувати високий рівень конкурентоспроможності навіть у складних і непередбачуваних умовах ринку, оптимізуючи ресурси та підвищуючи ефективність стратегічних рішень.

Таблиця 1.5 – Основні елементи адаптивного управління в умовах невизначеності

Елемент	Завдання	Очікуваний ефект
Циклічність прийняття рішень	Регулярна корекція стратегій	Підвищення гнучкості управління
Взаємодія підрозділів	Узгодження дій і обмін інформацією	Зменшення внутрішніх конфліктів і затримок
Інформаційні системи	Аналітика і прогнозування	Прийняття обґрунтованих рішень у реальному часі
Постійний зворотний зв'язок	Моніторинг ефективності управлінських рішень	Оптимізація процесів та підвищення ефективності

Джерело: складено автором на основі [16, 21]

Д вплив невизначеності на управлінські рішення змушує компанії впроваджувати комплексні підходи, що поєднують сценарний аналіз, динамічне планування та адаптивні моделі управління. Це забезпечує високу оперативність, гнучкість і ефективність управлінських рішень у мінливих ринкових умовах, сприяє збереженню конкурентних позицій та формуванню стійких переваг на ринку.

У результаті аналізу особливостей управлінських рішень у умовах невизначеності можна виділити кілька ключових аспектів, що визначають ефективність управління конкурентоспроможністю будівельних компаній. По-перше, управління має бути комплексним, оскільки воно охоплює усі функціональні підсистеми підприємства: фінанси, виробництво, маркетинг, управління персоналом та інновації. По-друге, системність підходів забезпечує

взаємозв'язок окремих елементів управління, що дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень та створює синергетичний ефект від поєднання ресурсів і стратегій. По-третє, висока адаптивність управлінських моделей забезпечує здатність компанії швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізуючи негативні наслідки невизначеності. Нарешті, пріоритет інновацій та технологій виступає ключовим чинником формування стійких конкурентних переваг та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Врахування зазначених особливостей створює основу для формування ефективних методик оцінювання конкурентоспроможності, адже лише системний і адаптивний підхід дозволяє отримати об'єктивну та комплексну картину стану компанії. Логічним продовженням аналізу управлінських підходів є вивчення конкретних методичних інструментів та моделей, які дозволяють кількісно та якісно оцінювати рівень конкурентоспроможності підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності компаній: порівняльний аналіз

Оцінювання рівня конкурентоспроможності компанії є ключовою та невід'ємною складовою стратегічного управління, оскільки воно дозволяє не лише визначати сильні та слабкі сторони підприємства, а й формувати об'єктивне уявлення про його потенційні можливості для розвитку, адаптації до ринкових змін та підвищення стійкості в умовах економічної невизначеності. Такий процес є важливим інструментом прийняття стратегічних рішень, оскільки на основі отриманих даних керівництво компанії може розробляти ефективні плани розвитку, визначати пріоритетні напрями інвестицій, оптимізувати внутрішні ресурси та коригувати конкурентну політику.

У сучасній теорії та практиці менеджменту сформувалися різні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності, кожен із яких акцентує увагу на певних аспектах діяльності компанії. Зокрема, економіко-аналітичні методи спрямовані на порівняння фінансових, виробничих та ринкових показників;

інтегральні методи дозволяють формувати комплексну оцінку шляхом поєднання кількісних та якісних показників; стратегічні методи концентруються на визначенні позицій компанії щодо конкурентів і її довгострокових перспектив; нарешті, комплексні методи інтегрують різні підходи, забезпечуючи всебічну оцінку конкурентоспроможності через врахування внутрішніх ресурсів, компетенцій та зовнішніх ринкових факторів. Такий поділ методик дозволяє компаніям вибирати оптимальні інструменти оцінки залежно від специфіки діяльності, розмірів підприємства та характеру конкурентного середовища.

Економіко-аналітичні методи оцінки конкурентоспроможності компанії (табл. 1.6) базуються на порівнянні ключових показників діяльності підприємства з аналогічними показниками конкурентів або середньоринковими значеннями. Вони дозволяють виявити сильні та слабкі сторони компанії у фінансовій, виробничій, технологічній та ринковій сферах і на основі цього визначити напрями для підвищення ефективності та конкурентних переваг.

Таблиця 1.6 – Економіко-аналітичні методи оцінки конкурентоспроможності

Метод	Параметри оцінки	Переваги	Недоліки
<i>Порівняльний аналіз фінансових коефіцієнтів</i>	Рентабельність, ліквідність, оборотність активів	Простота розрахунку, наочність	Обмежене врахування нематеріальних факторів
<i>Аналіз частки ринку</i>	Частка продукції або послуг компанії на ринку	Відображає позиції на ринку	Не враховує внутрішні ресурси та компетенції
<i>Аналіз собівартості та продуктивності</i>	Витрати на одиницю продукції, ефективність виробництва	Виявлення потенціалу оптимізації	Не враховує ринкові фактори

Джерело: складено автором на основі [2, 5]

Серед основних показників, що використовуються у економіко-аналітичних методах, можна виділити фінансові коефіцієнти (рентабельність, ліквідність, оборотність активів), показники продуктивності та ефективності

виробництва, частку ринку, собівартість продукції та інші економічні параметри, які дозволяють оцінити співвідношення витрат та результатів діяльності. Аналіз цих показників допомагає виявити, наскільки компанія ефективно використовує власні ресурси та чи може вона підтримувати стабільні конкурентні переваги в умовах ринкової невизначеності.

Ключовою перевагою економіко-аналітичного підходу є його об'єктивність та наочність, адже результати розрахунків легко порівнювати з конкурентами або середніми ринковими показниками. Однак до недоліків можна віднести обмежене врахування нематеріальних факторів, таких як інноваційний потенціал, управлінські компетенції та корпоративна культура, які також мають суттєвий вплив на конкурентоспроможність [5].

Економіко-аналітичні методи є першочерговими для компаній, що прагнуть швидко визначити базові сильні та слабкі сторони своєї діяльності. Вони особливо корисні на початкових етапах оцінки конкурентоспроможності або при регулярному моніторингу основних показників, коли необхідно оперативно реагувати на зміни ринку та коригувати управлінські рішення.

Застосування цих методів дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й сформулювати основу для комплексного та інтегрального підходу, що враховує внутрішні ресурси, компетенції та ринкові результати. Наступним логічним кроком є розгляд інтегральних методів оцінки конкурентоспроможності, які дозволяють поєднати кількісні та якісні показники для отримання більш повної картини стану компанії.

Інтегральні методи оцінки конкурентоспроможності передбачають формування комплексного показника, який об'єднує різноманітні економічні, якісні та стратегічні критерії діяльності компанії в єдиний інтегральний індикатор. Такий підхід дозволяє не лише оцінити окремі аспекти діяльності підприємства, а й отримати загальне уявлення про його конкурентні позиції на ринку [23].

Основна перевага інтегрального підходу полягає в його здатності одночасно враховувати внутрішні ресурси, управлінські компетенції та ринкові

результати. Це дозволяє керівництву будівельної компанії приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності та формування стійких конкурентних переваг.



Рисунок 1.4 – Схема інтегральної оцінки конкурентоспроможності компанії

Джерело: складено автором на основі [17]

Інтегральний метод включає такі ключові елементи:

- фінансові ресурси – аналіз ліквідності, рентабельності та ефективності використання капіталу;
- кваліфікація персоналу – оцінка компетенцій, професійної підготовки та мотивації працівників;
- технологічна база та інноваційний потенціал – рівень оснащення виробництва, використання сучасних технологій, здатність впроваджувати інновації;
- ринкові позиції – частка ринку, динаміка продажів, конкурентні переваги продукції або послуг.

Інтегральна оцінка дозволяє зіставляти ці елементи між собою та з конкурентами, формуючи єдину шкалу оцінки, яка відображає загальний рівень конкурентоспроможності компанії. Особливо це актуально для будівельних підприємств, де одночасно діє велика кількість внутрішніх і зовнішніх факторів, і просте порівняння окремих економічних показників може бути недостатнім для

прийняття ефективних стратегічних рішень.

Завдяки інтегральному підходу керівництво компанії може визначити не тільки поточний рівень конкурентоспроможності, а й пріоритетні напрями розвитку, необхідні для підвищення ефективності управлінських рішень та зміцнення позицій на ринку. Таким чином, інтегральні методи створюють основу для подальшого стратегічного планування та управління, поєднуючи кількісні та якісні показники в єдину систему оцінки [16].

Стратегічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на аналізі його позицій відносно конкурентів та на визначенні довгострокових переваг у ринковому середовищі. Ці методи дозволяють не просто оцінити поточний стан компанії, а й спрогнозувати її розвиток, оцінити потенційні можливості та ризики, а також визначити напрями стратегічного управління.

Основна ідея стратегічного підходу полягає в аналізі конкурентного середовища, що включає дослідження ринкових сил, оцінку позицій основних конкурентів, визначення бар'єрів входу на ринок та вивчення тенденцій попиту. Такий підхід дозволяє формувати стратегії реагування на зміни ринку, обирати оптимальні ринкові ніші та визначати пріоритетні напрями розвитку продуктів чи послуг.

Стратегічні методи часто включають використання таких інструментів, як:

- матриці конкурентних позицій, які дозволяють оцінити відносну силу компанії на ринку порівняно з ключовими конкурентами;
- SWOT-аналіз, що дає змогу комплексно оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози зовнішнього середовища;
- матриці стратегічного планування (BCG, GE/McKinsey), які допомагають визначити пріоритетність розвитку окремих продуктів або бізнес-напрямків;
- сценарний аналіз, який дозволяє моделювати різні варіанти розвитку подій на ринку та оцінювати стратегії компанії у різних умовах.

Стратегічні методи оцінки конкурентоспроможності забезпечують довгострокову перспективу управлінських рішень, адже вони орієнтовані не лише на поточні результати, а й на формування стійких конкурентних переваг у майбутньому. Цей підхід особливо важливий для будівельних компаній, які працюють у турбулентному середовищі з високою невизначеністю щодо вартості ресурсів, законодавчих змін та коливань ринкового попиту [1].

Застосування стратегічних методів дозволяє компанії поєднувати оцінку внутрішніх ресурсів з аналізом зовнішніх можливостей та загроз, створюючи базу для ефективного управління конкурентоспроможністю. Логічним продовженням є розгляд комплексних методів, які об'єднують економіко-аналітичні, інтегральні та стратегічні підходи, дозволяючи отримати максимально об'єктивну та всебічну оцінку конкурентоспроможності підприємства.

Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності поєднують у собі переваги економіко-аналітичних, інтегральних та стратегічних підходів, забезпечуючи всебічну, об'єктивну та системну оцінку підприємства. Вони дозволяють одночасно враховувати фінансово-економічні показники, ресурси та компетенції компанії, а також зовнішні ринкові фактори та стратегічні позиції.

Головною ідеєю комплексного підходу є формування мультикритеріальної оцінки, що поєднує кількісні та якісні показники для отримання узагальненого індикатора конкурентоспроможності. Цей підхід дозволяє визначати не тільки поточний стан підприємства, а й прогнозувати його розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі [8].

Основні характеристики комплексних методів:

- системність – одночасний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу;
- комплексність – включення фінансових, організаційних, технологічних і стратегічних аспектів;
- адаптивність – можливість коригування оцінки відповідно до змін ринкового середовища;

- інтеграція кількісних і якісних даних – забезпечення максимально повного відображення реального стану підприємства.

