

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
 Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання в умовах
цифровізації

Назва теми

(на прикладі ТОВ ЕКФ «Власна справа», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і найменування
 Спеціальність 073 Менеджмент
Код і найменування
 Освітня програма Менеджмент
Найменування

Шифр КвРМН. 22143.01.03.00

Виконав здобувач 4 курсу, група МН-22-2		<u>Анастасія ВАНДЗЯК</u>
Шифр	Підпис	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
Керівник <u>к.е.н., доцент</u>		<u>Тетяна НАЗАРЧУК</u>
Науковий ступінь, учене звання	Підпис	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
Нормоконтролер _____		<u>Олена КОСІЮК</u>
	Підпис	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
До захисту допускаю:		<u>Ніла ТЮРИНА</u>
Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування	Підпис	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

15 06 2026 р.

Хмельницький 2026

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризмуКафедра менеджменту та адмініструванняРівень вищої освіти перший (бакалаврський)Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і найменування

Спеціальність 073 Менеджмент

Код і найменування

Освітня програма Менеджмент

Найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

" 05 " 07 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Вандзяк Анастасія Володимирівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1 Тема роботи Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифровізації
(на прикладі ТОВ ЕКФ «Власна справа», м. Хмельницький)Керівник роботи Назарчук Тетяна Валеріївна, канд. екон. наук, доцент

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від _____ 2025р. № _____ дод. _____

2 Строк подання здобувачем роботи на кафедру 10 червня 2026р.3 Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання в умовах цифровізації2 Аналіз фінансово-господарської діяльності та конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа» 3 Шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа».5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Систематизація підходів до визначення категорії «конкурентоспроможність» 2. Систематизація методів управління конкурентоспроможністю підприємства

3. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ ЕКФ «Власна справа» 4. Динаміка фінансових індикаторів діяльності ТОВ ЕКФ «Власна справа».

5. SWOT-аналіз ТОВ ЕКФ «Власна справа». 6. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа». 7. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа».

8. Інструменти підвищення конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа». 9. Порівняльна характеристика заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа»

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Назарчук Т.В., доцент каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Назарчук Т.В., доцент каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-рекомендаційний	Назарчук Т.В., доцент каф. менеджменту та адміністрування		
4. Нормоконтроль	Косіок О.М., ст. викл. каф. менеджменту та адміністрування		

7 Дата видачі завдання 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Січень 2026 р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Січень 2026 р.	Виконано
3.	Складання календарного плану-графіку написання кваліфікаційної роботи	Січень 2026 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури	Січень 2026 р.	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Січень 2026 р.	Виконано
6.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Березень 2026 р.	Виконано
7.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Квітень 2026 р.	Виконано
8.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	Травень 2026 р.	Виконано
9.	Підготовка висновків	Травень 2026 р.	Виконано
10.	Подання кваліфікаційної роботи науковому керівнику на перевірку	Травень 2026 р.	Виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Травень 2026 р.	Виконано
12.	Оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті	Червень 2026 р.	Виконано
13.	Проходження нормоконтролю	Червень 2026 р.	Виконано
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Червень 2026 р.	Виконано
15.	Перевірка рукопису кваліфікаційної роботи на унікальність тексту, дотримання академічної доброчесності, одержання рішення експертної комісії кафедри про допуск роботи до захисту	Червень 2026 р.	Виконано
16.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2026 р.	Виконано
17.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2026 р.	Виконано
18.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 р.	Виконано

Здобувач

Підпис

Анастасія ВАНДЗЯК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи

Підпис

Тетяна НАЗАРЧУК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

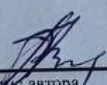
Ванзяк А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифровізації (на прикладі ТОВ ЕКФ «Власна справа», м. Хмельницький). Керівник роботи – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Назарчук Т.В. Кваліфікаційна робота бакалавра: 60 с., 7 рисунків, 14 таблиць, 32 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ

Розглянуто теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання в умовах цифровізації. Визначено сутність та зміст категорії «конкурентоспроможність». Охарактеризовано методи та підходи управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання. Досліджено особливості впливу цифровізації на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, зокрема агенцій з нерухомості.

Представлено загальну характеристику ТОВ ЕКФ «Власна справа». Проведено аналіз показників фінансово-господарської діяльності та фінансового підприємства. Виконано оцінку конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа». Проведено стратегічний аналіз діяльності підприємства.

Розроблено шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа». Визначено та обґрунтовано пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа» в умовах цифровізації. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів.


Підпис автора

«10» 06 2026 р.

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання в умовах цифровізації	7
1.1 Сутність та зміст категорії «конкурентоспроможність»	7
1.2 Методи та підходи управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання	11
1.3 Вплив цифровізації на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання	18
2 Аналіз фінансово-господарської діяльності та конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа»	23
2.1 Загальна характеристика підприємства	23
2.2 Аналіз загальних тенденцій діяльності підприємства	24
2.3 Стратегічний аналіз діяльності підприємства	29
2.4 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа»	32
3 Шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа»	40
3.1 Напрями підвищення конкурентоспроможності агентства нерухомості в умовах цифровізації	40
3.2 Обґрунтування ефективності напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа»	46
Висновки	54
Перелік джерел посилання	56

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки ринок нерухомості зазнає суттєвих трансформацій, зумовлених посиленням конкуренції та стрімким розвитком цифрових технологій. Цифровізація бізнес-середовища змінює традиційні підходи до ведення діяльності агентств нерухомості, формує нові вимоги до якості послуг, швидкості обслуговування клієнтів, прозорості операцій та ефективності управлінських рішень. За таких умов питання забезпечення конкурентоспроможності агентства нерухомості набуває особливої актуальності.

Конкурентоспроможність агентства нерухомості визначається його здатністю ефективно функціонувати на ринку, задовольняти потреби клієнтів краще за конкурентів та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас цифровізація відкриває нові можливості для підвищення конкурентних позицій шляхом впровадження сучасних цифрових інструментів, таких як CRM-системи, онлайн-платформи продажу (оренди) нерухомості, цифровий маркетинг, аналітика даних та автоматизація бізнес-процесів.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю розробки ефективних управлінських підходів щодо підвищення конкурентоспроможності агентства нерухомості в умовах цифрової трансформації, що дозволить забезпечити стійкий розвиток, зміцнення ринкових позицій та підвищення рівня клієнтської задоволеності.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю агентства нерухомості в умовах цифровізації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність та складові конкурентоспроможності підприємства;

- узагальнити сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю;
- проаналізувати вплив цифровізації на діяльність агентств нерухомості;
- здійснити оцінку рівня конкурентоспроможності конкретного агентства;
- визначити проблеми та резерви підвищення конкурентоспроможності;
- розробити практичні рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів у діяльність агентства з метою підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю агентства нерухомості.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю агентства нерухомості в умовах цифровізації.

У кваліфікаційній роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи аналізу та синтезу, узагальнення, системного підходу, економічного аналізу, порівняння, графічного та табличного представлення даних.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та зміст категорії «конкурентоспроможність»

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових характеристик його ефективного функціонування та довгострокового розвитку. Вона визначає здатність підприємства займати стійкі позиції на ринку, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати переваги над конкурентами.

У сучасній економічній науці категорія конкурентоспроможності підприємства залишається однією з ключових, що пояснюється зростанням рівня конкуренції, глобалізаційними процесами та активною цифровізацією бізнесу. Останні дослідження демонструють еволюцію підходів до трактування цієї категорії - від класичних, ресурсно-орієнтованих концепцій, до динамічних, інноваційних та інтегрованих цифрових моделей.

Зокрема, у роботі [1] наголошується, що конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як інтегральну характеристику його здатності формувати та реалізовувати конкурентні переваги в умовах мінливого середовища, що формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Автор підкреслює зростання ролі інновацій та цифрових технологій як ключових детермінант конкурентоспроможності.

Аналогічної позиції дотримуються дослідники [2], які визначають конкурентоспроможність як здатність підприємства забезпечувати ефективне функціонування та розвиток шляхом адаптації до змін ринку і перевищення

пропозицій конкурентів . При цьому акцент зміщується з короткострокових переваг на довгострокову стійкість бізнесу.

У сучасних працях значна увага приділяється багато вимірності цієї категорії. Так, у дослідженні [3] конкурентоспроможність трактується як система взаємопов'язаних елементів, що включає:

- ресурсний потенціал;
- управлінські компетенції;
- інноваційні можливості;
- ринкову адаптивність.

Це дозволяє розглядати конкурентоспроможність не лише як результат діяльності, а як процес постійного розвитку та трансформації.

Важливим напрямом сучасних досліджень є інтеграція категорії «конкурентоспроможність» з концепцією динамічних здібностей підприємства. Зокрема, у роботі [2] підкреслюється, що конкурентоспроможність формується не стільки за рахунок наявних ресурсів, скільки через здатність підприємства швидко адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та адаптивно трансформувати бізнес-модель.

У дослідженні [4] значна увага приділяється впливу глобалізаційних та інноваційних процесів. Зокрема, конкурентоспроможність розглядається як результат взаємодії підприємства з глобальним економічним середовищем, де ключову роль відіграють:

- інноваційна активність;
- технологічний розвиток;
- інтеграція у міжнародні ринки.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із зв'язком конкурентоспроможності з цифровою трансформацією. У роботі [2] підкреслюється, що цифровізація змінює саму природу конкурентоспроможності. Вона вже не обмежується лише ефективністю виробництва, а включає:

- цифрові канали взаємодії з клієнтами;
- аналітику даних;
- автоматизацію процесів;
- платформенні бізнес-моделі.

У цьому контексті конкурентоспроможність набуває ознак динамічної та адаптивної системи, здатної швидко реагувати на технологічні зміни.

Водночас дослідники [5] розглядають конкурентоспроможність як ключовий фактор економічного розвитку підприємства, який визначає його стійкість, ефективність та здатність до зростання. У роботі підкреслюється зв'язок конкурентоспроможності з фінансовими результатами, ринковою позицією та інвестиційною привабливістю підприємства.

Отже, узагальнюючи сучасні наукові підходи, можна виділити декілька основних підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства:

1. Ресурсний підхід – конкурентоспроможність визначається ефективністю використання ресурсів.
2. Стратегічний підхід – пов'язаний із формуванням довгострокових конкурентних переваг.
3. Ринковий підхід – базується на здатності задовольняти потреби споживачів.
4. Управлінський – ґрунтується на ефективності управління та якості управлінських рішень.
5. Інноваційний підхід – акцентує увагу на технологіях та інноваціях.
6. Динамічний підхід – розглядає конкурентоспроможність як здатність до адаптації та розвитку.

Сучасні дослідження також підкреслюють, що конкурентоспроможність є відносною категорією, яка визначається лише у порівнянні з іншими суб'єктами ринку. Вона залежить від галузевих особливостей, стадії розвитку підприємства та рівня конкуренції.

