

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

ДИПЛОМНА РОБОТА

Формування конкурентної стратегії підприємства
 (на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м.Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент
Назва

Шифр ДРМН.022300.ПЗ

Виконав:
 студент 5 курсу група МНз-19-1  Анатолій ВЕНГЕР
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: д.е.н., проф.  Євгеній РУДНІЧЕНКО
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ









Нормоконтролер: ст. викл.  Ірина ГРАБОВСЬКА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
 Завідувач кафедри менеджменту
 та адміністрування  Ніла ТЮРИНА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

14 06 2024 р.

Хмельницький 2024

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Рудніченко Є. М., професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Рудніченко Є. М., професор		
3. Проектно-рекомендаційний	Рудніченко Є. М., професор		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст. викладач		

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	Лютий 2024 р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2024 р.	Виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	Лютий 2024 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Лютий 2024 р.	Виконано
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Лютий 2024 р.	Виконано
6.	Підготовка першого розділу	Березень 2024 р.	Виконано
7.	Підготовка другого розділу	Квітень 2024 р.	Виконано
8.	Підготовка третього розділу	Травень 2024 р.	Виконано
9.	Підготовка висновків	Червень 2024 р.	Виконано
10.	Здача науковому керівнику	Червень 2024 р.	Виконано
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Червень 2024 р.	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Червень 2024 р.	Виконано
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	Червень 2024 р.	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2024 р.	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2024 р.	Виконано
16.	Захист дипломної роботи	Червень 2024 р.	Виконано

Студент


 Підпис

Анатолій ВЕНГЕР
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


 Підпис

Євгеній РУДНІЧЕНКО
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Венгер А.П. Формування конкурентної стратегії підприємства (на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м.Хмельницький). Керівник роботи – д.е.н., професор Є. М. Рудніченко. Дипломна робота бакалавра: 49 с., 17 рисунків, 12 таблиць, 40 джерел посилань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ, ІНСТРУМЕНТИ, МЕХАНІЗМ.

Розглянуто теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємства, а саме: досліджено сутність понять «стратегія» та «конкурентна стратегія», види та особливості конкурентних стратегій підприємства, особливості формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

З метою дослідження середовища функціонування та аналізу діяльності ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький досліджено загрози в країні та геополітичні ризики, проведено аналіз основних показників товариства та здійснено діагностику його конкурентоспроможності.

З метою формування конкурентної стратегії у діяльності ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький, у роботі представлено комплекс рекомендацій. Зокрема розроблено інструментальне забезпечення розробки конкурентної стратегії та запропоновано впровадження механізму формування та вибору стратегій конкурентної стійкості.


Підпис

Анатолій ВЕНГЕР
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

«12» 06 2024 р.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Дослідження сутності понять «стратегія» та «конкурентна стратегія»	8
1.2 Види та особливості конкурентних стратегій підприємства	13
1.3 Особливості формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства	18
2 ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	23
2.1 Дослідження середовища функціонування вітчизняних підприємств	23
2.2 Характеристика діяльності та аналіз основних показників ТОВ «Мрія забудовника»	28
2.3 Діагностика конкурентоспроможності ТОВ «Мрія забудовника»	34
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	39
3.1 Інструментальне забезпечення розробки конкурентної стратегії ТОВ «Мрія забудовника»	39
3.2 Розробка механізму формування та вибору стратегій конкурентної стійкості ТОВ «Мрія забудовника»	43
ВИСНОВКИ	48
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	50

ВСТУП

В сучасних умовах кардинального загострення негативних трендів розвитку суспільства, для підприємств особливої актуальності набуває формування конкурентної стратегії. Це відбувається внаслідок швидкої зміни бізнес-середовища та впровадження інноваційних технологій практично у всі сфери суспільного життя. Відповідно можна констатувати значне зростання конкуренції, а суб'єкти господарювання вимушені оперативно адаптуватись до змін для забезпечення своєї конкурентоспроможності.