До основних інструментів комплексного підходу належать:

- поєднання фінансового аналізу з оцінкою продуктивності та інноваційного потенціалу;
- інтегральні показники, що об'єднують оцінку ресурсів, компетенцій та ринкових результатів;
- стратегічні моделі для визначення позицій компанії відносно конкурентів;
- сценарне планування і прогнозування розвитку ринку для адаптації управлінських рішень [13].

Комплексні методи дозволяють компаніям у високодинамічному і невизначеному середовищі приймати ефективні управлінські рішення, формувати адаптивні стратегії та забезпечувати стійке зростання конкурентних переваг. Вони особливо важливі для будівельних компаній, де одночасно діє велика кількість факторів впливу: коливання цін на ресурси, зміни законодавства, ризики нестачі кваліфікованої робочої сили та високі вимоги замовників.

Отже, комплексні методи оцінки конкурентоспроможності є логічним продовженням поєднання економіко-аналітичних, інтегральних і стратегічних підходів, забезпечуючи підприємству можливість формувати обґрунтовану, всебічну та адаптивну стратегію підвищення конкурентоспроможності.

У результаті теоретичного аналізу методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності компаній можна виділити кілька ключових аспектів. Економіко-аналітичні методи забезпечують об'єктивну оцінку фінансових, виробничих та ринкових показників, дозволяючи оперативно визначати сильні та слабкі сторони підприємства. Інтегральні методи дозволяють поєднати кількісні та якісні характеристики, враховуючи ресурси, компетенції та ринкові результати, формуючи комплексну оцінку конкурентоспроможності. Стратегічні методи зосереджуються на довгострокових перевагах компанії, оцінюють її

позиції відносно конкурентів і дозволяють прогнозувати розвиток підприємства в умовах динамічного ринку. Комплексні методи поєднують усі попередні підходи, забезпечуючи всебічну, системну та адаптивну оцінку, що дозволяє формувати ефективні управлінські рішення та стратегічні напрями розвитку компанії.

Таким чином, ефективне оцінювання конкурентоспроможності вимагає комбінованого використання методів, що враховують як внутрішні ресурси та компетенції, так і зовнішні ринкові фактори, що особливо важливо для будівельних компаній в умовах невизначеності та високої динамічності ринку.

Після теоретичного та методичного обґрунтування сутності конкурентоспроможності компаній, особливостей управління нею в умовах невизначеності та методичних підходів до її оцінки логічним є перехід до практичного аналізу діяльності конкретного підприємства. Комплексна оцінка тенденцій діяльності та рівня конкурентоспроможності будівельної компанії дозволяє перевірити застосовність теоретичних моделей та методів на практиці, виявити сильні та слабкі сторони компанії, оцінити ефективність управлінських рішень і стратегій. У даному дослідженні об'єктом практичного аналізу обрано ТОВ «МЕГАБУД-ЮА», що дає можливість на основі статистичних, економічних та ринкових показників здійснити всебічну діагностику конкурентоспроможності, а також сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності управління діяльністю компанії в умовах нестабільного та турбулентного ринку будівельних послуг.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «МЕГАБУД-ЮА»

2.1. Характеристика поточного стану та основних тенденцій функціонування ТОВ «МЕГАБУД-ЮА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «МЕГАБУД-ЮА» (далі ТОВ «МЕГАБУД-ЮА») функціонує як суб'єкт будівельної галузі з 23 жовтня 2018 року, здійснюючи господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України та положень власного статуту. Правовий статус підприємства визначає його здатність самостійно вступати у договірні правовідносини з фізичними та юридичними особами, здійснювати комерційні операції, розпоряджатися майном та нести юридичну відповідальність за результати своєї діяльності. Така організаційно-правова модель забезпечує підприємству високий рівень автономності, що сприяє оперативності управлінських рішень та підвищує адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Структура власності ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» є централізованою: 100 % статутного капіталу належить товариству з обмеженою відповідальністю «СКАЙФРІ», тоді як бенефіціарним власником виступає громадянин України. Концентрація корпоративних прав в руках одного учасника забезпечує цілісність системи управління, узгодженість стратегічних рішень та мінімізацію потенційних конфліктів між власниками. Крім того, наявність усіх необхідних атрибутів господарюючого суб'єкта – розрахункових і валютних рахунків, печаток, штампів, типових бланків та засобів індивідуальної ідентифікації – створює організаційні передумови для ефективної та легітимної діяльності.

Статутні положення визначають місію ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» як задоволення зростаючих потреб регіонального ринку в будівельних матеріалах

та послугах, забезпечення комплексного підходу до їх надання, а також розширення географії присутності підприємства. Стратегічні орієнтири компанії передбачають формування довгострокових конкурентних переваг, зміцнення виробничого потенціалу, диверсифікацію напрямів діяльності та системний розвиток кадрового забезпечення. У сукупності ці параметри свідчать про прагнення підприємства до сталого розвитку, підвищення ринкової впізнаваності та адаптації до сучасних викликів будівельної галузі.

Профіль господарської діяльності ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» охоплює широкий спектр операцій, що формують комплексний підхід до обслуговування потреб будівельного ринку. Підприємство здійснює виробничо-технологічні, торговельні та логістичні функції, поєднуючи роботи у сфері будівництва з постачанням будівельних матеріалів, територіальною доставкою та низкою супутніх сервісів. Така багатовекторність дозволяє компанії формувати інтегрований ланцюг створення вартості, оптимізувати витрати та забезпечувати клієнтів повним циклом послуг – від отримання сировини й матеріалів до реалізації будівельно-монтажних робіт.

Структуру ключових напрямів господарської діяльності підприємства деталізовано в таблиці 2.1, що містить систематизовану класифікацію видів робіт та послуг, які формують основу операційної моделі ТОВ «МЕГАБУД-ЮА». Зазначена таблиця використовується як довідковий елемент подальшого аналізу, оскільки дозволяє показати функціональну багатогранність компанії та оцінити її місце на регіональному ринку будівельних послуг.

Таблиця 2.1 – Основні види діяльності ТОВ «МЕГАБУД-ЮА»

Напрямок діяльності	Характеристика
1	2
Будівельні роботи	Виконання загальнобудівельних, ремонтних, відновлювальних та спеціалізованих робіт
Торгівля будматеріалами	Реалізація широкого спектра матеріалів для житлового, комерційного та промислового будівництва
Логістичні послуги	Доставка, транспортування, складська обробка будівельних вантажів

Продовження таблиці 2.1

1	2
Проектно-інженерні послуги	Підготовка проектної документації, консультації щодо технічних рішень
Додаткові сервісні послуги	Оренда техніки, надання обладнання, супровід будівельних об'єктів

Джерело: сформовано автором на основі статутних документів ТОВ «МЕГАБУД-ЮА»

З таблиці 2.1 видно, що підприємство функціонує як багатoproфільна структура, що дозволяє диверсифікувати потоки доходів і зменшувати ризики, пов'язані зі змінами на ринку.

Управлінська структура ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» побудована відповідно до принципів корпоративного врядування та забезпечує належний розподіл функцій між стратегічним і оперативним рівнями. Керівна система функціонує за двоступеневою моделлю, що є характерною для більшості вітчизняних підприємств із централізованою формою власності.

Стратегічний рівень представлений Загальними зборами учасників, які виконують роль найвищого органу управління. Саме на цьому рівні ухвалюються ключові рішення, що визначають напрям розвитку компанії: затвердження статуту, визначення стратегії, контролювання розміру статутного капіталу, обрання та відкликання керівника, прийняття рішень щодо реорганізації або ліквідації підприємства. Наявність єдиного власника дозволяє приймати рішення швидко та узгоджено, що мінімізує ризики управлінських конфліктів і підвищує стабільність функціонування.

Операційний рівень управління представлений директором підприємства, який здійснює поточне керівництво діяльністю, організовує роботу структурних підрозділів, контролює виконання виробничих, фінансових та адміністративних завдань. Директор діє в межах повноважень, визначених статутом та рішеннями Загальних зборів, і несе відповідальність за результати діяльності перед засновниками. Така модель забезпечує персоніфіковану відповідальність і підвищує керованість процесів.

Важливим елементом системи управління є орган самоврядування

трудового колективу – Збори працівників. Цей орган опікується питаннями внутрішньої соціально-трудової взаємодії, розглядає проєкт колективного договору, ухвалює рішення щодо соціальних гарантій, пільг і умов праці. Залучення працівників до ухвалення рішень підвищує ефективність комунікацій та сприяє формуванню лояльності персоналу.

Узагальнена схема управління, що об'єднує стратегічний, оперативний та колективний рівні врядування, представлена на рисунку 2.1. Вона демонструє взаємозв'язки між ключовими суб'єктами управління та окреслює логіку прийняття рішень у межах організаційної структури підприємства.

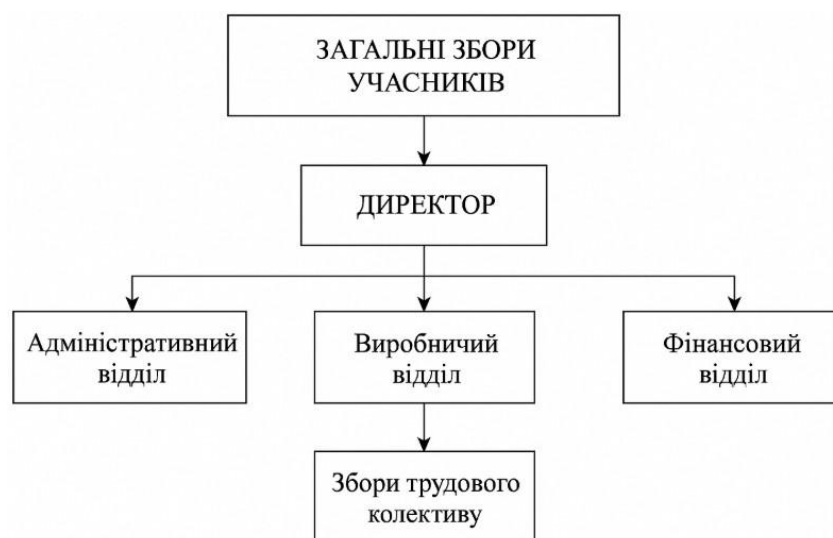


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «МЕГАБУД-ЮА»

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішніх документів ТОВ «МЕГАБУД-ЮА»

Структура відповідає потребам підприємства середнього масштабу і дозволяє швидко координувати виробничі та комерційні процеси.

Статутний капітал ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» становить 100 000 грн і повністю належить одному учаснику – ТОВ «СКАЙФРІ». Така одноосібна модель володіння забезпечує високу керованість фінансовими потоками, оскільки рішення щодо інвестування, зміни структури активів, розподілу прибутку або залучення додаткових ресурсів ухвалюються централізовано й оперативно. Відсутність необхідності узгоджувати позиції кількох акціонерів мінімізує внутрішні транзакційні витрати та сприяє стабільності стратегічних орієнтирів підприємства.

Фінансовий результат діяльності «МЕГАБУД-ЮА» формується за рахунок реалізації будівельних матеріалів, виконання підрядних робіт та надання супутніх послуг. Після покриття виробничих, адміністративних і збутових витрат підприємство отримує чистий прибуток, який підлягає розподілу відповідно до чинного законодавства та внутрішньої фінансової політики.