У табл. 1.1 наведено систематизацію підходів до визначення категорії «конкурентоспроможність»

Таблиця 1.1 – Систематизація підходів до визначення категорії «конкурентоспроможність»

Підхід	Сутність визначення	Ключові акценти	Переваги підходу	Обмеження
Стратегічний (Краснокутський Н. С., Кабанець І. А. [6])	Конкурентоспроможність як здатність підприємства формувати стійкі конкурентні та як результат ефективного стратегічного управління підприємством	Конкурентні стратегії, довгостроковий розвиток	Системність, стратегічна орієнтованість, орієнтація на розвиток	Недостатня увага до динамічності середовища та операційного рівня
Ресурсний (Гринькевич О. С., Матковський С. О. [7])	Конкурентоспроможність визначається ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства та базується на унікальних ресурсах і компетенціях підприємства	Ресурси, економічний аналіз, нормування, оптимізація	Чітка логіка формування переваг, кількісна оцінка	Обмежена гнучкість підходу
Динамічний (Ільченко Т., Несенюк А. [8,9])	Здатність підприємства інтегрувати, розвивати та формувати конкурентні переваги відповідно до змін середовища	Адаптивність, інноваційність	Гнучкість та адаптивність	Складність практичного застосування та оцінювати
Ринковий (Чекотун, К., Блакита, Г. [10])	Конкурентоспроможність як здатність краще задовольняти потреби споживачів порівняно з конкурентами	Клієнтоорієнтованість, маркетинг	Практичність та клієнтоорієнтованість	Великі бюджети на маркетинг і просування, залежність від поведінки споживачів
Управлінський (Сумець О. М. [11])	Здатність підприємства досягати конкурентних переваг через ефективне управління та якість управлінських рішень	Управлінські рішення, ефективність	Системність та практична спрямованість	Складність інтеграції у всі функціональні підсистеми
Інноваційний (Пушкар О. І., Миронова О. М. [12])	Конкурентоспроможність як результат впровадження інновацій та цифрових технологій	Інновації, цифровізація, Digital-інструменти, адаптивність	Відповідність сучасним трендам	Висока витрато- та ресурсомісткість

Порівняння сучасних підходів свідчить про еволюцію трактування конкурентоспроможності підприємства від більш вузьких (ресурсний або ринковий) до комплексних і динамічних моделей. Найбільш релевантними в умовах цифрової економіки є інноваційний та динамічний підходи, які враховують багатовимірність, адаптивність та інноваційність діяльності підприємства.

Сучасні дослідження також підкреслюють, що конкурентоспроможність є відносною категорією, яка визначається лише у порівнянні з іншими суб'єктами ринку. Вона залежить від галузевих особливостей, стадії розвитку підприємства та рівня конкуренції.

Таким чином, аналіз сучасних наукових джерел дозволяє зробити висновок, що відбувається перехід від статичного розуміння конкурентоспроможності до її трактування як динамічної, багатовимірної та інтегрованої системи, що формується під впливом інновацій, цифровізації та глобалізаційних процесів.

Вона розглядається як комплексна категорія, що поєднує ресурсні, стратегічні, інноваційні та цифрові аспекти діяльності підприємства. Це створює основу для формування ефективних механізмів управління конкурентоспроможністю в умовах цифрової економіки.

1.2 Методи та підходи управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання

«Сучасний період розвитку економіки характеризується швидкими змінами, зростаючою глобалізацією, збільшенням конкуренції між підприємствами та постійними технологічними інноваціями. Все це робить

питання управління конкурентоспроможністю підприємства однією з ключових проблем для успішного ведення бізнесу [8]».

Управління конкурентоспроможністю підприємства сьогодні набуває комплексного характеру та потребує застосування широкого спектра наукових підходів і методів. Як ми зазначали у попередньому параграфі, конкурентоспроможність розглядається не лише як результат діяльності підприємства, а як безперервний процес формування, підтримання та розвитку конкурентних переваг.

«Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю відображають важливість забезпечення переваги на ринку в умовах глобалізації, технологічних змін та зростання вимог споживачів. Це область управління, яка постійно розвивається, адже конкурентне середовище безперервно змінюється [8]».

Як було зазначено вище, аналіз наукових праць останніх років дозволяє зробити висновок про те, що відбувається перехід від класичних підходів управління конкурентоспроможністю до інтегрованих, адаптивних і цифрово орієнтованих моделей управління.

У статті Некрасової Л., Крупіци І., Шепелевої О., Науменка Ю. [13] підкреслено, що сучасне управління конкурентоспроможністю повинно базуватися на інтегрованій стратегії, яка поєднує інноваційний розвиток, взаємодію із зовнішнім середовищем та адаптацію до глобальних викликів.

Автори доводять, що конкурентоспроможність формується не окремими факторами, а системною взаємодією внутрішніх і зовнішніх елементів, що потребує комплексного управління.

Розділяємо також точку зору, що дослідники все частіше розглядають конкурентоспроможність як системну категорію, а не як сукупність окремих показників.

Ще одним домінуючим підходом до управління конкурентоспроможністю, є підхід, у якому конкурентоспроможність визначається через систему факторів впливу, що підлягають кількісній оцінці.

Зокрема, в українських дослідженнях чітко формується підхід до конкурентоспроможності як керованого процесу, а не лише результату.

Гужавіна І. та Раздорожна Д. [14] розглядають конкурентоспроможність через призму механізму управління, який включає:

- 1) оцінювання рівня конкурентоспроможності;
- 2) визначення напрямів її підвищення;
- 3) розробку управлінських заходів.

Важливо, що автори пропонують послідовну логіку управління: аналіз – оцінка – управлінські рішення – контроль.

Дедалі більше сьогодні конкурентоспроможність пов'язується з інноваційністю та цифровою зрілістю підприємства.

Зокрема, у роботі [15] доведено, що ключовими драйверами конкурентоспроможності є:

- інтелектуальний капітал;
- інвестиції в R&D;
- цифровізація бізнес-процесів.

Цей підхід особливо характерний для ІТ-сектору, але поступово поширюється й на інші галузі.

Також у сучасних дослідженнях щодо управління конкурентоспроможністю та формування конкурентних переваг відбувається зміщення акценту з матеріальних ресурсів на інтелектуальні та репутаційні активи підприємства.

Так, у статті Лещинського В. [16] доведено, що значний вплив на конкурентоспроможність мають: репутація підприємства, його бренд, корпоративна культура, а також знання персоналу.

Автор підкреслює, що саме нематеріальні активи формують стійкі конкурентні переваги.

Також вітчизняні дослідники звертають увагу на те, конкурентоспроможність значною мірою залежить від зовнішніх інституційних умов, зокрема: економічних реформ, державної політики, макроекономічного середовища [17].

Отже, сучасні вітчизняні дослідження демонструють еволюцію підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства від традиційних (ресурсних і факторних) до інтегрованих, інноваційно-цифрових та адаптивних моделей.

Це дозволяє зробити висновок, що ефективне управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах повинно базуватися на поєднанні стратегічного управління, інноваційного розвитку, цифрових інструментів та системного аналізу факторів впливу.

За результатами проведеного теоретичного дослідження, основними сучасними тенденціями у формуванні підходів до управління конкурентоспроможністю вбачаємо такі:

- перехід від одномірних підходів до комплексного (інтегрованого) управління;
- зростання ролі інновацій та цифровізації;
- акцент на нематеріальних активах як джерелі конкурентних переваг;
- розгляд конкурентоспроможності як динамічного процесу управління;
- посилення впливу на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання зовнішнього середовища та інституційних факторів.

Далі проведемо огляд найбільш застосовуваних в сучасних умовах методів управління конкурентоспроможністю підприємства.

У сучасних вітчизняних наукових працях управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається через призму

застосування конкретних аналітичних, стратегічних, організаційних, маркетингових та інноваційних методів. На відміну від більш ранніх досліджень, сучасні автори акцентують увагу на їх комплексному та інтегрованому використанні.

У більшості досліджень аналітичні методи виступають базою для прийняття управлінських рішень.

Так, Бай Цян, Кухарук А. [18] обґрунтовують доцільність застосування: SWOT-аналізу; PEST-аналізу та факторного аналізу конкурентоспроможності.

Автори підкреслюють, що ці методи дозволяють ідентифікувати ключові фактори впливу та сформувати інформаційну базу для прийняття управлінських рішень.

У дослідженні Бурдяк М. [19] додатково акцентується на цифровізації стратегій з можливістю оцінки управлінських рішень на засадах стратегічних підходів.

Це доводить, що аналітичні методи є первинним етапом управління конкурентоспроможністю, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень.

Стратегічні методи управління конкурентоспроможністю сьогодні здебільшого розглядаються як ключовий інструмент довгострокового зростання.

Значна увага науковцями приділяється також цифровим маркетинговим методам управління конкурентоспроможністю, які формують зовнішню конкурентоспроможність підприємства. Автори [20] наголошують, що саме маркетингові методи забезпечують формування лояльності споживачів, підвищення пізнаваності бренду, диференціацію підприємства тощо.

Що стосується внутрішньої ефективності та формування конкурентних переваг, то її забезпечують організаційно-управлінські методи. Серед яких науковці [21] виділяють:

- реінжиніринг бізнес-процесів;
- оптимізацію організаційної структури;

- цифровізацію бізнес-процесів тощо.

Ці методи спрямовані на підвищення ефективності діяльності, зниження витрат підвищення продуктивності та, як наслідок, отримання конкурентних переваг.

У низці сучасних досліджень акцент зроблено на кількісних методах оцінювання та управління конкурентоспроможністю.

Так, Ольшанська О. В., Бондаренко Б. С. [22] пропонує використання бізнес-моделювання та бізнес-аналітики, багатокритеріальних моделей, а також цифрових моделей оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Бай С., Єлісєєв В. [23] підкреслюють доцільність використання аналітичних інструментів та управління стійкістю, як чинників забезпечення довгострокової конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, аналітичні методи і моделі дозволяють здійснювати кількісне обґрунтування управлінських рішень з метою оцінки конкурентоспроможності та на її підставі пошуку резервів отримання додаткових конкурентних переваг.

Особлива увага у багатьох сучасних дослідженнях приділяється саме інноваційним та цифровим методам, таким як: CRM- та ERP-системи; Big Data-аналітика; цифрові платформи; автоматизація бізнес-процесів тощо.

В сучасних умовах цифрові методи забезпечують:

- швидкість управлінських рішень;
- персоналізацію взаємодії з клієнтами;
- підвищення ефективності бізнесу.