Конкурентна стратегія є необхідною для підприємства з позиції виявлення своїх сильних та слабких сторін, а також ідентифікації можливостей і загроз зі сторони конкурентів. Особливе значення має раціональне використання ресурсів, що передбачає їх оптимізацію у розрізі процесів, а це дозволяє менеджменту підкріплювати свої стратегічні ініціативи реальними діями та ресурсами.

Всі ці заходи повинні бути спрямовані на забезпечення потреб клієнтів і максимізації виручки у довгостроковій перспективі при дотриманні собівартості продукції у визначених керівництвом межах. Відповідно, рівень конкурентоспроможності буде тільки зростати і фінансові можливості підприємства також, що відповідає і цілям власників таких підприємств.

Розроблена менеджерами конкретного підприємства конкурентна стратегія, забезпечує не лише короткострокові вигоди, а і довгостроковий розвиток суб'єкта господарювання. Тобто дозволяє робити довгострокові прогнози і виявляти основні тенденції, що є передумовою сталого розвитку та утримання відповідної ринкової ніши в умовах зростання рівня ризику та дестабілізації економічних процесів.

Вищенаведена проблематика детально досліджувалась вітчизняними та іноземними науковцями, такими як: Аакер Д., Ансофф І., Армстронг М., Джонсон Г., Портер М., Скоулз К., Гавловська Н., Шершньова З. та іншими.

Враховуючи надзвичайно жорстку конкуренцію на вітчизняних та іноземних ринках, а також військові дії та виникнення значної кількості негативних факторів впливу на вітчизняні підприємства, актуальність тематики кваліфікаційної роботи не викликає сумнівів.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів формування конкурентної стратегії досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Мрія забудовника».

Предметом дослідження є процес формування конкурентної стратегії ТОВ «Мрія забудовника».

Теоретико-методичну основу кваліфікаційної роботи бакалавра становили фундаментальні положення та наукові праці учених з питань стратегічного управління. Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано із використанням таких методів наукового пізнання: методів аналізу та синтезу; монографічного аналізу; системного підходу; методів спостережень; графічного методу; побудови емпіричних моделей тощо.

Інформаційною основою кваліфікаційної роботи бакалавра є напрацювання вітчизняних та зарубіжних вчених з досліджуваної проблематики, офіційна фінансова звітність досліджуваного підприємства, офіційна статистична звітність підприємства, інформаційно-аналітичні дані мережі Інтернет, нормативні положення та внутрішні нормативні документи.

Розроблення пропозицій з удосконалення процесів формування конкурентної стратегії досліджуваного підприємства дозволить всім зацікавленим особам (власникам, менеджменту, працівникам) отримувати позитивні результати від досягнення визначених стратегічних цілей, як у середньостроковій, так і у довгостроковій перспективі.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Дослідження сутності понять «стратегія» та «конкурентна стратегія»

Слово «стратегія» використовується для визначення планувального або координованого набору дій, які призначені для досягнення певної мети чи цілі в умовах обмежених ресурсів або конкуренції. Поняття «стратегія» походження з військової термінології. У давнину, військові лідери для досягнення перемоги у битвах та війнах розробляли стратегії. Поняття «стратегії» в бізнес термінології з'явилося у середині ХХ століття. Під впливом військових стратегій та напрацьованої теорії бізнесмени почали застосовувати ці принципи для досягнення успіху у своїй діяльності. С тих пір стратегія стала важливим інструментом, що сприяє досягненню конкурентної переваги, досягнення цілей бізнесу та забезпечення успішного розвитку підприємств. На даний момент поняття «стратегія» широко використовується у різних сферах життя та діяльності, зокрема таких як управління, політика, виробництво, маркетинг, логістика, освіта тощо.