Механізм розподілу прибутку охоплює кілька ключових напрямів. По-перше, частина чистого прибутку може спрямовуватися на виплату дивідендів єдиному засновнику, що забезпечує стабільність інвестиційної мотивації власника. По-друге, вагоме значення має реінвестування прибутку у розвиток підприємства: оновлення техніко-технологічного забезпечення, розширення складів, модернізацію логістичної інфраструктури або фінансування нових проєктів. По-третє, важливим елементом є матеріальне стимулювання працівників, що передбачає використання бонусних програм, доплат або премій, спрямованих на підвищення продуктивності та мотивації персоналу.

Для наочності фінансова логіка руху коштів, включаючи формування доходів, покриття витрат та подальший розподіл чистого прибутку за основними напрямками, подана на рисунку 2.2. Така візуальна інтерпретація дозволяє простежити ключові етапи формування фінансового результату та підкреслює значення ефективного управління ресурсами у забезпеченні сталого розвитку ТОВ «МЕГАБУД-ЮА».



Рисунок 2.2 – Схема розподілу прибутку ТОВ «МЕГАБУД-ЮА»

Джерело: розроблено автором

На основі аналізу статутних документів, ринкової інформації та загальних характеристик діяльності можна виділити кілька ключових тенденцій, що визначають сучасний стан ТОВ «МЕГАБУД-ЮА»:

1. Розширення спектра послуг

Підприємство поступово переходить від вузькоспеціалізованих робіт до комплексного обслуговування, що включає проєктування, монтаж, логістику та сервіс.

2. Активне формування конкурентних переваг

Як показує аналіз конкурентного середовища (табл. 2.2), компанія працює у висококонкурентному середовищі, що стимулює її до пошуку нових каналів збуту та оптимізації вартості послуг.

Таблиця 2.2 – Конкурентне середовище ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» у м. Кропивницький

Конкурент	Сфера діяльності	Сильні сторони	Потенційні загрози для ТОВ «МЕГАБУД-ЮА»
ТОВ «Епіцентр К» (Кропивницький філіал)	Оптова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами	Широкий асортимент, значні маркетингові бюджети, відома брендова мережа	Потужний ціновий тиск, переманювання клієнтів за рахунок масштабів
ТОВ «Будмаркет-Моноліт»	Продаж будматеріалів, комплектуючих для будівництва	Сформована клієнтська база, вигідне розташування, гнучка система знижок	Конкуренція в сегменті оптових покупців
ТОВ «Укрбуд Плюс»	Будівельно-монтажні роботи	Багаторічний досвід, великий портфель реалізованих проєктів	Здатність перехоплювати підрядні замовлення
ТОВ «Техно-Транс Кіровоград»	Логістика та вантажні перевезення	Власний автопарк, швидкі терміни доставки	Конкуренція у транспортно-логістичному обслуговуванні
ТОВ «Арматурний двір»	Реалізація металопрокату та будівельної арматури	Спеціалізація та високий рівень професійного консультування	Перетягування клієнтів у нішевих видах продукції
ТОВ «КРОНОС-СТРОЙ»	Комплексні будівельні послуги	Комплексний підхід, широкий спектр робіт, середній ціновий сегмент	Розширення частки ринку у будівельних підрядах

Джерело: узагальнено автором на основі відкритих даних підприємств

3. Зростання ролі інвестицій у технологічну базу

Підприємство орієнтується на оновлення обладнання, цифровізацію управління, впровадження облікових програм.

4. Підвищення значення персоналу

Успіх у будівельній сфері значною мірою визначається кваліфікацією працівників, тому «МЕГАБУД-ЮА» активно формує систему професійного розвитку.

5. Орієнтація на регіональне зміцнення позицій

Більшість проєктів підприємства локалізована в області, що формує стабільний попит і дає можливість будувати довгострокові партнерства.

Станом на сьогодні ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» є стабільним і динамічним підприємством, яке продовжує розширювати діяльність та формувати власні конкурентні переваги. Компанія демонструє системність управління, технологічну орієнтованість та здатність адаптуватися до умов ринку. Це створює підґрунтя для подальшої комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності, яка буде здійснена у наступних підрозділах.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників компанії та їх впливу на конкурентоспроможність

Фінансовий стан ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» визначається структурою активів і пасивів, динамікою прибутковості, рівнем ліквідності та ефективністю використання ресурсів. Аналіз цих показників є ключовим для оцінки конкурентоспроможності компанії на ринку будівельних матеріалів та послуг, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити його фінансову стійкість та потенціал для розвитку.

Аналіз структури активів ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» дозволяє комплексно оцінити співвідношення між необоротними та оборотними активами, що є важливим показником інвестиційної спрямованості підприємства та його здатності забезпечувати стійкий виробничий процес. Необоротні активи, до яких

належать основні засоби та інші довгострокові ресурси, формують базу для виробничої діяльності та реалізації стратегічних цілей компанії. Оборотні активи, у свою чергу, забезпечують ліквідність підприємства та підтримку поточних операцій, включаючи фінансування виробничих циклів, оплату постачальників та розрахунки з персоналом.

Аналіз структури пасивів дає змогу оцінити фінансову стійкість ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» (табл. 2.4), баланс між власним капіталом і залученими ресурсами, а також здатність підприємства виконувати свої коротко- та довгострокові зобов'язання. Власний капітал визначає фінансову автономність і інвестиційну спроможність, тоді як поточні зобов'язання відображають операційну ліквідність та гнучкість у фінансовому плануванні.

У таблиці 2.3 наведено динаміку структури активів ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» за 2020-2024 роки. Дані розраховані на основі фінансової звітності підприємства за відповідний період (Додаток А-Д), що дозволяє простежити тенденції зростання або зниження частки необоротних та оборотних активів у загальній структурі підприємства.

Таблиця 2.3 – Структура активів ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» у динаміці
впродовж 2020-2024 рр., %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Примітка
Необоротні активи	38,2	42,6	41,1	43,0	44,8	Частка у загальних активах
Оборотні активи	62,6	58,2	59,3	57,5	56,1	Частка у загальних активах
Виробничі основні засоби	25,3	28,3	27,7	28,2	27,9	Частка у необоротних активах
Запаси матеріалів	15,1	20,0	22,8	18,3	17,7	Частка у оборотних активах
Грошові кошти	5,7	6,3	4,7	9,9	11,0	Частка у оборотних активах

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх даних підприємства та методики фінансового аналізу

Аналіз динаміки структури активів ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» за 2020-2024 роки свідчить про поступове зміцнення інвестиційної бази

підприємства. Частка необоротних активів у загальній структурі активів зросла з 38,2 % у 2020 році до 44,8 % у 2024 році, що свідчить про нарощування довгострокових ресурсів, необхідних для забезпечення стабільного виробничого потенціалу та впровадження інноваційних технологій. Таке зростання відображає орієнтацію підприємства на підвищення власної інфраструктурної спроможності та розвиток виробничих потужностей.

Водночас частка оборотних активів знизилась із 62,6 % у 2020 році до 56,1 % у 2024 році. Це свідчить про зменшення долі ресурсів, що безпосередньо забезпечують поточну операційну діяльність, включаючи запаси та дебіторську заборгованість. Проте така тенденція не є негативною, оскільки збільшення необоротних активів формує базу для довгострокового зростання, а контрольоване скорочення оборотних ресурсів свідчить про оптимізацію управління запасами та більш ефективне використання грошових коштів.

Розглядаючи структуру необоротних активів ТОВ «МЕГАБУД-ЮА», можна відзначити, що частка виробничих основних засобів коливалася в межах 25,3–28,3 % і у 2024 році склала 27,9 %. Це свідчить про стабільну інвестиційну спрямованість у основні фонди та підтримку виробничого потенціалу на високому рівні. Така стабільність дозволяє підприємству планувати виробничі цикли та реалізовувати стратегічні проекти з мінімальними ризиками простою обладнання чи технологічних ланцюгів.

Щодо оборотних активів, найбільш значущими є запаси матеріалів та грошові кошти. Частка запасів матеріалів у оборотних активах досягала максимального значення у 2022 році – 22,8 %, а у 2024 році зменшилася до 17,7 %. Це зниження свідчить про підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів та оптимізацію складських запасів, що сприяє зниженню витрат на зберігання і ризику знецінення матеріалів.

Грошові кошти ТОВ «МЕГАБУД-ЮА», як компонент оборотних активів, продемонстрували тенденцію до збільшення з 5,7 % у 2020 році до 11,0 % у 2024 році. Це свідчить про нарощування ліквідних ресурсів підприємства, що підвищує його фінансову стійкість і здатність швидко реагувати на зміну

ринкових умов або інвестувати у вигідні проекти. Зростання грошових коштів також позитивно впливає на рівень оборотності капіталу та здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові фінансові зобов'язання.

Загалом, аналіз структури активів ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» демонструє збалансовану політику управління ресурсами: підприємство нарощує довгострокові інвестиції, підтримуючи при цьому достатній рівень ліквідності та оптимізовані запаси. Така стратегія створює передумови для стабільного зростання, підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку будівельних матеріалів і послуг.

Для наочного сприйняття тенденцій у структурі активів ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» доцільно відобразити їх динаміку у вигляді графіка. Графічне представлення дозволяє чіткіше простежити зміни у частці необоротних та оборотних активів, а також оцінити тенденції нарощування виробничих основних засобів, управління запасами та ліквідними коштами протягом 2020-2024 років. Це дає змогу візуально порівняти показники і зробити висновки щодо ефективності використання ресурсів і фінансової стабільності підприємства.

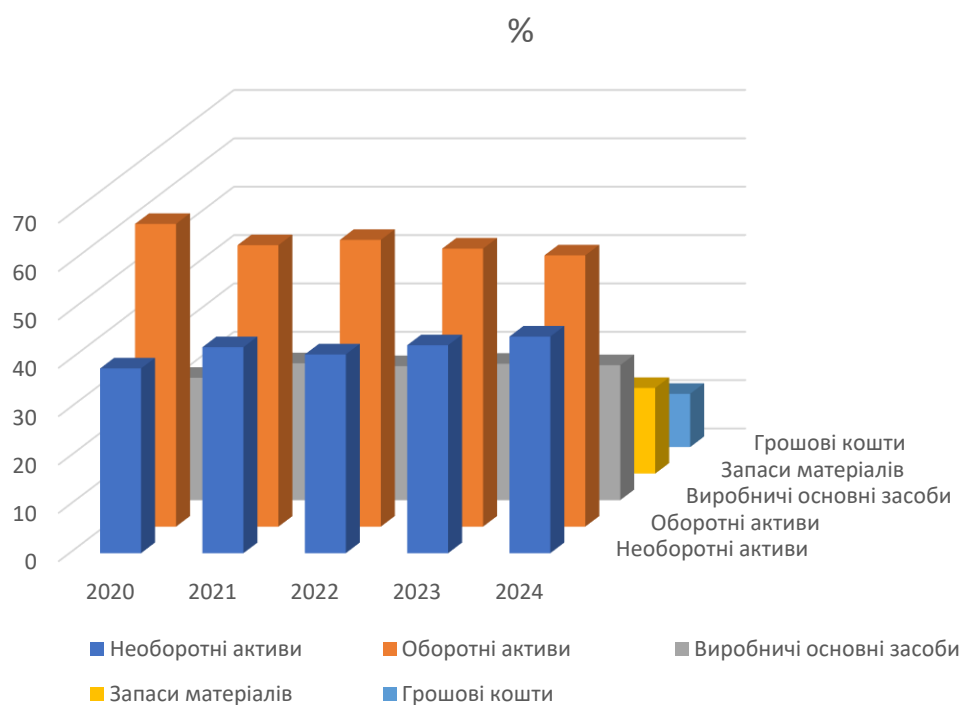


Рисунок 2.3 – Динаміка активів ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» у 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі розрахованих даних табл.2.3

Таблиця 2.4 – Структура пасивів ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» у динаміці
впродовж 2020-2024 рр., %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Примітка
Власний капітал	13,4	10,1	11,8	20,1	25,0	Частка у загальних пасивах
Нерозподілений прибуток	4,6	5,8	6,6	8,7	10,2	Частка власного капіталу
Поточні зобов'язання	83,4	85,3	83,3	72,9	65,5	Кредити, кредиторська заборгованість, розрахунки з бюджетом
Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	У даний період відсутні
Короткострокові кредити банків	31,1	0	0	6,8	5,3	Частка поточних зобов'язань
Поточна кредиторська заборгованість	53,3	85,7	85,2	64,9	60,9	Частка поточних зобов'язань
Інші поточні зобов'язання	16,7	15,6	15,8	8,3	5,5	Податкові та інші платежі

Джерело: сформовано автором на основі бухгалтерської звітності підприємства та методики фінансового аналізу [2]

Аналіз структури пасивів ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» за період 2020-2024 рр., представлений у таблиці 2.4, дає змогу оцінити фінансову стійкість підприємства, рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування та ефективність управління зобов'язаннями.