В таблиці 1.2 наведено систематизацію методів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Таблиця 1.2 – Систематизація методів управління конкурентоспроможністю підприємства

Автори	Методи управління	Інструменти	Фокус дослідження
Бай Ц., Кухарук А. [18]	Аналітичні, факторні	Факторний аналіз, SWOT-аналіз, системний підхід, оцінка показників конкурентоспроможності	Обґрунтовано сутність конкурентоспроможності та запропоновано використання аналітичних методів для виявлення ключових факторів впливу
Ткаченко І. С., Шарко В. В. [21]	Процесні, цифрові	Реінжиніринг бізнес-процесів, цифровізація управління, автоматизація, ERP-системи	Доведено роль цифровізації бізнес-процесів як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства
Бурдяк М. [19]	Стратегічні	Стратегічне планування, адаптивні стратегії, управлінські рішення, сценарний аналіз	Розкрито значення стратегічного управління та цифрових стратегій у забезпеченні стійких конкурентних переваг
Палій М., Канцедаль Н. [24]	Інноваційні, цифрові	Цифрова трансформація, інноваційні технології, цифрові платформи	Обґрунтовано вплив цифрової трансформації на підвищення конкурентоспроможності підприємств
Пушкар Т., Соболева Г., Славута О. [20]	Маркетингові, цифрові	Digital-маркетинг, SMM, онлайн-платформи, інструменти просування	Визначено роль цифрових маркетингових інструментів у формуванні конкурентних переваг підприємства
Ольшанська О. В., Бондаренко Б. С. [22]	Моделювання, бізнес-орієнтовані	Бізнес-моделі, цифрові платформи, моделювання створення цінності	Доведено значення цифрових бізнес-моделей як основи конкурентоспроможності підприємства
Бай С., Єлісєєв В. (2025) [23]	Аналітичні, управління стійкістю	Аналітичні системи, моніторинг показників, управління ефективністю, data-аналіз	Розкрито роль аналітичних інструментів у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності підприємств

Порівняльний аналіз свідчить, що сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства базуються на інтеграції аналітичних, стратегічних, цифрових, маркетингових та інноваційних методів. При цьому ключовою тенденцією є зростання ролі цифровізації, яка забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень та формування стійких конкурентних переваг.

1.3 Вплив цифровізації на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання

Цифровізація є одним із ключових факторів трансформації сучасного бізнесу. Вона передбачає впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, що сприяє підвищенню ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності.

«В умовах цифрової економіки підприємства змушені розробляти адаптивні бізнес-моделі, які дозволяють швидко реагувати на зміну ринкових умов, потреби клієнтів і технологічні інновації. Головною особливістю таких моделей є їхня гнучкість, яка забезпечується через використання платформних підходів, інтеграцію в цифрові екосистеми та побудову партнерських відносин з іншими учасниками ринку. Адаптивні бізнес-моделі дозволяють підприємствам ефективно поєднувати фізичні та цифрові активи, створюючи цінність як для клієнтів, так і для партнерів» [25].

На рис. 1.1 наведено послідовність етапів розвитку бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової конкуренції.

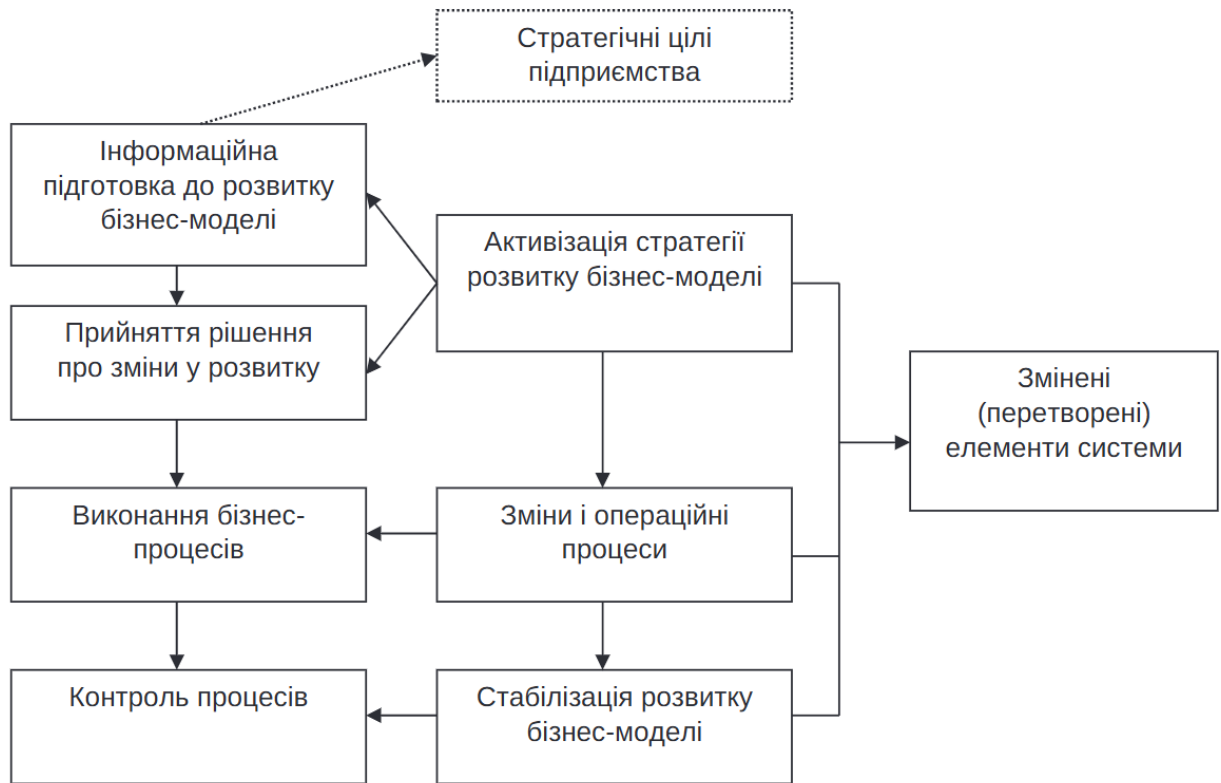


Рисунок 1.1 - Послідовність етапів розвитку бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової конкуренції [25]

Що стосується агентств нерухомості, дослідження конкурентоспроможності яких є предметом кваліфікаційної роботи, то варто зазначити, що традиційна модель діяльності агентств нерухомості базувалася на офлайн-комунікації, локальних базах об'єктів, а також особистих контактах та посередництві.

Для агентств нерухомості цифровізація проявляється у таких напрямках:

- використання онлайн-платформ для продажу нерухомості;
- впровадження CRM-систем;
- застосування цифрового маркетингу;
- використання аналітики даних;
- автоматизація бізнес-процесів тощо.

Цифрові технології змінюють поведінку сучасних споживачів. Сучасні клієнти прагнуть самостійно шукати інформацію онлайн, очікують швидкого зворотного зв'язку, надають перевагу дистанційним сервісам, орієнтуються на відгуки та рейтинги.

Подібної позиції дотримуються Пушкар Т., Соболева Г. та Славута О. [20], які розглядають цифровізацію як ключовий фактор формування конкурентних переваг підприємства. Вони доводять, що цифрові стратегії стають основою довгострокового розвитку бізнесу та визначають його позиції на ринку.

У дослідженні Шматка М. [26] акцент зроблено на ролі цифрових індикаторів у забезпеченні конкурентоспроможності малих підприємств. Встановлено, що використання цифрових КРІ та аналітичних інструментів дозволяє підвищити ефективність маркетингових рішень і адаптивність бізнесу.

Отже, цифровізація підсилює аналітичну та управлінську функцію у підтриманні конкурентоспроможності підприємства.

У зв'язку з цим агентства нерухомості змушені адаптувати свої бізнес-моделі до нових умов. Основними перевагами цифровізації є:

- підвищення швидкості обробки інформації;
- розширення клієнтської бази;
- зниження витрат;
- підвищення якості обслуговування;
- покращення управлінських рішень;
- покращення комунікацій із клієнтами.

Зокрема, у роботах українських авторів доведено, що використання цифрових платформ і онлайн-інструментів дозволяє підприємствам формувати стійкі ринкові позиції навіть в умовах високої конкуренції.

Водночас цифровізація супроводжується певними викликами:

- необхідність інвестицій у технології;
- ризики кібербезпеки;

- потреба у підвищенні цифрових компетенцій персоналу.

Таким чином, цифровізація є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності агентств нерухомості та визначає нові напрями їх розвитку.

Водночас, аналіз літературних джерел дозволяє визначити низку проблемних аспектів:

- недостатня кількість досліджень саме для ринку нерухомості;
- фрагментарність підходів до оцінки ефекту цифровізації;
- відсутність єдиного методичного підходу до вимірювання цифрової конкурентоспроможності;
- обмежена увага до ризиків цифрової трансформації.

Отже, сучасні наукові дослідження підтверджують, що цифровізація є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вона впливає на всі аспекти діяльності – від операційної ефективності до формування стратегічних переваг. Водночас існує потреба у поглибленні досліджень, зокрема щодо галузевих особливостей, включаючи ринок нерухомості.

Висновки до теоретичного розділу

У результаті проведеного теоретичного дослідження можемо зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства є складною, багатовимірною та відносною економічною категорією, яка відображає здатність суб'єкта господарювання формувати та реалізовувати конкурентні переваги в умовах динамічного ринкового середовища.

Узагальнення сучасних наукових підходів дозволило визначити, що відбувається трансформація змісту цієї категорії від статичного до динамічного, що передбачає врахування інноваційності, адаптивності та цифрової складової діяльності підприємства.

Систематизація наукових підходів до трактування конкурентоспроможності (ресурсного, стратегічного, ринкового, управлінського, інноваційного та динамічного) дає змогу обґрунтувати доцільність їх комплексного застосування. Встановлено, що найбільш релевантними в умовах цифрової економіки є динамічний та інноваційний підходи, які забезпечують адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та формування стійких конкурентних переваг.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має здійснюватися як безперервний процес, який включає оцінювання, планування, реалізацію управлінських рішень та контроль їх ефективності. Сучасні підходи до управління базуються на інтеграції аналітичних, стратегічних, організаційних, маркетингових та інноваційних методів, що дозволяє забезпечити комплексність управлінського впливу.

Ключовою тенденцією розвитку методів управління конкурентоспроможністю є їх цифровізація. Використання сучасних цифрових інструментів (CRM-, ERP-систем, Big Data-аналітики, цифрових платформ, автоматизації бізнес-процесів) сприяє підвищенню ефективності управління, оперативності прийняття рішень та формуванню нових конкурентних переваг підприємства.

За сучасних умов цифровізація є визначальним чинником трансформації конкурентоспроможності підприємств, оскільки вона впливає на всі аспекти їх діяльності: бізнес-моделі, канали взаємодії з клієнтами, управління ресурсами та прийняття управлінських рішень. Особливого значення цифровізація набуває для агентств нерухомості, де вона сприяє переходу від традиційних моделей діяльності до цифрових платформ, онлайн-сервісів та аналітичних систем.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ ЕКФ «ВЛАСНА СПРАВА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Юридична особа ТОВ ЕКФ "ВЛАСНА СПРАВА", код ЄДРПОУ 30528600, було зареєстровано 12.08.1999. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 32 000 00.

Повне найменування юридичної особи - Товариство з обмеженою відповідальністю експертно-консалтингова фірма «Власна справа».

Код ЄДРПОУ – 30528600

Організаційно-правова форма - Товариство з обмеженою відповідальністю.

Види діяльності:

Основний - 68.31 Агентства нерухомості

Інші:

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна

В межах основного виду діяльності підприємство також надає послуги:

- по виготовленню технічної документації нормативно грошової оцінки земельної ділянки;
- по виготовленню технічної документації нормативно грошової оцінки земельної ділянки;
- проведення нормативної грошової оцінки земельної ділянки;
- експертно грошова оцінка земельних ділянок.

Органи управління юридичної особи - загальні збори.