Економічну сутність поняття «стратегія», що наводили різні науковці наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Економічна сутність поняття «стратегія»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Аакер Д. [23]	«дає відповіді на питання, де повинна конкурувати фірма і як це слід робити, щоб досягти перемоги»
Ансофф І. [25]	«метод визначення основних цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів»
Армстронг М. [26]	«визначає напрям руху компанії з урахуванням конкретного зовнішнього оточення з метою створення стійкої конкурентної переваги»

Продовження таблиці 1.1

1	2
Боумен К. [27]	«узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії»
Гавловська Н., Йолкін С., Яблонський Т., Небелюк Н. [6]	«довгостроковий напрямок діяльності, що сформований на підставі об'єктивної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, ресурсів організації, і орієнтований на задоволення вимог зацікавлених сторін, розвиток і постійне вдосконалення діяльності»
Гордієнко П. [7]	«комплексний план діяльності підприємства для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства»
Джонсон Г., Скоулз К. [32]	«визначення напряму і масштабу діяльності організації у максимально можливій довгостроковій перспективі, що дозволяє узгоджувати ресурси компанії з мінливими умовами зовнішнього середовища і особливо з ринками, споживачами і клієнтами з метою задоволення потреб зацікавлених сторін»
Ендрюс К. [24]	«встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складових: ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами»
Каплан Р., Нортон Д. [32]	«це вибір таких видів діяльності, в яких організація досягне досконалості, створивши стійку конкурентну перевагу на ринку»
Карлоф Б. [34]	«це узагальнена модель дій, що необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії»
Мартиненко В. [11]	«процес формування довгострокових цілей і вибору шляхів їх досягнення»
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [36]	«детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей»
Мінцберг Г. [37]	«послідовна, узгоджена і інтегрована структура управлінських рішень»
Портер М. [38]	«це спосіб реагування компанії на зовнішні можливості і загрози, а також сильні і слабкі сторони»
Річардсон Р., Томпсон М. [39]	«будь-яка стратегія, незалежно від сфери застосування повинна мати дві ключові складові: стратегічні цілі (тобто, те чого стратегія передбачає досягти) і план дій (тобто засіб, за допомогою якого пропонується досягти намічених цілей)»
Томпсон А., Стрикленд А. [40]	«комбінація із запланованих дій і швидких рішень по адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби»
Фолкнер Д., Джонсон Г. [30]	«стратегія пов'язана з виробленням довгострокового напрямку руху і визначенням масштабу діяльності компанії»
Чайлд Дж. [29]	«процес формування довгострокових цілей і вибору шляхів їх досягнення»
Шершньова З.Є., Оборська С.В. [21]	«довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики»

Наведені визначення у табл. 1.1 дозволяють виокремити певні напрями, що відображають сутність та специфіку поняття «стратегія», і їх наведено на рис. 1.1.

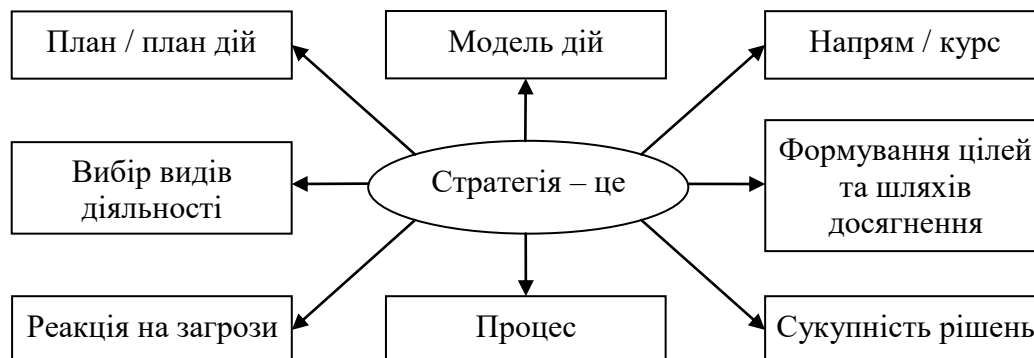


Рисунок 1.1 – Погляди науковців на сутність поняття «стратегія»*

*сформовано на підставі табл. 1.1

Переважає більшість науковців під поняттям «стратегія» розуміють план дій, спрямований на досягнення конкретних цілей чи завдань у певних умовах. Більшість з них відзначають, що стратегія є ключовим інструментом управління, що визначає напрямок розвитку підприємства та сприяє досягненню конкурентної його переваги. Інші науковці розглядають поняття «стратегія» зі інших точок зору, але загальна концепція полягає в тому, що стратегія визначає, як підприємство буде реагувати на зовнішнє середовище та вирішувати внутрішні проблеми з метою досягати своїх цілей.