Упродовж досліджуваного періоду частка власного капіталу у структурі пасивів поступово зростала: від 13,4 % у 2020 р. до 25,0 % у 2024 р. Це свідчить про зміцнення внутрішньої фінансової бази підприємства, формування більш стійкої структури фінансування та зменшення ризику надмірної залежності від позикових ресурсів. Зростання частки нерозподіленого прибутку (з 4,6 % до 10,2 %) підтверджує позитивні тенденції у фінансових результатах діяльності та здатність підприємства акумулювати власні ресурси для подальшого розвитку.

Структура поточних зобов'язань, навпаки, демонструє тенденцію до зниження. Якщо у 2020-2022 рр. їх частка становила понад 83 %, то у 2024 р. вона зменшилася до 65,5 %. Це є позитивним сигналом для фінансової стійкості

підприємства, адже свідчить про поступове зниження навантаження за короткостроковими боргами та покращення можливості вчасного виконання поточних зобов'язань.

У структурі короткострокових зобов'язань ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» ключовим елементом є кредиторська заборгованість, частка якої протягом 2020-2022 рр. перевищувала 85 %, однак у 2024 р. знизилася до 60,9 %. Така динаміка може сигналізувати про підвищення платіжної дисципліни, покращення оборотності капіталу або оптимізацію умов співпраці з постачальниками. Водночас частка короткострокових кредитів є нестабільною: підприємство повністю погасило кредити у 2021-2022 рр., але знову залучило їх у 2023-2024 рр. Це може бути зумовлено потребою у фінансуванні оборотних коштів або реалізацією окремих інвестиційних проєктів.

Окремої уваги заслуговують інші поточні зобов'язання, які зменшилися з 16,7 % у 2020 р. до 5,5 % у 2024 р. Така тенденція є позитивною, оскільки свідчить про зменшення податкових та інших обов'язкових платежів, що полегшує фінансове навантаження на підприємство.

Загалом структура пасивів ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» в динаміці демонструє посилення фінансової стабільності, зростання частки власного капіталу та зниження короткострокових зобов'язань, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства та можливість залучення інвесторів чи кредитних ресурсів на вигідних умовах.

Для оцінки фінансової стійкості ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» використано наступні коефіцієнти:

1. Коефіцієнт автономії

$$K_a = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Всього пасивів}}. \quad (2.1)$$

Показує частку власних коштів у загальних джерелах фінансування. Значення більше 0,5 свідчить про високу фінансову незалежність.

2. Коефіцієнт фінансової залежності

$$K_d = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Власний капітал}}. \quad (2.2)$$

Відображає рівень ризику через залученість позикових коштів.

Розрахункові дані по цих коефіцієнтах представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» у 2020-2024 рр.

Рік	Коефіцієнт автономії (K_a)	Коефіцієнт фінансової залежності (K_d)
2020	0,17	4,9
2021	0,12	7,1
2022	0,12	6,9
2023	0,28	2,6
2024	0,35	1,9

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх даних підприємства та [5]

Зростання коефіцієнта автономії та зниження фінансової залежності ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» у 2023-2024 роках вказує на покращення фінансової стійкості та зниження ризиків банкрутства, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність даного товариства.

Для більш наочного відображення тенденцій зміни структури джерел фінансування доцільно доповнити табличний аналіз графічною інтерпретацією отриманих результатів. Побудована динаміка частки власного капіталу, поточних зобов'язань та інших елементів пасивів дозволяє візуально оцінити ступінь фінансової залежності підприємства від зовнішніх ресурсів, а також простежити вплив цих змін на рівень його фінансової стійкості. Крім того, графічне відображення коефіцієнтів автономії, маневреності та фінансового ризику дає змогу чітко ілюструвати послідовність покращення фінансової структури підприємства. Узагальнений результат подано на рисунку 2.4.

Прибутковість підприємства є одним із ключових індикаторів його конкурентоспроможності, оскільки відображає здатність компанії забезпечувати зростання власного капіталу, формувати внутрішні джерела фінансування та утримувати стійкі ринкові позиції. На основі даних фінансової звітності ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» за 2020-2024 рр. (табл. 2.4) проведено аналіз динаміки

чистого прибутку та основних показників рентабельності (табл. 2.6), що дозволяє комплексно оцінити зміну результативності діяльності компанії у досліджуваний період.

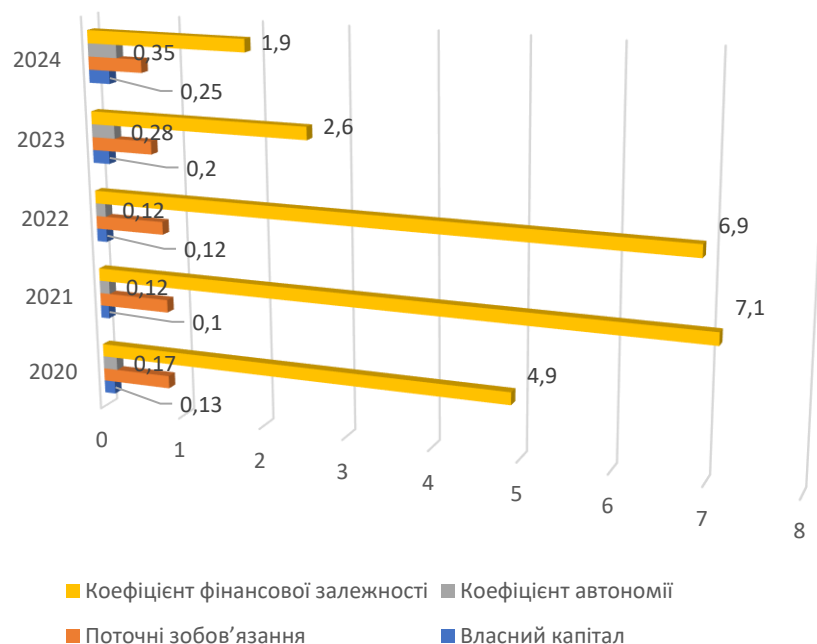


Рисунок 2.4 – Динаміка структури пасивів та коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» у 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.4 та 2.5

Таблиця 2.6 – Динаміка прибутковості ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» впродовж 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Примітка
Чистий прибуток, тис. грн	25,9	113,5	111,1	6,1	11,1	Абсолютні значення
Рентабельність активів, %	4,5	4,8	4,7	5,2	5,4	Розраховано за формулою: П/А
Рентабельність власного капіталу, %	7,5	8,0	8,2	9,1	9,5	П/ВК

Джерело: сформовано автором на основі даних бухгалтерського обліку та методики фінансового аналізу [2]

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про неоднорідність динаміки прибутковості ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» у 2020-2024 рр., що зумовлено як внутрішніми змінами в операційній діяльності, так і впливом зовнішнього

середовища. Насамперед варто відзначити різкі коливання чистого прибутку: його зростання у 2021 р. більш ніж у чотири рази відносно 2020 р. (з 25,9 тис. грн до 113,5 тис. грн) свідчить про суттєве розширення обсягів продажів і підвищення маржинальності. Однак у 2022 р. спостерігається незначне зниження прибутку до 111,1 тис. грн, що може бути пов'язано з підвищенням операційних витрат або тимчасовими змінами в структурі продажів.

У 2023 р. підприємство демонструє різке падіння чистого прибутку до 6,1 тис. грн, що свідчить про суттєве погіршення фінансового результату. Така динаміка може пояснюватися зовнішніми ринковими шоками, короткостроковими перебоями у постачанні або зниженням попиту на продукцію. Часткове покращення у 2024 р. (прибуток 11,1 тис. грн) вказує на стабілізацію діяльності, проте рівень фінансового результату залишається значно нижчим порівняно з докризовими роками.

Попри суттєві коливання абсолютних значень прибутку, показники рентабельності ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» демонструють більш плавну позитивну тенденцію. Зокрема, рентабельність активів (ROA) зросла з 4,5 % у 2020 р. до 5,4 % у 2024 р., що свідчить про покращення ефективності використання майнового потенціалу підприємства. Найвищий рівень ROA у 2023-2024 рр. (5,2–5,4 %) може бути пов'язаний зі скороченням активів у структурі балансу, що компенсувало низький прибуток у 2023 р.

Ще більш стійку позитивну динаміку демонструє рентабельність власного капіталу (ROE): зростання від 7,5 % у 2020 р. до 9,5 % у 2024 р. свідчить про підвищення ефективності використання інвестованого капіталу. Це означає, що навіть за умов зниження абсолютного прибутку у 2023 р. підприємству вдалося підтримати відносний рівень доходності за рахунок зміни структури капіталу.

Таким чином, аналіз таблиці 2.6 показує, що ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» має потенціал до відновлення прибутковості, хоча діяльність підприємства супроводжується значною нестабільністю. Позитивна динаміка рентабельності свідчить про поступове підвищення ефективності управління ресурсами, тоді як коливання чистого прибутку актуалізують необхідність посилення контролю

витрат і диверсифікації джерел доходу.

Ліквідність підприємства визначає його здатність вчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Для аналізу використовуються стандартні коефіцієнти: поточної, швидкої та абсолютної ліквідності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «МЕГАБУД-ЮА»
впродовж 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Примітка
Поточна ліквідність	1,5	1,2	1,3	1,6	1,8	Відношення оборотних активів до поточних зобов'язань
Швидка ліквідність	1,1	0,9	1,0	1,3	1,5	Оборотні активи за винятком запасів
Абсолютна ліквідність	0,2	0,1	0,2	0,3	0,4	Гроші та їх еквіваленти / короткострокові зобов'язання

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх фінансових звітів підприємства та [3]

Аналіз динаміки показників ліквідності ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» за 2020-2024 рр., наведений у таблиці 2.7, свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства та покращення його здатності своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання.

Показник поточної ліквідності у 2020 р. становив 1,5, що відповідає нормативному діапазону (1,0-2,0) і свідчить про достатній обсяг оборотних активів для покриття всіх поточних зобов'язань. У 2021 р. цей коефіцієнт знизився до 1,2, що може бути результатом зростання кредиторської заборгованості або уповільнення оборотності активів. Проте вже з 2022 р. відбувається стабільне покращення: коефіцієнт зростає до 1,3, а у 2023-2024 рр. досягає 1,6 і 1,8 відповідно, що свідчить про посилення короткострокової платоспроможності та підвищення рівня ліквідності активів.