2.2 Аналіз загальних тенденцій діяльності підприємства

Для оцінки загальних тенденцій діяльності ТОВ ЕКФ «Власна справа» використаємо аналітичні таблиці, у яких відобразимо динаміку основних техніко-економічних показників діяльності (табл.2.1), динаміку фінансових результатів діяльності (табл. 2.2), а також динаміку основних фінансових індикаторів (табл. 2.3)

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ ЕКФ «Власна справа»

Показник	Рік			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення, %	
	2023	2024	2025	2024 - 2023	2025- 2024	2024 /2023	2025/ 2024
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг, тис.грн	128,5	116,3	189,90	-12,2	73,6	- 9,1	+ 63,3
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	135,30	128,10	230,80	-7,2	102,7	-5,3	+ 80,2
Середньорічна вартість основних активів, тис. грн	40	40	40	-	-	-	-
Вартість оборотних активів, тис.грн	2 027,40	1 374,40	973,60	-653,0	-400,8	-32,2	-29,2
Поточні зобов'язання, тис.грн	1 607,50	1 173,60	813,70	-433,9	-359,9	-26,9	-30,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	8	10	10	+2	-	+25	-
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції (послуг), грн	1,05	1,10	1,21	+0,05	+0,11	+4,8	+10,1
Чистий прибуток/ (збиток), тис.грн	(-6,8)	(-11,8)	(-40,90)	+5,0	+29,1	+73,5	у 3,5 р

Проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ ЕКФ «Власна справа» свідчить про наявність суперечливих тенденцій розвитку досліджуваного підприємства у 2023–2025 рр.

Як видно з табл. 2.1, чистий дохід від реалізації у 2024 році зменшився порівняно з 2023 роком на 12,2 тис. грн (мінус 9,1%) і становив 116,3 тис. грн. Проте у 2025 році спостерігається різке зростання доходу до 189,9 тис. грн, що на 73,6 тис. грн більше (плюс 63,3%) порівняно з 2024 роком. Це свідчить про активізацію діяльності досліджуваного підприємства.

Водночас негативною тенденцією є те, що собівартість реалізованої продукції також зростає більш високими темпами. У 2025 році вона становила 230,8 тис. грн, що на 102,7 тис. грн більше (плюс 80,2%), ніж у 2024 році. Таким чином, темпи зростання витрат перевищують темпи зростання доходів, що негативно впливає на фінансові результати.

Особливо критичною є ситуація з прибутковістю підприємства. Як видно з табл. 2.1, підприємство є збитковим протягом усього періоду: у 2023 році збиток становив – 6,8 тис. грн; у 2024 році – 11,8 тис. грн; у 2025 році – 40,9 тис. грн.

Збиток у 2025 році зріс на 29,1 тис. грн порівняно з 2024 роком (у 3,5 рази), що свідчить про значне погіршення фінансового стану ТОВ ЕКФ «Власна справа».

Варто також звернути увагу на показник витрат на 1 грн реалізованих послуг. Він зріс з 1,05 грн у 2023 році до 1,21 грн у 2025 році. Це свідчить про те, що досліджуване підприємство витрачає більше коштів, ніж отримує доходу, що призводить до збиткової діяльності.

Разом з тим, позитивною тенденцією є скорочення поточних зобов'язань з 1607,5 тис. грн у 2023 році до 813,7 тис. грн у 2025 році (мінус 30,7%), а також зменшення оборотних активів. Це може свідчити про оптимізацію структури активів.

Чисельність персоналу зросла з 8 до 10 осіб (плюс 25%), однак це не супроводжувалося підвищенням ефективності діяльності.

Далі за допомогою аналітичної таблиці 2.2 проаналізуємо як формуються фінансові результати діяльності ТОВ ЕКФ «Власна справа».

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ ЕКФ «Власна справа»

Показник	Од. вим.	Рік			Абсолютне		Відносне відхилення, %	
					відхилення (+/-)			
		2023	2024	2025	2024 - 2023	2025- 2024	2024 /2023	2025/ 2024
Чистий дохід (виручка) від реалізації	тис. грн	128,5	116,3	189,90	-12,2	73,6	- 9,1	+ 63,3
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	135,30	128,10	230,80	-7,2	102,7	-5,3	+ 80,2
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	(-6,8)	(-11,8)	(-40,90)	+5,0	+29,1	+73,5	у 3,5 р
Інші операційні доходи	тис. грн	-	-	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	тис. грн	-	-	-	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування прибуток (+), збиток (-)	тис. грн	(-6,8)	(-11,8)	(-40,90)	+5,0	+29,1	+73,5	у 3,5 р
Чистий прибуток (+), збиток (-)	тис. грн	(-6,8)	(-11,8)	(-40,90)	+5,0	+29,1	+73,5	у 3,5 р
Чистий дохід на одного працівника		тис.грн/ особу	16,1	11,6	18,99	-4,5	+7,39	-27,9

Дані табл. 2.2 та рис. 2.1 підтверджують негативну тенденцію збитковості досліджуваного підприємства.

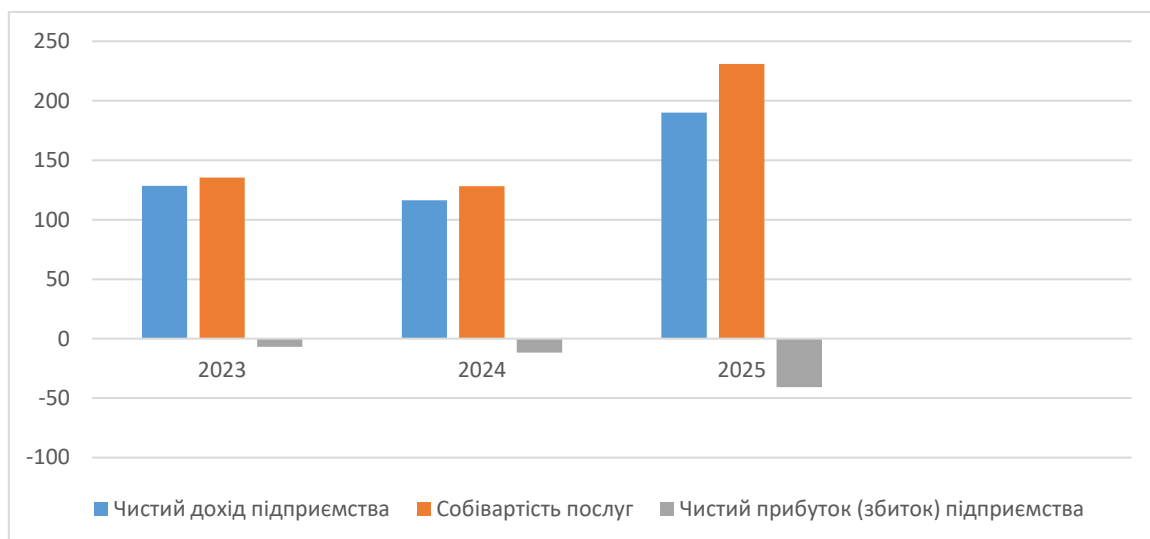


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу, собівартості послуг та чистого прибутку ТОВ ЕКФ «Власна справа»

Валовий прибуток протягом усього досліджуваного періоду є від’ємним (мінус 6,8 тис. грн у 2023 році; мінус 11,8 тис. грн у 2024 році; мінус 40,9 тис. грн у 2025 році).

Тобто збитковість має тенденцію до збільшення, причому найбільш критичне зростання відбулося у 2025 році.

Важливим аналітичним показником є чистий дохід на одного працівника. У 2024 році він знизився з 16,1 до 11,6 тис. грн (мінус 27,9%), що свідчить про зниження продуктивності праці. У 2025 році показник зріс до 18,99 тис. грн (плюс 63,7%), однак це зростання не забезпечило отримання прибутку ТОВ ЕКФ «Власна справа».

Це означає, що навіть при збільшенні обсягів діяльності підприємство не досягає ефективності через високі операційні витрати.

Далі за допомогою аналітичної таблиці 2.3 розглянемо основні фінансові індикатори, які характеризують ділову активність досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових індикаторів діяльності ТОВ ЕКФ «Власна справа»

Фінансові індикатори	Роки			
	2022	2023	2024	2025
Абсолютна ліквідність, %	19	0,5	10	10
Поточна ліквідність, %	1405,4	126,1	117,1	119,7
Коефіцієнт автономії, %	92,9	20,7	14,6	16,4
Рентабельність активів, %	-11,7	-5,7	-9,3	-4,2

Як видно з табл. 2.3, фінансовий стан підприємства є нестабільним. Показник абсолютної ліквідності різко знизився з 19% у 2022 році до 0,5% у 2023 році. У 2024–2025 рр. він стабілізувався на рівні 10%, що є недостатнім для забезпечення платоспроможності досліджуваного підприємства.

Поточна ліквідність у 2022 році була аномально високою (1405,4%), проте у 2023–2025 рр. вона стабілізувалась на рівні 117–126%, що в цілому відповідає нормативним значенням, однак демонструє значне зниження фінансової стійкості ТОВ ЕКФ «Власна справа».

Коефіцієнт автономії знизився з 92,9% у 2022 році до 14,6% у 2024 році, а у 2025 році незначно зріс до 16,4%.

Це свідчить про різке зменшення фінансової незалежності підприємства та зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Рентабельність активів протягом усього періоду є від’ємною: мінус 5,7% у 2023 році; мінус 9,3% у 2024 році та мінус 4,2% у 2025 році.

Незважаючи на певне покращення у 2025 році, ТОВ ЕКФ «Власна справа» залишається збитковим.

Таким чином, як свідчать дані табл. 2.1–2.3, діяльність досліджуваного підприємства характеризується наступними ключовими тенденціями:

- зростання обсягів реалізації у 2025 році супроводжується ще більшим зростанням собівартості послуг;
- підприємство є стабільно збитковим, причому рівень збитковості зростає;
- ефективність використання ресурсів підприємства є низькою;
- фінансова стійкість та автономія суттєво знизилась, а ліквідність є нестабільною.

Це свідчить про наявність системних проблем у діяльності підприємства, зокрема неефективного управління витратами, недостатнього рівня цифровізації та слабкої адаптації до конкурентного середовища.

Отримані результати аналізу обґрунтовують необхідність розроблення комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа».

2.3 Стратегічний аналіз діяльності підприємства

В умовах посилення конкуренції та активної цифровізації ринку нерухомості важливим інструментом стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства, визначити його конкурентні позиції та обґрунтувати напрями подальшого розвитку.

SWOT-аналіз ТОВ ЕКФ «Власна справа» передбачає ідентифікацію сильних і слабких сторін діяльності, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища (таблиця 2.4).