Оскільки, важливими аспектами поняття «стратегія» є аналіз, зокрема ринку конкурентів, а також, формулювання місії та цілей, визначення можливих стратегічних альтернатив та розробка плану дій з метою їх втілення. Стратегія може охоплювати різні сфери діяльності організації, однак варто відзначити, що стратегія підприємства тісно пов'язана із конкурентною стратегією, а їх успішна взаємодія між ними дозволяє підприємству забезпечити його стійкість на ринку та досягати конкурентних переваг. Саме тому, у контексті дослідження варто розглянути сутність поняття «конкурентна стратегія», яке представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Економічна сутність поняття «конкурентна стратегія»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Аранчій В., Зоря С., Лантух А. [2]	«це комплекс взаємопов'язаних заходів, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах та відмінні підприємства нейтралізують вплив зовнішніх факторів із максимальною вигодою для себе з метою отримання пріоритетних переваг у веденні конкурентної боротьби за завоювання та утримання міцних позицій на ринку, досягнення, підвищення чи збереження бажаного рівня конкурентоспроможності»
Булах І. [3]	«це конкурентоспроможні заходи і дії, ринкові підходи, які можуть забезпечити стійку перевагу перед конкурентами або конкурентоспроможність підприємства в цілому»
Василенко В., Ткаченко Т. [4]	«формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства»
Іванов Ю. [8]	«ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі»
Ковальська Ю. [9]	«це сукупність окремих взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою – створення і підтримка високого рівня сталої конкурентної переваги підприємства»
Кулиняк Ю. [10]	«це комплекс заходів, які ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізують вплив конкурентних сил»
Махмудов Х. [12]	«це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення та збереження високого рівня конкурентоспроможності та вигідної конкурентної позиції на ринку, що ґрунтується на ефективному використанні конкурентних переваг та нейтралізації негативних факторів впливу»
Нефедова О. [14]	«це спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення»
Саєнко М. [16]	«спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти»
Смоленюк П. [17]	«це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємством шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти»
Ступак І. [18]	«це орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання»

Продовження таблиці 1.2

1	2
Портер М. [38]	«направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі»
Шершньова З. [20]	«це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага»
Яців І. [22]	«комплекс заходів, спрямованих на здобуття підприємством конкурентних переваг»

Визначення, що наведені у табл. 1.2 дають можливість виокремити певні напрями, які відображають сутність поняття «конкурентна стратегія (рис. 1.2).