Швидка ліквідність ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» демонструє аналогічну позитивну динаміку. Значення 1,1 у 2020 р. зменшується до 0,9 у 2021 р., що є нижче оптимального рівня ($\geq 1,0$) і може вказувати на певні труднощі з покриттям короткострокових зобов'язань без реалізації запасів. Проте у наступні роки ситуація покращується: 1,0 у 2022 р., 1,3 у 2023 р. і 1,5 у 2024 р. підтверджують

зростання частки високоліквідних оборотних активів, серед яких ключову роль відіграють дебіторська заборгованість та грошові кошти.

Абсолютна ліквідність протягом аналізованого періоду також має чітку тенденцію до зростання. Якщо у 2020 р. її рівень становив лише 0,2 (тобто тільки 20 % короткострокових зобов'язань могли бути погашені негайно), то у 2021 р. він знизився до 0,1, що сигналізує про критично низький обсяг грошових коштів. Проте після цього спостерігається стабільне відновлення: у 2022 р. коефіцієнт повертається до рівня 0,2, у 2023 р. зростає до 0,3, а у 2024 р. досягає 0,4. Хоча значення 0,4 все ще нижче рекомендованого рівня (0,5-1,0), тенденція є позитивною і свідчить про поступове формування резервів ліквідності.

Таким чином, аналіз таблиці 2.7 дозволяє зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» з точки зору ліквідності упродовж 2020–2024 рр. суттєво покращився. Підприємство підвищило спроможність виконувати короткострокові зобов'язання, оптимізувало структуру оборотних активів та наростило обсяг грошових коштів, що є важливим чинником його конкурентоспроможності на ринку будівельних послуг і матеріалів.

Комплексний аналіз структури активів, динаміки прибутковості та ліквідності дозволяє оцінити конкурентні переваги ТОВ «МЕГАБУД-ЮА»:

- стабільна прибутковість забезпечує можливість реінвестування у розвиток виробничих потужностей, модернізацію обладнання та розширення асортименту продукції;
- оптимальна структура активів дозволяє балансувати між інвестиційними та оборотними ресурсами, що забезпечує гнучкість у плануванні та реалізації будівельних проєктів;
- зростаюча ліквідність знижує фінансові ризики, підвищує довіру партнерів та кредиторів, сприяє зміцненню ринкових позицій.

Таким чином, фінансовий стан ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» демонструє високу стабільність та ефективність управління ресурсами, що позитивно впливає на рівень конкурентоспроможності компанії на локальному та регіональному ринках.

2.3. Порівняльна оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» на ринку будівельної продукції та послуг

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є ключовим елементом стратегічного аналізу, оскільки вона дає змогу визначити фактичну позицію компанії на ринку та визначити напрями її подальшого розвитку. Для ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» порівняльний аналіз конкурентних позицій особливо важливий через високу динамічність ринку будівельних матеріалів та зростання кількості локальних і національних операторів. В умовах посилення конкуренції здатність підприємства пропонувати унікальну цінність, оптимізувати витрати та забезпечувати високу якість сервісу стає визначальним фактором його довгострокової життєстійкості.

З метою проведення комплексного оцінювання було здійснено порівняння діяльності ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» із трьома ключовими конкурентами ринку м. Кропивницького – ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Будмаркет-Моноліт» та ТОВ «Укрбуд Плюс». Узагальнені дані подано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Порівняльна характеристика основних конкурентів ТОВ «МЕГАБУД-ЮА»

Компанія	Спеціалізація	Сильні сторони	Слабкі сторони
ТОВ «Епіцентр К» (м. Кропивницький)	Роздрібна та оптова торгівля будматеріалами	Широкий асортимент, сильний бренд, масштаб	Високі операційні витрати, низька гнучкість
ТОВ «Будмаркет-Моноліт»	Постачання будматеріалів великим підрядникам	Низькі ціни, оптові поставки, стабільні контракти	Обмежена номенклатура, слабка робота з роздрібними клієнтами
ТОВ «Укрбуд Плюс»	Будівельно-монтажні та ремонтні роботи	Висока кваліфікація персоналу, наявність спецтехніки	Низький рівень маркетингової активності
ТОВ «МЕГАБУД-ЮА»	Комплексне постачання будівельних матеріалів і логістика	Оптимальна структура витрат, гнучкість, персоналізований сервіс	Менший масштаб порівняно з національними мережами

Джерело: узагальнено автором

Аналіз даних таблиці 2.8 дозволяє здійснити порівняння конкурентних позицій ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» з основними учасниками ринку будівельних матеріалів та послуг у м. Кропивницький. Представлені компанії суттєво відрізняються за масштабами, бізнес-моделями та ринковими стратегічними підходами, що впливає на їхню конкурентну поведінку та силу впливу на ринок.

Першим і найбільш потужним конкурентом є ТОВ «Епіцентр К», яке завдяки загальнонаціональному масштабу володіє значними ресурсами, надзвичайно широким асортиментом продукції та пізнаванністю бренду. Імідж мережевого лідера та концентрація товарних позицій забезпечують компанії конкурентну перевагу у формуванні цінових пропозицій та маркетингових кампаній. Однак слабкою стороною ТОВ «Епіцентр К» є високі операційні витрати та низька гнучкість, що обумовлено масштабом організаційної структури. Це створює перешкоди для швидкої адаптації до індивідуальних потреб клієнтів, особливо у сегменті B2B-послуг.

ТОВ «Будмаркет-Моноліт» є конкурентом середньої ланки, орієнтованим на роботу з великими підрядниками, що забезпечує стабільність контрактів та можливість пропонувати нижчі ціни завдяки обсягам постачання. Його сильними сторонами є цінова конкуренція, оптовий формат діяльності та довгострокові партнерські відносини з будівельними компаніями. Водночас слабкою стороною є обмежена номенклатура та недостатня орієнтованість на роздрібного клієнта, що звужує можливості масштабування бізнесу та диверсифікації доходів. На відміну від ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Будмаркет-Моноліт» має меншу ринкову присутність, але більш гнучкий підхід у роботі з корпоративними клієнтами.

Іншим важливим конкурентом виступає ТОВ «Укрбуд Плюс», яке спеціалізується насамперед на виконанні будівельно-монтажних та ремонтних робіт. Його конкурентні переваги полягають у високій кваліфікації персоналу, наявності власної спецтехніки та усталеній репутації виконавця складних технічних проєктів. Однак компанія має незначну маркетингову активність, що обмежує її вплив на широку клієнтську аудиторію та ускладнює залучення нових

замовників у довгостроковій перспективі. Відсутність потужної товарної складової та логістичної підтримки також зменшує її конкурентну силу порівняно з постачальниками будматеріалів.

ТОВ «МЕГАБУД-ЮА», порівняно з наведеними компаніями, займає гнучку та адаптивну ринкову позицію. Основними його сильними сторонами є оптимальна структура витрат, високий рівень персоналізованого сервісу та добре організована логістика, що забезпечує оперативне постачання матеріалів клієнтам. Компанія ефективно поєднує широкий, хоча й не максимальний, асортимент з індивідуальним підходом до замовників, роблячи ставку на швидкість, якість і доступність обслуговування. Водночас обмеженням для ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» є менший масштаб діяльності порівняно з національними мережами, що впливає на його можливості щодо закупівельних цін, маркетингових бюджетів та географічної присутності.

Узагальнюючи аналіз таблиці 2.8, можна дійти висновку, що конкурентне середовище, у якому функціонує ТОВ «МЕГАБУД-ЮА», є досить насиченим і різноплановим. Компанія має значні потенційні переваги у сервісному та логістичному аспектах, однак стикається з викликами зовнішнього середовища – переважно у вигляді масштабних мережеских конкурентів та вузькоспеціалізованих постачальників, що працюють у нішевих сегментах. Це визначає необхідність подальшого стратегічного посилення позицій підприємства, зокрема шляхом розширення асортименту, активізації маркетингової діяльності та зміцнення партнерських відносин на ринку.

Для забезпечення більш комплексного та всебічного аналізу конкурентних позицій ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» було проведено порівняння компанії з основними ринковими гравцями за набором ключових параметрів, які найбільш суттєво впливають на формування конкурентоспроможності у сфері будівельних матеріалів і послуг. Оцінювання включало такі критерії, як широта та структурованість асортименту, цінова політика, якість сервісу та рівень клієнтоорієнтованості, ефективність логістики, показники фінансової стійкості, а також маркетингова активність, що охоплює промоційні інструменти та

пізнаванність бренду.

Здійснення комплексного порівняння дозволяє не лише визначити сильні та слабкі сторони кожного конкурента, але й виокремити стратегічні зони, у яких ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» має потенціал для покращення або, навпаки, вже демонструє конкурентні переваги. Важливо відзначити, що структура ринку будматеріалів м. Кропивницького характеризується високою неоднорідністю: одночасно присутні великі мережеві оператори, спеціалізовані постачальники та компанії, орієнтовані на будівельно-ремонтні роботи. Це потребує диференційованого підходу до оцінювання конкурентних характеристик.

У цьому контексті застосування узагальнюючої таблиці з рейтинговими значеннями дозволяє сформувати цілісне уявлення про позиції підприємств за кожним із ключових параметрів та визначити їхню відносну конкурентну силу. Зведені результати такого порівняльного аналізу представлено у таблиці 2.9, що дозволяє простежити, у яких напрямках ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» демонструє конкурентні переваги, а в яких – потребує стратегічного посилення.

Таблиця 2.9 – Порівняльна оцінка конкурентних параметрів підприємств

Показник	ТОВ «МЕГАБУД- ЮА»	ТОВ «Епіцентр К»	ТОВ «Будмаркет- Моноліт»	ТОВ «Укрбуд Плюс»
Асортимент	4	5	3	2
Рівень цін	4	3	5	4
Якість сервісу	5	3	3	4
Логістична мобільність	5	3	4	2
Маркетинг	3	5	2	2
Фінансова стійкість	4	5	4	3
Інноваційність	3	4	2	3
Шкала: 1 – низько, 5 – дуже високо				

Джерело: розраховано автором

Аналіз таблиці 2.9 дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» у порівнянні з основними конкурентами на ринку будівельних матеріалів і послуг. За показником асортименту підприємство

отримало оцінку 4 бали, що свідчить про достатньо широкий та різноманітний перелік продукції, проте трохи поступається лідеру ринку – ТОВ «Епіцентр К», яке набрало максимальні 5 балів завдяки масштабному покриттю потреб клієнтів. Показник рівня цін демонструє конкурентну перевагу ТОВ «МЕГАБУД-ЮА», оскільки середній рейтинг 4 бали свідчить про збалансовану цінову політику, яка дозволяє утримувати клієнтів і при цьому забезпечувати прибутковість.

Щодо якості сервісу, підприємство отримало найвищу оцінку серед порівнюваних компаній – 5 балів. Це підтверджує, що персоналізований підхід до клієнтів, гнучкість у роботі та увага до індивідуальних потреб замовників забезпечують ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» відчутну конкурентну перевагу на локальному ринку. Показник логістичної мобільності також є високим – 5 балів, що свідчить про ефективність організації постачання, наявність власного транспорту та можливість швидко реагувати на замовлення клієнтів.