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що досліджуване агентство нерухомості має низку суттєвих конкурентних переваг, зокрема сформовану клієнтську базу, професійний кадровий потенціал та позитивну

репутацію на ринку. Важливим фактором є також глибоке знання локального ринку, що забезпечує більш точне розуміння потреб клієнтів і підвищує ефективність угод.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз ТОВ ЕКФ «Власна справа»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Налагоджена база клієнтів та партнерів - Досвід роботи та професійна команда - Гнучкість у роботі з клієнтами - Репутація та довіра клієнтів - Наявність портфеля об'єктів - Знання локального ринку - Індивідуальний підхід до клієнтів	- Залежність від стану ринку нерухомості - Висока конкуренція на локальному ринку - Недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів - Обмежені фінансові ресурси - Висока залежність від людського фактору - Недостатньо розвинений бренд - Низький рівень автоматизації процесів
Зовнішнє середовище	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Зростання попиту на онлайн-послуги - Впровадження CRM-систем і digital-інструментів - Розвиток цифрового маркетингу - Розширення географії діяльності - Співпраця з забудовниками - Використання Big Data та аналітики - Автоматизація бізнес-процесів	- Економічна та військова нестабільність - Нові гравці (Kohan Group) з амбіціями і ресурсами - Посилення конкуренції (платформи без посередників (invest.km.ua)) - Зміни у законодавстві - Зниження купівельної спроможності - Недовіра клієнтів до ріелторів

Водночас виявлено ряд внутрішніх проблем, які стримують розвиток досліджуваного підприємства. Серед них ключовими є недостатній рівень цифровізації, низька автоматизація бізнес-процесів та обмежені фінансові ресурси. Це знижує ефективність діяльності та ускладнює адаптацію до сучасних умов цифрової економіки.

Аналіз зовнішнього середовища показав, що ТОВ ЕКФ «Власна справа» функціонує в умовах значних можливостей, пов'язаних із розвитком цифрових технологій, зростанням попиту на онлайн-сервіси та розширенням каналів взаємодії з клієнтами. Особливо важливим є впровадження CRM-систем,

цифрового маркетингу та аналітичних інструментів, що дозволяють підвищити ефективність управління клієнтською базою.

Разом з тим, суттєвими залишаються загрози зовнішнього середовища, серед яких варто виділити економічну нестабільність, посилення конкуренції, зокрема з боку цифрових платформ, а також зниження платоспроможності населення. Додатковим викликом є ризики кібербезпеки, які супроводжують процеси цифрової трансформації.

Стратегічні альтернативи розвитку підприємства за результатами SWOT-аналізу представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Стратегічні альтернативи розвитку ТОВ ЕКФ «Власна справа»

SO-стратегії (розвиток):	WO-стратегії (удосконалення):
- Використання досвіду та клієнтської бази для впровадження digital-інструментів - Активне просування через онлайн-платформи та соціальні мережі - Розширення спектру послуг (онлайн-консультації, дистанційні угоди)	- Впровадження CRM-систем для підвищення ефективності роботи - Розвиток бренду через digital-маркетинг - Автоматизація процесів для зменшення залежності від персоналу
ST-стратегії (захист):	WT-стратегії (мінімізація ризиків):
- Формування унікальної ціннісної пропозиції - Підвищення якості сервісу як конкурентної переваги - Посилення репутаційного менеджменту	- Диверсифікація джерел доходів - Оптимізація витрат - Підвищення кваліфікації персоналу - Впровадження заходів кібербезпеки

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна визначити основні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа»:

- розвиток цифрових компетенцій та технологій;
- впровадження CRM-систем, автоматизація бізнес-процесів, активне використання digital-маркетингу;

- посилення бренду та ринкової позиції;
- активізація маркетингової діяльності, розвивати онлайн-присутність та підвищувати впізнаваність компанії;
- підвищення якості обслуговування клієнтів;
- впровадження клієнтоорієнтованих підходів, персоналізацію послуг та швидкі канали комунікації;
- оптимізація внутрішніх процесів;
- адаптація до зовнішніх ризиків.

Рекомендується зменшити залежність від людського фактору шляхом стандартизації та автоматизації процесів.

Підприємству також доцільно диверсифікувати джерела доходів та підвищити гнучкість бізнес-моделі.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують необхідність переходу ТОВ ЕКФ «Власна справа» до цифрово орієнтованої моделі розвитку, що дозволить підвищити його конкурентоспроможність та забезпечити стійке функціонування в умовах динамічного ринкового середовища.

2.4 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа»

Оцінка конкурентоспроможності досліджуваного підприємства є важливим етапом аналітичної частини дослідження, оскільки дозволяє визначити його позиції на ринку, рівень ефективності діяльності та потенціал розвитку в умовах цифровізації. Враховуючи специфіку ринку нерухомості, конкурентоспроможність доцільно оцінювати на основі інтегрованого підходу, який поєднує якісні та кількісні методи аналізу.

ТОВ ЕКФ «Власна справа» працює локально на ринку м. Хмельницького та Хмельницької області. Ринок налічує понад 86 агентств нерухомості, тож конкуренція висока, але явного монополіста немає.

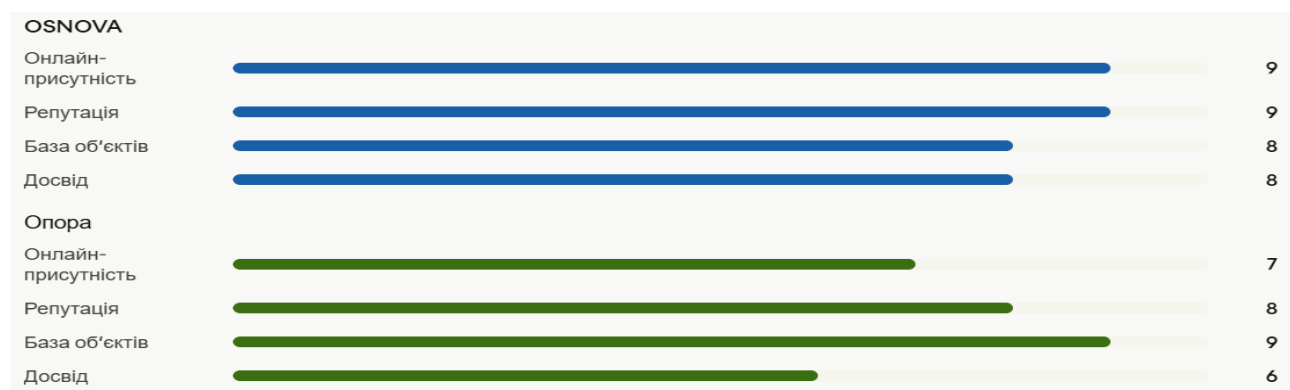
Найближчими конкурентами досліджуваного підприємства на сьогодні є: АН «OSNOVA», АН «Опора», АН «KROK», АН «Pro Нерухомість», АН «Kohan Group».

Головний конкурент ТОВ ЕКФ «Власна справа» – АН «OSNOVA», який працює понад 16 років, має власний сайт без дублів оголошень та Viber-спільноту з понад 8000 учасниками. Це зараз еталон цифрового маркетингу в місті.

АН «Опора» має базу понад 2000 об'єктів та активно просуває особистий бренд команди.

Основна проблема «Власної Справи» за даними відкритих джерел – мінімальна онлайн-видимість: агентство не знайдено на DIM.RIA, Rieltor.UA, немає помітних відгуків. При цьому юридичний статус підприємства та повний спектр послуг (експертна оцінка, виготовлення технічної документації) – це реальна конкурентна перевага, яку зараз не потрібно підтримувати і розвивати.

На рис. 2.2 наведено порівняльну характеристику рейтингу агентств нерухомості, які є найближчими конкурентами ТОВ ЕКФ «Власна справа».



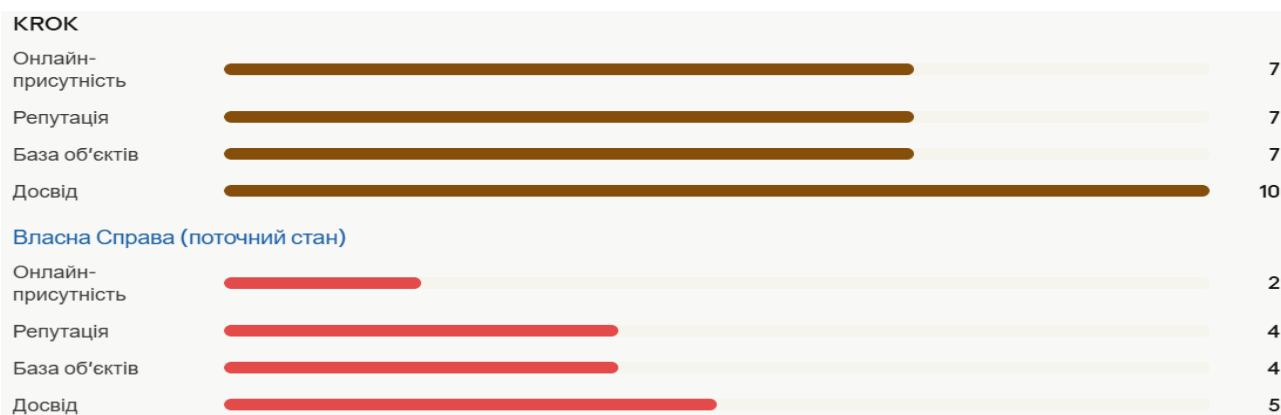


Рисунок 2.2 – Порівняльний рейтинг агентств нерухомості, які є найближчими конкурентами ТОВ ЕКФ «Власна справа»

Як бачимо з рис. 2.2 досліджуване підприємство має найнижчі рейтинги, особливо, що стосується онлайн присутності на ринку та використання цифрових інструментів.

У таблиці 2.6 проведемо порівняння ключових параметрів ТОВ ЕКФ «Власна справа» та його найближчих конкурентів.

Для оцінювання конкурентоспроможності досліджуваного підприємства використаємо інтегральний метод, що передбачає:

- визначення ключових факторів конкурентоспроможності;
- встановлення вагомості кожного фактору;
- оцінювання підприємства та його основних конкурентів;
- розрахунок інтегрального показника.

До основних критеріїв оцінки було віднесено такі:

- репутація та бренд;
- якість послуг;
- рівень цифровізації;
- клієнтоорієнтованість;

- цінова політика;
 - маркетингова активність;
- кваліфікація персоналу.

Таблиця 2.6 – Порівняння ключових параметрів ТОВ ЕКФ «Власна справа» та найближчих конкурентів

Параметр	ТОВ ЕКФ «Власна Справа»	АН «OSNOVA»	АН «Опора»	АН «KROK»
Досвід на ринку	27 років	16 років	н/в	12 років
Наявність сайту	-	+	+	+
База об'єктів	так	так	так	так
Присутність на DIM.RIA	-	так	частково	так
Viber група /соцмережі	-	8000+ учасників	є	є
Відгуки онлайн	не знайдено	багато позитивних	є	є
Ширина послуг	оренда, продаж, оцінка, супровід кредитування, технічна документація	оренда, продаж, оцінка, технічна документація	оренда, продаж, технічна документація	оренда, продаж, технічна документація

-

Для проведення аналізу розглянемо агентство нерухомості ТОВ ЕКФ «Власна справа» та двох його найближчих конкурентів (АН «OSNOVA», АН «Опора») (табл. 2.7, рис. 2.3). Оцінювання здійснюється за 10-бальною шкалою.

Інтегральний показник розраховано за формулою:

$$IK = \sum (W_i \cdot P_i) \quad (2.1)$$

де:

W_i – вага і-го критерію;

P_i – оцінка за і-м критерієм.