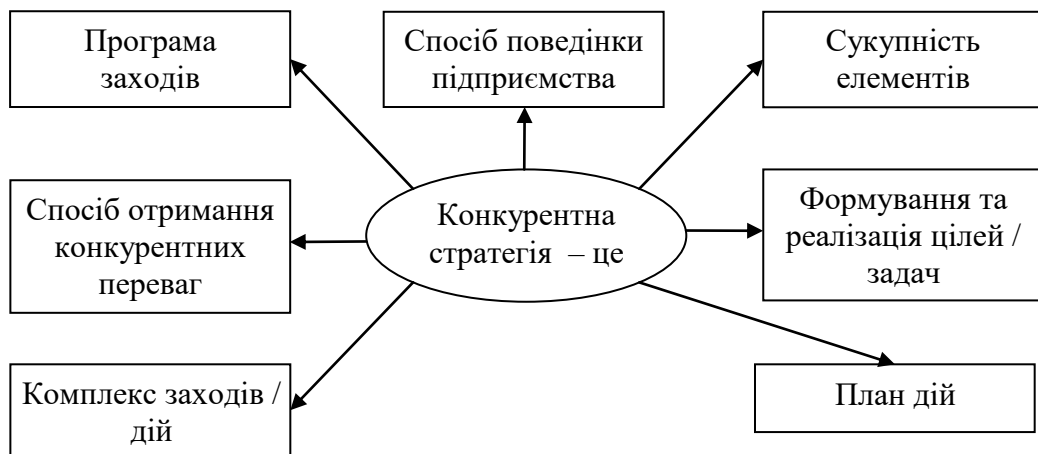


Рисунок 1.2 – Погляди науковців на економічну сутність поняття «конкурентна стратегія»*

*сформовано на підставі табл. 1.2

Більшість науковців розглядаючи сутність «конкурентної стратегії» тісно її пов'язують із конкурентними перевагами підприємства, і вважають, що вона має бути спрямована на їх досягнення. І розглядають конкурентні переваги як основу успішної стратегії, яка сприяє підприємству забезпечити стійкість та успішність на ринку.

Сутність «конкурентної стратегії» та особливості її формування трансформувалися та вдосконалювалися протягом розвитку стратегічного управління, а взаємозв'язок між традиційними та сучасними підходами до конкурентної стратегії представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Взаємозв'язок між традиційними та сучасними підходами до конкурентної стратегії [5, 28]

Ознака конкурентної стратегії	Характеристика за сучасним підходом	Характеристика за традиційним підходом
Умови формування	Непередбачуване зовнішнє середовище	Стабільне зовнішнє середовище
Структура підприємства	Мережева структура	Специфічна для конкретного підприємства
Орієнтація виробництва	Індивідуальне виробництво	Масове виробництво
Технологічний режим	Дуже швидкий	Помірний
Характеристика суперництва	Гіперконкуренція та / абоспівконкуренція	Конкуренція та / або кооперація
Часовий горизонт стратегії	Тактичний – створення бар'єрів входження в галузь, випередження конкурентів.	Стратегічний – формування та реалізація довгострокових проєктів
Стратегічний процес	Зверху вниз і знизу доверху	Зверху до низу
Домінуюча ціль	Зростання цінності для усіх стейкхолдерів	Збагачення власників та зростання вартості компанії,
Спрямованість конкурентного аналізу	Імплементация підприємства в соціально-екологічне середовище	Позиція підприємства в галузі
Що перетворюється в конкурентну перевагу	Інформація та знання	Фізичні активи
Відтворення основної конкурентної компетенції	Унікальні компетенції	Відтворювані компетенції
Конкурентна перевага	Диференціяція та / або інтегроване управління витратами	Диференціяція та / або управління вартістю

Взаємозв'язок між традиційними та сучасними підходами до конкурентної стратегії полягає в тому, що сучасні підходи часто ґрунтуються на аналогічних принципах, що й традиційні, але враховують сучасні реалії та виклики.

1.2 Види та особливості конкурентних стратегій підприємства

Конкурентні стратегії підприємства можна класифікувати за кількома основними видами, які відображають його підходи до конкурентної боротьби на ринку. У цьому підрозділі розглянемо існуючі підходи щодо класифікації

конкурентних стратегій різними авторами. Майкл Портер, провідний експерт у галузі стратегічного управління, визначив фактично п'ять конкурентних стратегій, які більш детально представлено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Конкуренції за М. Портером [38]

Характеристику основних конкурентних стратегій представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Характеристика основних конкурентних стратегій

Характеристика	«Стратегія лідерства за витратами»	«Стратегія диференціації»	«Стратегія фокусування на витратах» та «стратегія фокусування на диференціації»	Стратегія «посередині»
1	2	3	4	5
Стратегічна мета	Орієнтація на широку цільову нішу	Орієнтація на широку цільову нішу	Орієнтація на вузьку цільову нішу, де купівельні потреби та запити споживачів істотно відрізняються від інших споживачів на ринку	Орієнтована на цінності споживачів та їх задоволення
Асортиментний набір	Якісна продукція / послуги та обмежений асортимент	Широкий асортимент продукції / послуг, можливість вибору серед багатьох характеристик	Різна якість (від середньої до високої) та різна продукція послуги / послуги	Задоволення особливих потреб цільових споживачів