У сфері маркетингу підприємство отримало середню оцінку – 3 бали. Це вказує на наявність базових маркетингових активностей, проте необхідність посилення промоційних інструментів та підвищення впізнаваності бренду для зміцнення позицій на ринку. Фінансова стійкість компанії оцінена у 4 бали, що демонструє стабільність у формуванні власного капіталу та прибутковості, однак поступається фінансово міцним лідерам ринку, таким як ТОВ «Епіцентр К».

Показник інноваційності – 3 бали, що відображає середній рівень впровадження нових технологій, матеріалів та процесів. Це свідчить про потенціал для розвитку інноваційної діяльності, особливо у цифровізації замовлень та автоматизації логістики, що може забезпечити додаткові переваги над конкурентами.

Загалом, результати порівняльної оцінки показують, що ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» має сильні позиції у сфері сервісу, логістики та збалансованої цінової політики, водночас існують резерви для посилення маркетингових стратегій та інноваційної активності. Такий аналіз дозволяє виокремити пріоритетні напрями розвитку для зміцнення конкурентоспроможності підприємства на локальному ринку.

Для наочності результати оцінки було представлено у вигляді радарної діаграми (рис. 2.5), яка дозволяє порівняти профіль конкурентоспроможності досліджуваних компаній.

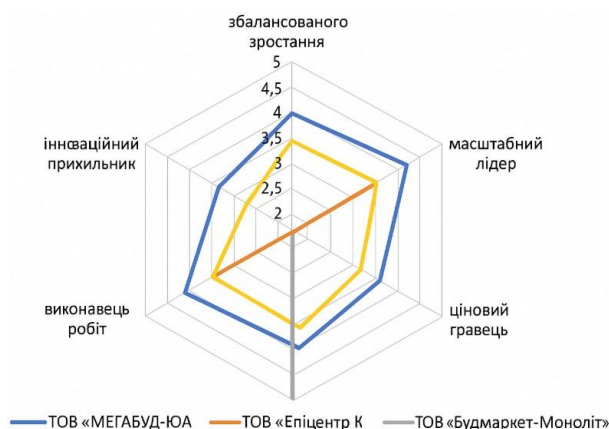


Рисунок 2.5 – Профіль конкурентоспроможності ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» та основних конкурентів

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.9.

Графічне відображення показує, що ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» найбільш близьке до моделі «збалансованого зростання», тоді як конкуренти займають більш вузькі позиції: ТОВ «Епіцентр К» – «масштабний лідер», ТОВ «Будмаркет-Моноліт» – «ціновий гравець», ТОВ «Укрбуд Плюс» – «виконавець робіт».

Для узагальнення отриманих даних розраховано інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємств (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємств

Підприємство	Інтегральний показник	Рейтинг
ТОВ «Епіцентр К»	4,38	1
ТОВ «МЕГАБУД-ЮА»	4,14	2
ТОВ «Будмаркет-Моноліт»	3,57	3
ТОВ «Укрбуд Плюс»	3,14	4

Джерело: розраховано автором

Отримані результати свідчать, що ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» посідає друге місце серед основних конкурентів, демонструючи високий рівень адаптивності

та конкурентної ефективності. Компанія поступається лише національному ритейлеру ТОВ «Епіцентр К», однак перевищує локальних конкурентів за більшістю ключових параметрів.

На основі проведеного порівняльного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» демонструє стійкі конкурентні позиції на ринку будівельних матеріалів та послуг. Високі оцінки за параметрами логістики, якості сервісу та фінансової стійкості свідчать про наявність стратегічних переваг, які дозволяють компанії ефективно конкурувати з локальними гравцями ринку. Водночас аналіз показав, що існують певні області, де підприємство може підвищити свою ефективність і видимість, що безпосередньо впливатиме на загальний рівень конкурентоспроможності. Саме на основі цих результатів доцільно розглянути сильні сторони ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» у конкурентному середовищі та визначити слабкі сторони та напрями їх покращення.

Сильні сторони ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» у конкурентному середовищі:

- гнучкість та оперативність обслуговування клієнтів;
- оптимальна ціна – якість у товарному портфелі;
- розвинена система логістики, що дає змогу забезпечувати швидке постачання;
- високий рівень персоналізованого сервісу, що вигідно вирізняє підприємство.

Слабкі сторони ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» та напрями покращення:

- недостатня маркетингова активність, що зменшує видимість бренду;
- масштаб асортименту менший, ніж у мережеских конкурентів;
- обмежена регіональна присутність, що стримує розширення клієнтської бази;
- потреба в цифровізації процесів, зокрема CRM і онлайн-замовлень.

Порівняльна оцінка конкурентоспроможності показала, що ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» має стійкі позиції на ринку, характеризується високою гнучкістю, якісним сервісом і ефективною логістикою. При цьому існують напрями подальшого стратегічного розвитку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Пріоритети адаптації компанії до умов невизначеності як чинник забезпечення конкурентних переваг

Сучасний ринок будівельних матеріалів та послуг характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлено коливаннями попиту, змінами у законодавстві, економічними кризами, технологічними інноваціями та посиленням конкуренції. Для ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» адаптація до цих умов є критичною умовою забезпечення стійкості та підвищення конкурентоспроможності. Основними пріоритетами адаптації компанії виступають стратегічне планування, фінансова гнучкість, оптимізація ресурсів, розвиток персоналу та цифровізація бізнес-процесів.

Одним із ключових елементів адаптації є впровадження системи стратегічного планування, що дозволяє прогнозувати можливі зміни на ринку та приймати проактивні управлінські рішення. Важливим завданням є баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями підприємства, що дозволяє гнучко реагувати на коливання попиту та зміну цін на будівельні матеріали.

На рисунку 3.1 представлено схему стратегічного планування та оперативного управління в умовах невизначеності.

На основі проведеного аналізу конкурентоспроможності ТОВ «МЕГАБУД-ЮА», який охоплював оцінку фінансового стану, прибутковості, ліквідності, структури активів і пасивів, а також порівняльний аналіз за ключовими конкурентними параметрами, можна визначити пріоритетні напрямки стратегічного розвитку підприємства. Виявлені сильні сторони, такі як гнучкість у роботі з клієнтами, оптимальна ціна–якість у товарному портфелі, ефективна логістика та високий рівень персоналізованого сервісу, створюють

базу для подальшого зміцнення позицій на ринку.

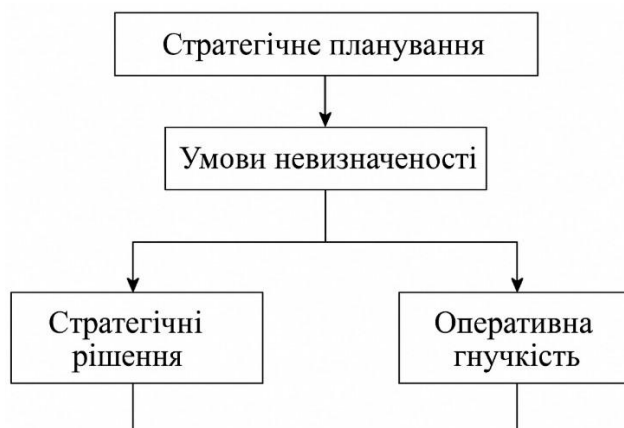


Рисунок 3.1 – Стратегічне планування та оперативна гнучкість
ТОВ «МЕГАБУД-ЮА»

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Водночас наявні слабкі сторони – обмежена маркетингова активність, менший масштаб асортименту порівняно з національними мережами, недостатня регіональна присутність та потреба в цифровізації процесів – визначають ключові напрямки для удосконалення внутрішніх і зовнішніх механізмів управління. Врахування цих факторів дозволяє сформулювати стратегічні пріоритети адаптації, які забезпечать підприємству стійкість у мінливих умовах ринку та підвищать його конкурентні переваги.

Таблиця 3.1 систематизує запропоновані пріоритети та відповідні заходи, спрямовані на підвищення адаптивності ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» до умов невизначеності та зміцнення його позицій у конкурентному середовищі. Вона включає стратегічні напрями, конкретні управлінські заходи та очікувані результати їх реалізації, що дозволяє комплексно оцінити ефективність запланованих кроків.

Фінансова гнучкість та управління ризиками є ключовими пріоритетами для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» в умовах невизначеності ринку будівельних матеріалів та послуг. Під фінансовою гнучкістю розуміється здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи достатній рівень ліквідності,

ефективне використання фінансових ресурсів та можливість своєчасного фінансування поточних та інвестиційних потреб.

Таблиця 3.1 – Стратегічні пріоритети та заходи адаптації ТОВ «МЕГАБУД-ЮА»

Пріоритет	Заходи	Очікуваний ефект
Стратегічне планування	Впровадження системи прогнозування попиту; регулярний аналіз ринку	Підвищення точності та своєчасності управлінських рішень
Фінансова гнучкість	Оптимізація структури активів та пасивів; диверсифікація джерел фінансування	Зменшення фінансових ризиків, забезпечення ліквідності
Логістична ефективність	Оптимізація маршрутів доставки; використання власного та партнерського транспорту	Зниження витрат на логістику, скорочення часу постачання
Персонал та управління	Підвищення кваліфікації працівників; впровадження системи мотивації	Підвищення продуктивності, лояльності та адаптивності персоналу
Цифровізація процесів	Впровадження CRM-систем, онлайн-замовлень та автоматизованого обліку	Підвищення ефективності, швидкості обслуговування та контролю бізнес-процесів
Маркетинг та позиціонування	Розширення рекламної активності, розвиток бренду, просування у цифрових каналах	Підвищення впізнаваності, залучення нових клієнтів та зміцнення ринкових позицій

Джерело: сформовано автором на основі аналізу конкурентного середовища та фінансових показників ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» (2020-2024 рр.)

Одним із важливих заходів у рамках підвищення фінансової гнучкості є оптимізація структури активів і пасивів. Це передбачає забезпечення збалансованості між необоротними та оборотними активами, підтримку адекватного рівня грошових коштів, а також контроль за дебіторською та кредиторською заборгованістю. Завдяки цьому підприємство здатне ефективно фінансувати виробничі та комерційні процеси без зайвої залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Управління ризиками у рамках фінансової гнучкості передбачає систематичний моніторинг внутрішніх і зовнішніх загроз для стабільності діяльності компанії. До таких заходів належать регулярна оцінка кредитних, ринкових, операційних та фінансових ризиків, а також формування резервів для покриття непередбачених витрат. Це дозволяє підприємству мінімізувати

негативні наслідки несприятливих змін економічної ситуації та зберігати стійкість у кризових умовах.

Ключовим інструментом підвищення фінансової гнучкості є диверсифікація джерел фінансування. ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» може поєднувати власні кошти, короткострокові та довгострокові кредити, а також залучення інвестицій для реалізації стратегічних проектів. Такий підхід забезпечує стійкість фінансової моделі підприємства та зменшує залежність від окремих фінансових партнерів.

Важливою складовою управління ризиками також є оптимізація внутрішніх фінансових процедур, включаючи планування та контроль за витратами, регулярний аналіз фінансових показників, прогнозування грошових потоків та забезпечення прозорості обліку. Це дозволяє своєчасно виявляти потенційні фінансові дисбаланси та оперативно коригувати управлінські рішення.

Таким чином, підвищення фінансової гнучкості та ефективне управління ризиками є необхідними заходами для забезпечення стабільного розвитку ТОВ «МЕГАБУД-ЮА», підвищення його адаптивності та зміцнення конкурентних позицій на ринку будівельної продукції та послуг.