Таблиця 2.7 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа»

Критерій	Вага	АН «Опора»	АН «OSNOVA»	ТОВ ЕКФ «Власна справа»
Репутація та бренд	0,15	8	9	7
Якість послуг	0,20	9	8	7
Рівень цифровізації	0,15	7	9	6
Клієнтоорієнтованість	0,15	8	7	7
Цінова політика	0,10	7	6	8
Маркетингова активність	0,10	8	9	6
Кваліфікація персоналу	0,15	9	8	7
Інтегральна оцінка	1,00	8,15	8,30	6,95

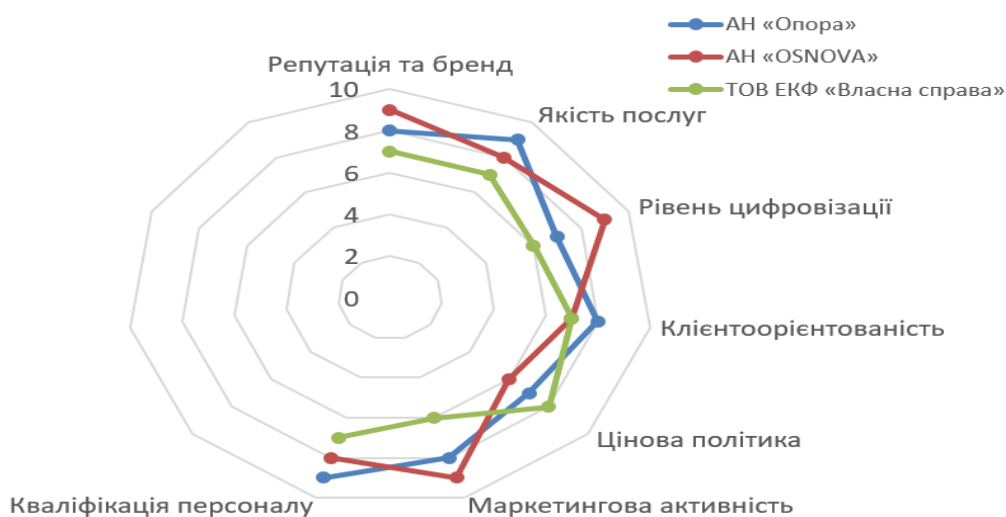


Рисунок 2.3 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа» та найближчих конкурентів

Результати оцінювання свідчать, що агентство нерухомості «Опора» має достатньо високий рівень конкурентоспроможності (8,15), проте не є лідером ринку, поступаючись конкуренту АН «OSNOVA» (8,30). Водночас обидва агентства значно випереджають ТОВ ЕКФ «Власна справа».

Основними сильними сторонами агентства «Опора» є:

- високий рівень якості послуг;

- кваліфікований персонал;
- достатньо високий рівень клієнтоорієнтованості;
- позитивна репутація на ринку.

Водночас виявлено і слабкі сторони:

- недостатній рівень цифровізації у порівнянні з основним конкурентом;
- менш активна маркетингова політика;
- середній рівень цінової гнучкості.

АН «OSNOVA» має переваги за рахунок активного використання цифрових технологій, більш агресивної маркетингової стратегії та високої пізнаваності бренду.

Таким чином, проведена оцінка конкурентоспроможності показала, що досліджуване агентство займає стабільну позицію на ринку, однак потребує вдосконалення окремих напрямів діяльності для підвищення його конкурентоспроможності.

Ключовими напрямками підвищення конкурентоспроможності є:

- активізація цифрової трансформації (впровадження CRM, аналітики даних);
- посилення маркетингової діяльності, зокрема digital-маркетингу;
- впровадження інноваційних сервісів для клієнтів;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- удосконалення цінової політики;
- розвиток бренду та онлайн-присутності.

Отримані результати є основою для розробки практичних рекомендацій у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

Висновки до аналітичного розділу

За результатами аналізу встановлено, що ТОВ ЕКФ «Власна справа» функціонує на висококонкурентному локальному ринку м. Хмельницького та Хмельницької області, де представлено понад 86 агентств нерухомості, що формує складне конкурентне середовище та потребує постійного вдосконалення бізнес-процесів і пошуку нових конкурентних переваг

Аналіз техніко-економічних показників засвідчив нестабільну динаміку розвитку підприємства. Це свідчить про наявність потенціалу до відновлення діяльності, однак також вказує на нестійкість фінансових результатів та залежність від ринкової кон'юнктури.

Результати SWOT-аналізу підтвердили, що підприємство має сильні внутрішні позиції, зокрема сформовану клієнтську базу, досвідчений персонал та позитивну репутацію. Водночас ключовими слабкими сторонами є низький рівень цифровізації, недостатня автоматизація бізнес-процесів та обмежені фінансові ресурси. Серед зовнішніх можливостей визначено розвиток digital-інструментів, CRM-систем та онлайн-сервісів, тоді як основними загрозами є посилення конкуренції та економічна нестабільність.

Порівняльний аналіз конкурентного середовища показав, що підприємство має значний досвід роботи — 27 років, що перевищує аналогічний показник основних конкурентів. Водночас виявлено суттєві недоліки у цифровій присутності: відсутність активності на платформі DIM.RIA, недостатня кількість онлайн-відгуків та слабша цифрова репутація порівняно з АН «OSNOVA» та іншими конкурентами. Це негативно впливає на сучасну конкурентоспроможність підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності за інтегральним методом показала, що ТОВ ЕКФ «Власна справа» суттєво поступається основним конкурентам.

Інтегральний показник підприємства становить 6,95, тоді як у АН «Опора» — 8,15, а у АН «OSNOVA» — 8,30. Найбільше відставання спостерігається за такими критеріями, як рівень цифровізації (6 балів проти 9 у лідера), маркетингова активність (6 балів проти 9) та репутація бренду (7 балів проти 9). Водночас досліджуване підприємство має відносну перевагу у цінovій політиці (8 балів), що може виступати конкурентним фактором.

Отримані результати свідчать, що підприємство має достатній потенціал для зміцнення ринкових позицій, однак потребує переходу до більш сучасної цифрово орієнтованої моделі розвитку. Першочерговими напрямками підвищення конкурентоспроможності визначено впровадження CRM-систем, активізацію digital-маркетингу, автоматизацію внутрішніх процесів, використання аналітики даних, підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення клієнтського сервісу

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що підприємство має достатній потенціал, однак його конкурентоспроможність стримується недостатнім рівнем цифрової трансформації, слабкою маркетинговою активністю та недостатньо розвиненим брендом.

Таким чином, результати аналітичного розділу підтвердили наявність проблемних зон у діяльності ТОВ ЕКФ «Власна справа» та обґрунтували необхідність розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності агентства нерухомості в умовах цифровізації, що стане предметом дослідження у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ ЕКФ «ВЛАСНА СПРАВА»

3.1 Напрями підвищення конкурентоспроможності агентства нерухомості в умовах цифровізації

«Конкурентоспроможність є однією з центральних категорій сучасної економічної науки, з якою традиційно пов'язують успішність функціонування суб'єктів конкурентних відносин, ефективність та стабільність розвитку ринкового механізму в цілому» [27].

У сучасних умовах розвитку ринку нерухомості підвищення конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа» потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічні, організаційні, маркетингові та цифрові інструменти управління.

«Конкуренція сприяє зростанню цифрових технологій, що робить їх основними інструментами у боротьбі за споживача – не лише як медійний канал, як основний засіб взаємодії з клієнтом через сервіси та додатки» [27].

Цифровізація суттєво змінює механізми формування конкурентних переваг, що зумовлює необхідність трансформації традиційних підходів до ведення бізнесу.

На основі проведеного аналізу діяльності досліджуваного підприємства та оцінки його конкурентоспроможності доцільно виокремити такі ключові напрями її підвищення (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Напрями підвищення конкурентоспроможності
ТОВ ЕКФ «Власна справа»

Розглянемо більш детально наведені вище напрями.

Одним із ключових напрямів є впровадження сучасних цифрових технологій у всі сфери діяльності агентства нерухомості. Це передбачає:

- автоматизацію операційних процесів (обробка заявок, ведення клієнтської бази);
- впровадження CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами;
- використання ERP-рішень для інтеграції внутрішніх процесів;

- застосування аналітики даних (Big Data) для прогнозування попиту та поведінки клієнтів.

У таблиці 3.1 наведено цифрові продукти, що формують додаткові конкурентні переваги, які можуть бути рекомендовані до впровадження у ТОВ ЕКФ «Власна справа».

Таблиця 3.1 - Цифрові продукти, що формують додаткові конкурентні переваги [27]

Назва продукту	Сфера використання	Функції
BlockChain	вибудований за певними правилами безперервний послідовний ланцюжок блоків, що містять інформацію	блокчейн розглядається як спосіб зберігання і узгодження бази даних, копія якої є у кожного учасника
Digital marketing	інструменти просування за допомогою цифрових каналів: соціальні мережі, телебачення, зовнішня реклама	використовує комплексні методи on-line стратегії, розробки сайтів та мобільних додатків, креативу і копірайтингу, контекстної реклами, SMM, інших інтерактивних продуктів
CRM&BPM	готові процеси для управління всіма типами угод	CRM об'єднує можливості системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та системи управління бізнес-процесами (BPM)

Таким чином, впровадження цифрових інструментів дозволяє скоротити витрати, підвищити швидкість обробки інформації та покращити якість управлінських рішень.

Другий напрям стосується розвитку цифрового маркетингу.

У сучасних умовах конкурентоспроможність агентства значною мірою залежить від ефективності його онлайн-присутності. У цьому контексті основними заходами, які доцільно впровадити ТОВ ЕКФ «Власна справа» є:

- активне використання SEO-оптимізації сайту;
- просування через соціальні мережі (SMM);

- використання контекстної та таргетованої реклами;
- впровадження контент-маркетингу (блоги, відеоогляди нерухомості);
- застосування email-маркетингу для утримання клієнтів.

Застосування наведених вище цифрових маркетингових інструментів сприятиме розширенню клієнтської бази ТОВ ЕКФ «Власна справа», підвищенню пізнаваності бренду та формуванню довіри споживачів.

Суттєвим фактором конкурентоспроможності досліджуваного підприємства є рівень сервісу. У цьому контексті доцільно впроваджувати інноваційні сервіси для клієнтів агентства нерухомості. Зокрема такими сервісами можуть бути:

- онлайн-перегляди об'єктів (3D-тури, VR-технології);
- електронний документообіг;
- мобільні додатки для клієнтів;
- чат-боти та AI-консультанти для швидкої комунікації.

Це дозволяє підвищити зручність користування послугами та задовольнити сучасні очікування клієнтів.

Людський капітал залишається ключовим фактором конкурентоспроможності. В умовах цифровізації особливого значення набувають розвиток цифрових компетенцій працівників, які передбачають навчання роботі з CRM, аналітичними системами; розвиток навичок онлайн-комунікації та формування клієнтоорієнтованого підходу в обслуговуванні клієнтів.

Керівництву агентства нерухомості варто розуміти, що інвестиції в персонал забезпечують підвищення ефективності діяльності агентства та якості обслуговування клієнтів.

Цифровізація також відкриває можливості для трансформації бізнес-моделі агентства нерухомості. У цьому контексті доцільними буде: перехід до

платформних моделей (онлайн-маркетплейси нерухомості); розвиток партнерських мереж; диверсифікація послуг (консалтинг, управління нерухомістю, інвестиційний супровід), а також впровадження гібридних (онлайн + офлайн) моделей обслуговування.