В умовах невизначеності підприємство має прагнути максимальної ефективності використання ресурсів. Для цього необхідно здійснювати моніторинг виробничих запасів, дебіторської заборгованості та логістичних витрат. Таблиця 3.2 відображає розподіл ресурсів підприємства за основними категоріями, що дозволяє оцінити ефективність їх використання.

Оцінка ефективності використання ресурсів ТОВ «МЕГАБУД-ЮА», проведена на основі даних таблиці 3.2, дає змогу окреслити ключові напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства. Аналіз структури ресурсів свідчить, що зростання частки виробничих основних засобів за стабільною тенденцією вказує на системне оновлення матеріально-технічної бази, однак потребує забезпечення максимальної завантаженості обладнання та підвищення його продуктивності. Коливання рівня запасів обумовлені

сезонністю будівельних робіт, що свідчить про необхідність удосконалення логістичного планування й оптимізації складських залишків для зменшення витрат на їх утримання. Зростання частки грошових коштів демонструє покращення контролю витрат і управління ліквідністю, однак потребує спрямування частини вільних ресурсів у високоефективні інвестиційні напрями. Зменшення поточних зобов'язань є позитивною тенденцією, що вказує на посилення фінансової дисципліни, проте для сталого розвитку підприємству необхідно підтримувати баланс між власними та позиковими коштами. У сукупності зазначені тенденції визначають напрями подальших удосконалень, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.2 – Структура використання ресурсів ТОВ «МЕГАБУД-ЮА»

Категорія ресурсу	Частка у загальному ресурсі (%)	Тенденція 2020-2024 рр.
Виробничі основні засоби	28,0	Зростання стабільне
Запаси матеріалів	19,0	Коливання через сезонність
Грошові кошти	7,0	Зростання завдяки контролю витрат
Поточні зобов'язання	46,0	Зменшення завдяки оптимізації

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» (2020-2024 рр.)

Впровадження цифрових технологій дозволяє підприємству підвищувати оперативність та точність управлінських рішень. Для ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» пріоритетними напрямками є:

- впровадження CRM-системи для управління взаємодією з клієнтами;
- автоматизація обліку та логістики;
- використання онлайн-платформ для розширення каналів збуту.

Рисунок 3.2 ілюструє взаємозв'язок цифровізації та підвищення конкурентоспроможності підприємства.



Рисунок 3.2 – Вплив цифровізації на конкурентні переваги
ТОВ «МЕГАБУД-ЮА»

Джерело: розроблено автором

Адаптивність компанії безпосередньо залежить від кваліфікації та мотивації персоналу. Для забезпечення конкурентних переваг доцільно впроваджувати:

- програми підвищення кваліфікації;
- систему бонусів та мотиваційних стимулів;
- механізми залучення співробітників до процесів прийняття рішень.

Таблиця 3.3 демонструє пропозиції щодо розвитку персоналу та їх вплив на ефективність підприємства.

Таблиця 3.3 – Пріоритети розвитку персоналу ТОВ «МЕГАБУД-ЮА»

Напрямок	Заходи	Очікуваний ефект
Підвищення кваліфікації	Курси, тренінги, сертифікація	Підвищення компетенцій та продуктивності
Мотивація	Бонуси, премії, заохочення	Зменшення плинності кадрів, підвищення лояльності
Залучення до управління	Робочі групи, участь у плануванні	Поліпшення прийняття рішень, інноваційність

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх HR-даних підприємства

Для мінімізації негативного впливу зовнішніх факторів необхідно впроваджувати систему моніторингу ринку та антикризового управління. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни цін, потреби клієнтів та поведінку конкурентів. Таблиця 3.4 демонструє ключові показники моніторингу.

Таблиця 3.4 – Ключові показники моніторингу для адаптації ТОВ «МЕГАБУД-ЮА»

Показник	Опис	Частота контролю
Попит на продукцію	Обсяг замовлень	Щомісяця
Ціни конкурентів	Порівняння прайс-листів	Щомісяця
Логістична швидкість	Час доставки	Щоквартально
Рентабельність	Відсоток прибутку від продажу	Щоквартально

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх даних підприємства

Визначені пріоритети адаптації ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» до умов невизначеності формують цілісну основу для зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку будівельних матеріалів і послуг. Поєднання фінансової гнучкості, оптимізації ресурсного потенціалу, розвитку цифрових інструментів управління, підвищення якості сервісу та удосконалення логістичних процесів дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та підвищувати економічну стійкість. Саме інтеграція цих напрямів у стратегічну модель управління забезпечує здатність підприємства не лише підтримувати стабільність у періоди коливань попиту та ринкових загроз, але й формувати довгострокові конкурентні переваги, орієнтовані на інноваційність, ефективність та адаптивність. Таким чином, пріоритети адаптації виступають ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку та конкурентного успіху ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» в умовах сучасної економічної невизначеності.

3.2. Управлінський інструментарій підвищення конкурентоспроможності компанії з урахуванням ризиків та невизначеності воєнного стану

У сучасних умовах господарювання будівельні компанії України працюють в середовищі постійної турбулентності, зумовленої воєнними діями, перебоями в логістиці, зміною споживчого попиту, коливанням цін на ресурси та високим рівнем ризиків. Для ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» головним стратегічним

завданням стає формування управлінського інструментарію, що забезпечить стійкість операційної діяльності та дозволить зберегти конкурентні позиції навіть за умов обмежених ресурсів. Такий інструментарій повинен включати методи оперативного реагування на зовнішні загрози, інструменти довгострокового розвитку та механізми підвищення організаційної гнучкості.

Першочерговим управлінським інструментом є система антикризового планування, що виступає фундаментом адаптаційної стратегії підприємства в умовах воєнної невизначеності. На відміну від традиційного планування, яке орієнтується на стабільне середовище, антикризове планування передбачає безперервний аналіз ситуації, оперативне коригування управлінських рішень та підготовку до сценаріїв, які можуть реалізуватися в найкоротші строки. Для ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» така система є необхідністю, оскільки підприємство функціонує в галузі, де ризики пов'язані не лише з економічними коливаннями, а й з логістичними обмеженнями, перебоями в постачанні та загрозами безпеці об'єктів.

У межах цієї системи ключовим є запровадження трирівневого сценарного планування, що охоплює базовий, песимістичний і критичний сценарії розвитку подій. Базовий сценарій передбачає функціонування компанії за умов відносної стабільності та мінімальних відхилень від прогнозів. У цьому випадку плануються стандартні обсяги закупівель, типовий рівень запасів матеріалів та незмінна структура персоналу. Песимістичний сценарій враховує можливість суттєвих перебоїв у роботі, зокрема затримки постачань, підвищення цін на матеріали, зменшення попиту чи необхідність коригування графіків робіт. У межах цього сценарію передбачено більш консервативний підхід до витрат, зменшення запасів дорогих матеріалів, оптимізацію логістичних маршрутів і часткову перебудову операційних процесів.

Критичний сценарій – найважливіший для періоду воєнної нестабільності, оскільки охоплює ситуації, пов'язані із повним припиненням постачання, неможливістю виконання контрактів, вимушеною зупинкою діяльності або релокацією потужностей. Для нього ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» має заздалегідь

розробити механізми швидкого переходу на локальних постачальників, резервні плани щодо забезпечення паливом та електроенергією, а також політику тимчасового скорочення або ротації персоналу. Важливим елементом є формування аварійних запасів критичних ресурсів, зокрема будівельних матеріалів тривалого зберігання, пального та витратних матеріалів.

Окремої уваги заслуговує створення планів безперервності бізнесу (Business Continuity Plans), які визначають, як має реагувати підприємство в разі форс-мажорних обставин: збройної ескалації, блокування транспортних шляхів, пошкодження складів або офісів. Такі плани повинні включати оцінку чутливості ключових процесів, визначення відповідальних осіб, процедури швидкого прийняття рішень та алгоритми взаємодії зі стейкхолдерами.

Застосування антикризового планування створює для «МЕГАБУД-ЮА» важливу організаційну перевагу – здатність підтримувати керованість і уникати хаотичних рішень у періоди різких змін середовища. В умовах воєнної невизначеності саме здатність діяти швидко, злагоджено та передбачувано стає визначальним чинником конкурентоспроможності. Сценарна модель дозволяє компанії змінювати тактичні дії без втрати стратегічних орієнтирів, що є критично важливим для забезпечення стабільності фінансових потоків та утримання клієнтської бази.

У результаті впровадження такої системи «МЕГАБУД-ЮА» підвищує свою стійкість до кризових явищ, отримує змогу зменшити негативний вплив зовнішніх факторів та забезпечує безперервність операцій навіть у ситуації глибокої невизначеності, що дає компанії стратегічні конкурентні переваги на ринку будівельних матеріалів і послуг.

Другим важливим елементом управлінського інструментарію є побудова системи ризик-менеджменту, що передбачає комплексну ідентифікацію, оцінку та контроль ризиків, характерних для будівельної галузі в умовах воєнного стану. Для ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» ключовими є ризики зриву поставок, дефіциту пального, перебоїв в енергозабезпеченні, втрати матеріальних запасів, різкого коливання цін на сировину, а також можливі логістичні та

адміністративні ускладнення. Ефективне управління цими ризиками дозволяє знизити вплив негативних факторів на фінансові та операційні показники компанії.

Компанії доцільно впровадити матрицю ризиків, у якій визначається рівень їх критичності, ймовірність настання та потенційні наслідки для бізнес-процесів, а також конкретні відповідальні особи за контроль та мінімізацію кожного виду ризику. Такий підхід дозволяє оперативно координувати заходи реакції та приймати рішення, що зменшують ймовірність матеріальних втрат або фінансових збитків.

Особливу увагу слід приділити регулярному моніторингу ризикових зон, який включає щомісячний аналіз ключових факторів невизначеності: зміни цін на будівельні матеріали, стан логістичних маршрутів, наявність ресурсів та ефективність роботи постачальників. На основі отриманих даних управлінський персонал має оперативно коригувати плани закупівель, виробничі графіки та стратегію роботи з клієнтами.

Крім того, доцільним є впровадження превентивних заходів, таких як формування аварійних запасів критичних матеріалів, диверсифікація постачальників та використання альтернативних логістичних маршрутів. Це забезпечує збереження операційної стабільності навіть у разі раптових змін зовнішніх умов і дозволяє компанії зберігати конкурентні переваги у воєнний період.

Таким чином, інтеграція системи ризик-менеджменту до загальної стратегії управління ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» забезпечує підвищення стійкості підприємства, дозволяє швидко адаптуватися до нових обставин і зменшувати ймовірність фінансових та операційних втрат, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності на ринку будівельних матеріалів та послуг.

Важливою складовою є також формування системи оперативного управління витратами. У період воєнної невизначеності оптимізація витрат є одним із ключових чинників стабільності компанії. З метою контролю ефективності ресурсного використання доцільно впровадити механізм «гнучкого

бюджетування», який передбачає перегляд статей витрат відповідно до реального обсягу операційної діяльності. Це дозволить уникнути нераціональних витрат, підвищити прозорість обігових коштів та забезпечити рівномірність фінансових потоків. Додатково варто запровадити «аналіз витрат за центрами відповідальності», що сприятиме посиленню внутрішньої дисципліни та контролю.

Особливого значення в умовах воєнного стану набуває диверсифікація постачальницьких каналів. Для «МЕГАБУД-ЮА» доцільним є формування резервної бази постачальників з різних регіонів країни, включаючи західні області, де ризик переривання ланцюгів постачання є нижчим. Практика укладення довгострокових контрактів із фіксацією мінімальних обсягів постачання дозволить зменшити ризики дефіциту матеріалів. Окремим напрямом має стати використання цифрових торговельних платформ для пошуку альтернативних постачальників, що підвищує гнучкість і швидкість прийняття рішень.

Для підвищення конкурентоспроможності необхідним управлінським інструментом є цифровізація операційної діяльності, що передбачає автоматизацію управління складськими запасами, логістичними процесами та взаємодією з клієнтами. Впровадження CRM-системи дозволить компанії забезпечити цілісне управління клієнтським портфелем, підвищити швидкість обробки замовлень і налаштувати персоналізовану комунікацію. Автоматизація складських процесів через впровадження системи штрих-кодування та електронного обліку скорочує час операцій і зменшує ймовірність помилок.

Суттєвим управлінським інструментом, який набуває особливої актуальності в період невизначеності, є корпоративна гнучкість і децентралізація управлінської структури. Для ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» рекомендується впровадити модель розподілу відповідальності між операційними підрозділами, що дозволить прискорити прийняття рішень і знизити навантаження на керівний склад. Надання менеджерам середньої ланки права оперативно ухвалювати рішення в межах своєї компетенції підвищує

адаптивність компанії та зменшує часові втрати в критичних ситуаціях.

Індивідуалізація роботи з персоналом також виступає важливою складовою управлінського інструментарію. У воєнний період підприємства стикаються з нестачею кваліфікованої робочої сили, мобілізаційними ризиками та емоційним виснаженням співробітників. Тому доцільно впровадити механізми підтримки персоналу, зокрема гнучкий графік роботи, внутрішні навчальні програми через онлайн-платформи та систему мотивації, прив'язану до результатів діяльності. Розвиток персоналу сприяє підвищенню ефективності виконання завдань і формує стабільний кадровий потенціал.

Ключовим інструментом також є посилення маркетингової активності підприємства. В умовах зниження попиту та високої конкуренції важливо забезпечити належний рівень присутності на ринку. «МЕГАБУД-ЮА» доцільно використовувати цифрові канали комунікації: таргетовану рекламу, SEO-просування, контент-маркетинг, присутність на галузевих майданчиках. Формування іміджу надійного партнера в період воєнної нестабільності стає одним із ключових конкурентних чинників. Окремо варто приділити увагу розвитку корпоративного бренду та підвищенню впізнаваності компанії серед локальних замовників.

Важливою умовою збереження конкурентних позицій є інноваційний розвиток і впровадження сучасних технологій, які дозволяють підвищити ефективність основних операцій. У будівельній сфері інновації можуть включати використання енергоефективних матеріалів, сучасних методів складування та оптимізації логістичних маршрутів, застосування GPS-систем для контролю транспорту. Крім того, перспективним напрямом є впровадження технологій цифрового моделювання (BIM), що дозволяє оптимізувати процеси планування потреб і розрахунку собівартості.

У сукупності запропонований управлінський інструментарій забезпечує системне зміцнення позицій ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» на ринку будівельних матеріалів та послуг, створюючи основу для адаптивного розвитку в умовах воєнного стану та високої невизначеності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження спрямоване на комплексний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» у сфері будівельної продукції та послуг, а також розробку пропозицій щодо підвищення ефективності управління підприємством в умовах невизначеності та воєнного стану. Аналіз показав, що компанія має стійкі позиції на локальному ринку, проте існують певні резерви для оптимізації діяльності, зокрема в напрямку розширення маркетингової активності, цифровізації процесів та вдосконалення системи управління ресурсами.

Дослідження структури активів і пасивів підприємства дозволило визначити основні тенденції розвитку ресурсного потенціалу. Зокрема, необоротні активи компанії демонструють стабільне зростання, що забезпечує міцну виробничу базу для виконання будівельних проектів. Водночас оборотні активи показують певну циклічність, обумовлену сезонністю закупівель матеріалів та коливанням грошових коштів. У пасивній частині балансу спостерігається збільшення частки власного капіталу та нерозподіленого прибутку, що позитивно впливає на фінансову стійкість компанії і дозволяє зменшувати залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Проведена оцінка прибутковості та ліквідності ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» свідчить про високий рівень ефективності використання активів і власного капіталу. Рентабельність активів та рентабельність власного капіталу демонструють позитивну динаміку, що свідчить про здатність компанії генерувати фінансові ресурси для розвитку та реінвестування. Аналіз ліквідності підтвердив, що підприємство здатне своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання, а абсолютна ліквідність зростає завдяки контролю грошових потоків та оптимізації витрат.

У процесі порівняльного аналізу конкурентоспроможності було виявлено, що ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» посідає друге місце серед основних конкурентів у м. Кропивницький, поступаючись лише національному ритейлеру

ТОВ «Епіцентр К». Підприємство вигідно вирізняється гнучкістю обслуговування клієнтів, персоналізованим сервісом, ефективною логістичною системою та оптимальною структурою витрат. Разом з тим, слабкими сторонами залишаються недостатня маркетингова активність, обмежений асортимент порівняно з національними мережами та обмежена регіональна присутність. Це створює необхідність реалізації стратегічних заходів для підвищення видимості бренду, розширення асортименту та присутності на ринку.

У межах пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства було визначено ключові пріоритети адаптації до умов невизначеності. До них належать удосконалення системи антикризового планування з моделюванням базового, песимістичного та критичного сценаріїв, впровадження комплексного ризик-менеджменту з матрицею ризиків та щомісячним моніторингом, а також оптимізація ресурсів, включаючи виробничі основні засоби, запаси матеріалів та грошові кошти. Ці заходи дозволяють забезпечити стійкість операційної діяльності, знизити вплив негативних зовнішніх факторів і підвищити ефективність управління підприємством.

Важливим напрямом підвищення адаптивності є цифровізація процесів, зокрема впровадження CRM-систем для обліку клієнтських взаємодій та онлайн-інструментів замовлень. Такі заходи дозволяють скоротити час обробки замовлень, підвищити точність планування поставок та покращити комунікацію з клієнтами, що позитивно впливає на рівень лояльності та конкурентну позицію компанії на ринку.

Управлінський інструментарій включає також регулярний контроль фінансової гнучкості та реінвестування прибутку у розвиток виробничого потенціалу та модернізацію ресурсів. Це дозволяє компанії швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, ефективно використовувати наявні активи та підтримувати високий рівень ліквідності. Доцільним є також диверсифікація постачальників, що знижує залежність від окремих контрагентів і підвищує стабільність забезпечення матеріалами навіть у кризових умовах.

Узагальнення проведених аналітичних та пропозиційних заходів свідчить,

що комплексне впровадження стратегічних пріоритетів, оптимізація ресурсів, цифровізація бізнес-процесів та ефективне управління ризиками формує стійку конкурентну позицію ТОВ «МЕГАБУД-ЮА». Підприємство здатне підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів, забезпечувати виконання контрактних зобов'язань та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що є критично важливим у сучасних умовах воєнного стану та економічної невизначеності.

Таким чином, розроблені рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» мають практичну цінність і можуть бути реалізовані у короткостроковій та середньостроковій перспективі. Вони дозволяють не лише стабілізувати діяльність компанії, але й створити передумови для подальшого розвитку, розширення ринкової присутності та підвищення фінансових результатів. У перспективі застосування запропонованих заходів сприятиме формуванню довгострокових конкурентних переваг, підвищенню рентабельності та стійкості підприємства у динамічних умовах ринку будівельних матеріалів та послуг.

В цілому, проведене дослідження підтвердило, що конкурентоспроможність ТОВ «МЕГАБУД-ЮА» залежить від комплексного управління фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами, впровадження сучасних управлінських інструментів та здатності до швидкої адаптації в умовах невизначеності. Використання системного підходу до оцінки конкурентних переваг і реалізації стратегічних пріоритетів дозволяє забезпечити стабільний розвиток підприємства та зміцнення його позицій на ринку будівельної продукції та послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз конкурентної ситуації на ринку для формування стратегічного вектору розвитку підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Тараненко, В. С. Науменко, В. М. Шевченко, С. С. Яременко // *Academy review*. – 2025. – № 1. – С. 211-226.
2. Брінь, П. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки / П. В. Брінь, Мохамед Нехме // *Причорноморські економічні студії*. – 2021. – Вип. 64. – С. 36-43.
3. Бугас В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації / В. В. Бугас, В. С. Руднічок // *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. – 2025. – № 1(15). – С. 210–218. – DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0118>.
4. Вараксіна, О. В. Управління конкурентоспроможністю як світогляд менеджменту підприємства / О. В. Вараксіна // *Причорноморські економічні студії*. – 2023. – № 79. – С. 70-74.
5. Громова О.В., Потоцька Ю.Є. Оптимізація методів оцінки конкурентоспроможності сучасних підприємств. *Приазовський економічний вісник*, Випуск №6 (23) 2020. – С. 61-67. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-6-11>
6. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М. Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
7. Євтушенко Н. О.; Гурін, Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2022, 3-4. С. 24-28.
8. Єрістов, Д., & Федулова, І. (2024). Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю будівельної компанії. *Економіка та суспільство*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-124>
9. Кайда І. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72->

103 (дата звернення: 01.11. 2025).

10. Ковтуненко, К. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення / К. В. Ковтуненко, К. О. Дідан, О. В. Ковальчук // Бізнес Інформ. – 2021. – № 3. – С. 100-104.
11. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях / Шевченко Людмила Степанівна. – Харків : Право, 2022. – 312 с.
12. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
13. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія / О. В. Виноградова, А. Ж. Асанова, О. О. Чарна // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2021. - № 3. - С. 4-11. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2021_3_3
14. Кубанов Р. А., Яценко О. Ф., Макатьора Д. А. Adaptive strategies for managing the competitive potential of an architectural and construction company. Інклюзивна економіка. 2024. № 1 (03). С. 32–41. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.3-5
15. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
16. Мохненко А. С., Антонов Р. А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2023. № 49. С. 25–29. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-4>
17. Осипенко, С. М. Методичні рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері послуг / С. М. Осипенко, Т. В. Романчик, О. М. Тесніков, І. О. Куруч // Бізнес Інформ. – 2021. – № 9. – С. 243-249.
18. Педченко Н. С., Кононенко Ж. А., Зінченко О. М. Конкурентоспроможність економіки в умовах розвитку ІТ – індустрії та цифрових трансформацій. Проблеми сучасних трансформацій. 2024. № 16.

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-03-02> (дата звернення: 31.10.2025).

19. Пушкар, Т., Базецька, Г., & Соболева, Г. (2025). Цифрова конкурентоспроможність як економічна категорія. *Економіка та суспільство*, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-97>
20. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua>.
21. Сторожилова У.Л., Смерянська Я. Стратегічні тенденції управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку роздрібної торгівлі. Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 24 жовтня 2024р.) / редкол. Ю.В. Телячий (гол.) та інш. – Хмельницький : ХКТЕІ, 2024 .С. 165 – 167.
22. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Бакай А. А. Управління конкурентоспроможністю будівельних організацій. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 213-221. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.213.221>
23. Франко Л. С. Роль цифрової трансформації інновацій у підвищенні конкурентоспроможності України: сучасний стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-63> (дата звернення: 28.10.2025).
24. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2021. 320 с.
25. Ihnatenko M., Marmul L. Romaniuk I. Development of competitive strategies by enterprises in the globalization of market. *University Economic Bulletin*, 2023, 57. С. 45-51.
26. Livoshko T. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства за ESG-критеріями. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №1 (314). С. 61–66. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-8>

ДОДАТКИ