Це дозволяє підвищити гнучкість бізнесу та адаптивність ТОВ ЕКФ «Власна справа» до змін ринку.

Окремо варто виділити використання аналітичних інструментів управління адже для підвищення конкурентоспроможності необхідно забезпечити системну оцінку діяльності агентства. Основними інструментами є:

- SWOT-аналіз;
- конкурентний бенчмаркінг;
- аналіз ключових показників ефективності (KPI);
- фінансовий та маркетинговий аналіз.

Застосування аналітичних методів дозволяє своєчасно виявляти проблеми та формувати обґрунтовані управлінські рішення.

У цифровому середовищі значну роль відіграє репутація агентства. Клієнти обирають агентства нерухомості на підставі онлайн-відгуків та ступеню активності комунікації з клієнтами. Такі заходи сприятимуть підвищенню прозорості діяльності компанії та формуванню позитивного іміджу бренду, адже сильний бренд є важливою конкурентною перевагою та сприяє залученню нових клієнтів.

У таблиці 3.2 наведено напрями та інструменти підвищення конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа».

Таблиця 3.2 – Напрями та інструменти підвищення конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа»

Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа»	Інструменти реалізації
1. Цифрова трансформація бізнес-процесів	- автоматизація операційних процесів (обробка заявок, ведення клієнтської бази); - впровадження CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами; - використання ERP-рішень для інтеграції внутрішніх процесів; - застосування аналітики даних (Big Data) для прогнозування попиту та поведінки клієнтів.
2. Розвиток цифрового маркетингу	- активне використання SEO-оптимізації сайту; - просування через соціальні мережі (SMM); - використання контекстної та таргетованої реклами; - впровадження контент-маркетингу (блоги, відеоогляди нерухомості); - застосування email-маркетингу для утримання клієнтів.
3. Впровадження інноваційних сервісів для клієнтів	- онлайн-перегляди об'єктів (3D-тури, VR-технології); - електронний документообіг; - мобільні додатки для клієнтів; - чат-боти та AI-консультанти для швидкої комунікації.
4. Підвищення кваліфікації персоналу	- розвиток цифрових компетенцій працівників; - навчання роботі з CRM, аналітичними системами; - розвиток навичок онлайн-комунікації та продажів; - формування клієнтоорієнтованого підходу.
5. Оптимізація бізнес-моделі агентства	- перехід до платформних моделей (онлайн-маркетплейси нерухомості); - розвиток партнерських мереж; - диверсифікація послуг (консалтинг, управління нерухомістю, інвестиційний супровід); - впровадження гібридних (онлайн + офлайн) моделей обслуговування.
6. Використання аналітичних інструментів управління	- SWOT-аналіз; - конкурентний бенчмаркінг; - аналіз ключових показників ефективності (KPI); - фінансовий та маркетинговий аналіз.
7. Управління репутацією та брендом	- управління онлайн-відгуками; - формування позитивного іміджу бренду; - підвищення прозорості діяльності;

	- активна комунікація з клієнтами.
--	------------------------------------

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа» в умовах цифровізації передбачає комплексну трансформацію його діяльності. Ключовими напрямками є цифровізація бізнес-процесів, розвиток цифрового маркетингу, впровадження інноваційних сервісів, підвищення кваліфікації персоналу та оптимізація бізнес-моделі.

Реалізація зазначених заходів дозволить агентству не лише підвищити ефективність діяльності, але й сформувати стійкі конкурентні переваги, забезпечити адаптивність до змін ринкового середовища та досягти довгострокового розвитку в умовах цифрової економіки.

3.2 Обґрунтування ефективності напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа»

У межах підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства нами запропоновано два взаємодоповнюючі напрями підвищення конкурентоспроможності:

- впровадження цифрових сервісів;
- оптимізація бізнес-моделі агентства.

Для оцінки економічної ефективності нами було використано метод порівняння витрат і результатів, а також розраховано:

- приріст доходу;
- чистий економічний ефект;
- рентабельність заходів;
- строк окупності.

Сучасний ринок нерухомості характеризується зміною поведінки споживачів адже понад 80% клієнтів здійснюють первинний пошук онлайн; зростає попит на дистанційні сервіси; ключову роль відіграють швидкість відповіді та персоналізація.

У той же час аналіз діяльності ТОВ ЕКФ «Власна справа» показав:

- обмежену присутність на цифрових платформах;
- відсутність системної роботи з клієнтською базою;
- недостатнє використання онлайн-комунікацій.

Усе це призводить до втрати потенційних клієнтів, зниження конверсії угод, а також погіршення конкурентних позицій самого підприємства.

Створення запропонованої цифрово-орієнтованої моделі взаємодії з клієнтами передбачає впровадження CRM-системи, яка має бути орієнтована на систематизацію клієнтської бази, автоматизацію комунікацій та контроль угод.

Що стосується розвитку онлайн-присутності, то доречними вважаємо підключення до маркетплейсів нерухомості, а також створення сучасного сайту з подальшою SEO-оптимізацією.

Digital-маркетинг має посилити таргетовану рекламу, SMM, роботу з онлайн-відгуками тощо, а також онлайн-консультації та дистанційне супроводження угод.

Витрати на впровадження цього заходу наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Витрати на впровадження цифрових сервісів ТОВ ЕКФ «Власна справа»

Стаття витрат	Сума витрат, грн
CRM-система (ліцензія + налаштування)	25 000
Розробка/оновлення сайту	20 000
Digital-маркетинг (3 міс.)	30 000
Навчання персоналу	5 000
Разом	80 000

На основі аналізу, який було проведено у другому розділі кваліфікаційної роботи встановлено низький рівень цифровізації та маркетингу ТОВ ЕКФ «Власна справа», що обмежує клієнтський потік.

Внаслідок впровадження заходу передбачено такі очікувані зміни:

- збільшення кількості угод: +25%;
- середній дохід з угоди: умовно 8 000 грн;
- середня кількість угод (до впровадження): ≈ 30 шт.

Кількість нових угод: $30 \times 25\% = 7,5 \approx 8$ угод.

Додатковий дохід: $8 \times 8000 = 64\,000$ грн.

Далі визначимо чистий економічний ефект (Еф) за формулою 3.1:

$$Ef = \text{Додатковий дохід} - \text{Витрати} \quad (3.1)$$

$$Ef = 64000 - 80000 = -16000 \text{ грн (1-й рік)}$$

У перший рік ефект від'ємний, оскільки це інвестиційний етап, який характеризується від'ємними грошовими потоками.

Ефект у 2-й рік (без повторних витрат):

$$Ef_2 = 64\,000 - 15\,000 \text{ (підтримка)} = 49\,000 \text{ грн}$$

Далі визначимо рентабельність запропонованого заходу (R):

$$R = \frac{49000}{80000} \times 100\% = 61,25\%$$

та термін окупності (Т):

$$T = \frac{80000}{49000} \approx 1,6 \text{ року}$$

Отже, з наведених розрахунків, можемо зазначити, що захід із впровадження інноваційних сервісів є економічно доцільним, незважаючи на інвестиційний характер у першому році. Основний ефект проявляється з другого року за рахунок зростання клієнтської бази та підвищення конверсії.

Впровадження цифрових сервісів забезпечує:

- перехід від традиційної до цифрової моделі діяльності;
- формування довгострокових конкурентних переваг;
- підвищення адаптивності підприємства до змін ринку.

Другий захід стосується оптимізації бізнес-моделі ТОВ ЕКФ «Власна справа» в ході реалізації якого передбачається:

- перехід до гібридної (онлайн + офлайн) моделі;
- автоматизація процесів;
- скорочення операційних витрат;
- перехід на партнерську модель роботи з агентами.

Витрати на впровадження цього заходу наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Визначення витрат на оптимізацію бізнес-моделі ТОВ ЕКФ «Власна справа»

Стаття витрат	Сума, грн
Бізнес-консалтинг	15 000
Автоматизація процесів	20 000
Організаційні зміни	10 000
Разом	45 000

Далі розрахуємо очікуваний економічний ефект від впровадження цього заходу.

1. Зниження витрат:

Поточні витрати: 300 000 грн/рік

Оптимізація: –10%

$300\,000 \times 10\% = 30\,000$ грн

2. Зростання доходу:

За рахунок ефективності:

приріст угод: +15%

$30 \times 15\% = 4,5 \approx 5$ угод

$5 \times 8\,000 = 40\,000$ грн

Загальний ефект:

$$E = 30\,000 + 40\,000 = 70\,000 \text{ грн}$$

Чистий економічний ефект:

$$E_{\text{ч}} = 70\,000 - 45\,000 = 25\,000 \text{ грн}$$

Рентабельність запропонованого заходу (R):

$$R = \frac{25000}{45000} \times 100\% = 55,6\%$$

Термін окупності (T):

$$T = \frac{45000}{70000} \approx 0,64 \text{ року}$$

Таким чином, оптимізація бізнес-моделі має високу економічну ефективність і короткий термін окупності. Це швидкий спосіб підвищення конкурентоспроможності за рахунок внутрішніх резервів.

Реалізація вище зазначеного заходу дозволяє:

- підвищити внутрішню ефективність підприємства;
- сформувати більш стійку бізнес-модель;
- забезпечити конкурентні переваги за рахунок витрат.

У таблиці 3.4 наведено порівняльну характеристику ефективності двох запропонованих заходів.

Таблиця 3.4 – Порівняльна характеристика заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа»

Показник	Впровадження цифрових сервісів	Оптимізація бізнес-моделі агентства
Інвестиції	80 000 грн	45 000 грн
Ефект (рік)	49 000 грн	70 000 грн
Рентабельність	61,25%	55,6%
Окупність	1,6 року	0,64 року

З таблиці бачимо, що оптимізація бізнес-моделі дає швидкий ефект, однак цифрових інноваційних сервісів для клієнтів забезпечує довгострокове зростання для компанії.

Найбільш ефективною у випадку ТОВ ЕКФ «Власна справа» є комбінована стратегія, яка поєднує короткострокову ефективність (оптимізація бізнес-моделі) та довгострокове зростання (цифровізація та впровадження інноваційних сервісів для клієнтів).

Важливо зазначити, що запропоновані заходи не є альтернативними - вони взаємодоповнюють один одного.

Інноваційні сервіси спрямовані на зовнішнє середовище (клієнти, ринок). Оптимізація бізнес-моделі орієнтована на отримання внутрішньої ефективності.

Їх одночасна реалізація забезпечує:

- зростання доходів;
- зниження витрат;
- підвищення якості послуг;
- формування стійких конкурентних переваг.

Отже, підвищення конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа» доцільно здійснювати за рахунок поєднання цифровізації клієнтських сервісів та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

Запропоновані заходи відповідають сучасним тенденціям розвитку ринку нерухомості, враховують виявлені проблеми досліджуваного підприємства та забезпечують як короткостроковий, так і довгостроковий економічний ефект.

Висновки до проєктно-рекомендаційного розділу

На основі результатів аналізу діяльності ТОВ ЕКФ «Власна справа» нами було визначено, що ключовими проблемами підприємства є недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів, слабка маркетингова активність, низька пізнаваність бренду та відсутність системного управління взаємовідносинами з клієнтами. Це зумовило необхідність формування комплексного підходу до підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

В якості напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа» нами було визначено та обґрунтовано такі:

- цифрова трансформація бізнес-процесів;
- розвиток цифрового маркетингу;
- впровадження інноваційних сервісів для клієнтів;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- оптимізація бізнес-моделі агентства;
- використання аналітичних інструментів управління;

- управління репутацією та брендом.

У роботі економічно обгрунтовано ефективність двох стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства - впровадження цифрових сервісів для клієнтів та оптимізація бізнес-моделі агентства нерухомості.

Обгрунтовано, що впровадження цифрових сервісів (CRM-системи, онлайн-платформ, цифрових каналів комунікації) дозволить підвищити якість обслуговування клієнтів, скоротити час обробки запитів, збільшити рівень конверсії та сформувати додаткові конкурентні переваги підприємства.

Оптимізація бізнес-моделі ТОВ ЕКФ «Власна справа» передбачає цифрову трансформацію основних бізнес-процесів, впровадження сучасних маркетингових інструментів, автоматизацію діяльності та підвищення ефективності управлінських рішень. Це забезпечить зниження витрат, підвищення продуктивності та покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Проведені розрахунки економічної ефективності підтвердили доцільність впровадження запропонованих заходів. Це свідчить про інвестиційну привабливість і економічну обгрунтованість запропонованих рішень.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства є комплексною багатофакторною категорією, яка відображає здатність суб'єкта господарювання формувати та підтримувати стійкі конкурентні переваги, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати ефективне функціонування у довгостроковій перспективі. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що в умовах цифрової економіки найбільш релевантними є стратегічний, інноваційний, динамічний та управлінський підходи до трактування конкурентоспроможності.

У кваліфікаційній роботі систематизовано сучасні методи управління конкурентоспроможністю підприємств та доведено, що ефективне управління конкурентоспроможністю повинно базуватися на інтеграції аналітичних, стратегічних, маркетингових, інноваційних і цифрових інструментів. Обґрунтовано, що цифровізація суттєво змінює механізми формування конкурентних переваг, посилюючи роль цифрових платформ, CRM-систем, автоматизації бізнес-процесів, цифрового маркетингу та аналітики даних.

Досліджено особливості впливу цифровізації на діяльність агентств нерухомості та встановлено, що цифрова трансформація є ключовим фактором підвищення їх конкурентоспроможності. Визначено основні напрями цифровізації агентств нерухомості: використання онлайн-платформ, автоматизація бізнес-процесів, цифрові канали комунікації з клієнтами, CRM-системи та цифровий маркетинг.

У аналітичному розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ ЕКФ «Власна справа». За результатами аналізу встановлено, що підприємство функціонує в умовах висококонкурентного ринку, має ряд сильних сторін, зокрема гнучкість, клієнтоорієнтованість та досвід роботи. Основними проблемами визначено недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів, обмежене використання сучасних цифрових маркетингових інструментів, низький рівень розвитку цифрової бізнес-моделі та відсутність системного підходу до управління репутацією підприємства.

Фінансово-економічний аналіз показав нестійкість результатів діяльності підприємства. Зокрема, у 2025 році чистий дохід підприємства становив 189,9 тис. грн, при цьому собівартість перевищувала доходи та склала 230,8 тис. грн, що зумовило збиток у розмірі 40,9 тис. грн. Це свідчить про необхідність удосконалення бізнес-моделі та пошуку нових джерел конкурентних переваг.

SWOT-аналіз та оцінка конкурентоспроможності дозволили визначити, що підприємство займає середні ринкові позиції, поступаючись конкурентам за рівнем цифрової присутності, автоматизації процесів, маркетингової активності та пізнаваності бренду.

На основі результатів аналізу розроблено напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ ЕКФ «Власна справа». Представлено практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, серед яких: впровадження цифрових сервісів для клієнтів; оптимізація бізнес-моделі агентства; цифровізація основних бізнес-процесів та удосконалення системи управління взаємовідносинами з клієнтами.

Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Встановлено, що реалізація заходів, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, дозволить покращити його фінансові результати, підвищити якість обслуговування клієнтів, скоротити час обробки запитів, збільшити рівень конверсії та сформувати додаткові конкурентні переваги підприємства.

Запропоновані рекомендації є практично значущими, економічно обґрунтованими та можуть бути використані в діяльності ТОВ ЕКФ «Власна справа» з метою підвищення його конкурентоспроможності в умовах цифровізації ринку нерухомості.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ханенко М. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання [Електронний ресурс] / М. Ханенко // Сталий розвиток економіки. – 2025. – № 3 (54). – С. 321–326. – URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-49>
2. Бай Ц., Кухарук А. Аналіз конкурентоспроможності підприємства: зміст та фактори впливу [Електронний ресурс] / Ц. Бай, А. Кухарук // Економіка та суспільство. – 2024. – № 66. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-92>
3. Воздвиженський В.В., Тітова М.С. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації [Електронний ресурс] / В.В. Воздвиженський, М.С. Тітова // Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. – 2024. – № 2 (9). – С. 58–65. – URL: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).318854](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318854)
4. Копитко М., Вінічук М. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки [Електронний ресурс] / М. Копитко, М. Вінічук // Вчені записки Університету «КРОК». – 2022. – № 3 (67). – С. 62–68. – URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-62-68>
5. Кулакова С., Житник О., Нестеренко А., Романовська Н. Конкурентоспроможність як основний фактор розвитку підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс] / С. Кулакова та ін. // Економіка та регіон. – 2023. – № 4 (91). – URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4\(91\).3205](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3205)

6. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навч. посіб. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – 460 с.
7. Гринькевич О.С., Матковський С.О. Економічна аналітика в бізнесі : навч. посіб. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2022. – 480 с.
8. Ільченко Т. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Т. Ільченко // Економіка та суспільство. – 2023. – № 58. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12>
9. Несенюк А. Роль інноваційно-технологічних факторів у формуванні конкурентної стратегії торговельних підприємств [Електронний ресурс] / А. Несенюк // Економіка та суспільство. – 2025. – № 81. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-56>
10. Чекотун К., Блакита Г. Сутність та характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі [Електронний ресурс] / К. Чекотун, Г. Блакита // Економіка та суспільство. – 2024. – № 59. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-75>
11. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
12. Пушкар О.І., Миронова О.М. Управління розвитком : навч. посіб. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 155 с.
13. Некрасова Л., Крупіца І., Шепелева О., Науменко Ю. Сучасний стан та аналіз конкурентоспроможності підприємств України [Електронний ресурс] / Л. Некрасова та ін. // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2025. – № 2 (340). – С. 629–635. – URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-101>
14. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / І.В. Гужавіна,

Д.Д. Раздорожна // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2021. – № 1 (35). – URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.015155>

15. Уманців Ю., Руденко І., Ожелевська Т., Щербакова Т., Хрустальова В. Конкуентоспроможність ІТ-бізнесу в Україні: стан і напрями підвищення [Електронний ресурс] / Ю. Уманців та ін. // Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. – 2025. – № 1 (60). – С. 387–400. – URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4479>

16. Лещинський В. Конкуентоспроможність будівельного підприємства з врахуванням нематеріальних факторів [Електронний ресурс] / В. Лещинський // Український економічний часопис. – 2025. – № 10. – С. 148–152. – URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-23>

17. Кучкова О., Макаренко С. Конкуентоспроможність національних підприємств в контексті економічних реформ України [Електронний ресурс] / О. Кучкова, С. Макаренко // Молодий вчений. – 2025. – № 3 (134). – С. 175–178. – URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-3-134-1>

18. Бай Ц., Кухарук А. Аналіз конкурентоспроможності підприємства: зміст та фактори впливу [Електронний ресурс] / Ц. Бай, А. Кухарук // Економіка та суспільство. – 2024. – № 66. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-92>

19. Бурдяк М. Цифровізація як чинник економічної стійкості та ефективності аграрних підприємств: стратегічні рішення [Електронний ресурс] / М. Бурдяк // Вісник ХНУ. – 2025. – URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-13>

20. Пушкар Т., Соболева Г., Славута О. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Т. Пушкар та ін. // Сталий розвиток економіки. – 2023. – № 2 (47). – URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-24>

21. Ткаченко І.С., Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки [Електронний ресурс] / І.С. Ткаченко, В.В. Шарко // Вісник ХНУ. – 2022. – № 1. – URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-7>
22. Ольшанська О.В., Бондаренко Б.С. Цифрові бізнес-моделі як фактор конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / О.В. Ольшанська, Б.С. Бондаренко // Проблеми розвитку економіки. – 2024. – № 3.
23. Бай С., Єлісєєв В. Цифровізація у забезпеченні стійкості торговельних підприємств [Електронний ресурс] / С. Бай, В. Єлісєєв // Scientia fructuosa. – 2025. – URL: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(162\)03](https://doi.org/10.31617/1.2025(162)03)
24. Палій М., Канцедал Н. Цифрова трансформація як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / М. Палій, Н. Канцедал. – 2025. – URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-226-239>
25. Пархуць Є. Стратегічне управління галузевою конкурентоспроможністю підприємств у цифрову епоху [Електронний ресурс] / Є. Пархуць // Економіка та суспільство. – 2024. – № 69. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-94>
26. Шматок М.В. Роль цифрових індикаторів у забезпеченні конкурентоспроможності малих підприємств в умовах цифровізації [Електронний ресурс] / М.В. Шматок // – 2025. – № 2. – С. 231–236. – URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-46>
27. Котельникова Ю. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації [Електронний ресурс] / Ю. Котельникова // Innovation and Sustainability. – 2022. – № 4. – С. 101–108. – URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108>
28. Бубенець І.Г., Сломінцев Д.М. Сучасні аспекти цифрового маркетингу: основні показники ефективності [Електронний ресурс] / І.Г.

Бубенець, Д.М. Сломінцев // Бізнес Інформ. – 2022. – № 11. – С. 271–276. – URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-271-276>

29. Вдовічена О.Г., Дюгованець О.М., Чернова І.В. Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу [Електронний ресурс] / О.Г. Вдовічена та ін. // Інвестиції: практика та досвід. – 2022. – № 2. – С. 81–84. – URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.2.81>

30. Решетнікова О.В., Боровик Т.В., Сімон А.О. Фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Решетнікова та ін. // Економічний простір. – 2020. – № 159. – С. 107–110. – URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/630/614>

31. Котенко С.І. Управління конкурентоспроможністю на різних етапах життєвого циклу організації [Електронний ресурс] / С.І. Котенко // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2021. – № 1. – С. 269–275. – URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2021/30.pdf

32. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності [Електронний ресурс] / В.В. Кривіцька, В.В. Зянько // Ефективна економіка. – 2020. – № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>

Завідувачу кафедри

Менеджменту та адміністративних наук
проф. Тетяна Меленко

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,
факультет, «курс», «група»)

Василь А.В.

ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким порушення академічної доброчесності є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність текстових збігів та неправомірних запозичень оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в цифровому машинозчитувальному форматі, яка збігається (ідентична) з друкованим варіантом.

10.06.20

дата


підпис