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4	5
Основа конкурентної переваги	Нижчі витрати ніж у конкурентів	Створення унікальних продуктів / послуг	Нижчі витрати в ніші, що обслуговує підприємство або здатність запропонувати унікальний продукт / послугу, що відповідає вимогам і смакам споживачів	Надає більше цінностей споживачам за їх гроші
Виробництво	Пошук шляхів зниження продукції та збереження належної якості продукції / послуг	Широкий асортимент, акцент на можливість вибору продукції / послуг серед різних їх характеристик	Виробництво товарів / надання послуг відповідно до ринкової ніші	Використання особливих якостей та характеристик продукції / послуг за низьких витрат
Маркетинг	Виділення тих характеристик та якостей продукції / послуг, як ведуть до зниження витрат	Створення унікальних якостей товару / послуг за які буде платити споживач, а також, встановлення підвищеної ціни, яка дозволить покрити додаткові витрати на диференціацію	Комбінація унікальних характеристик продукції / послуг задля задоволення специфічного попиту споживачів	Пропозиція товарів / послуг, що є аналогічними конкурентам за нижчими цінами
Підтримка стратегії	Розумні ціни / гарна цінність	Створення унікальних характеристик для споживача	Задоволення запитів споживачів; відмова від інших сегментів ринку внаслідок спотворення іміджу марки	Індивідуалізоване управління, що сприяє підвищенню якості та зниженню витрат продукції / послуг

Окрім класифікації конкурентних стратегій, що запропоновані Майклом портером варто розглянути класифікацію, яку запропонував Ф. Котлер [35]. Зокрема він класифікував конкурентні стратегії за наявною структурою на

ринку (рис. 1.4) [35].

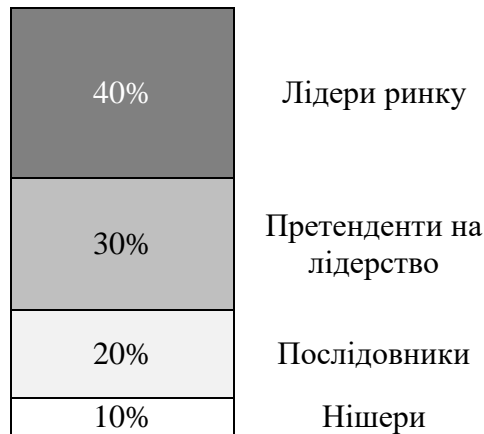


Рисунок 1.4 – Структура ринку [35]

В межах зазначеної структури ринку Ф. Котлер виокремлює можливі стратегічні альтернативи підприємства, які більш детально наведено на рисунку 1.5.

Класифікація конкурентних стратегій за Ф. Котлером характеризує різні ролі підприємств на ринку, зокрема:

а) лідери ринку (Market Leaders) – ці підприємства володіють найбільшою часткою ринку, і намагаються залишатися ними за рахунок постійного зміцнення своєї конкурентної переваги. Вони інвестують у маркетингові дослідження, розробку нових продуктів / послуг, а також у вдосконалення виробничих процесів, а також застосовують різноманітні стратегічні альтернативи (розширення загального ринку, захист свого сегменту, розширення своєї частки ринку);

б) претенденти на лідерство (Challengers) – ці підприємства намагаються атакують лідерів ринку з метою здобуття більшої частки ринку. Вони можуть застосовувати агресивну цінову політику, впроваджувати інноваційні продукти або інші переваги з метою залучення споживачів, а також застосовують різноманітні стратегічні альтернативи (наступ на позиції лідера ринку для завоювання частки ринку, напад на невеликі місцеві / регіональні підприємства з метою їх поглинання);

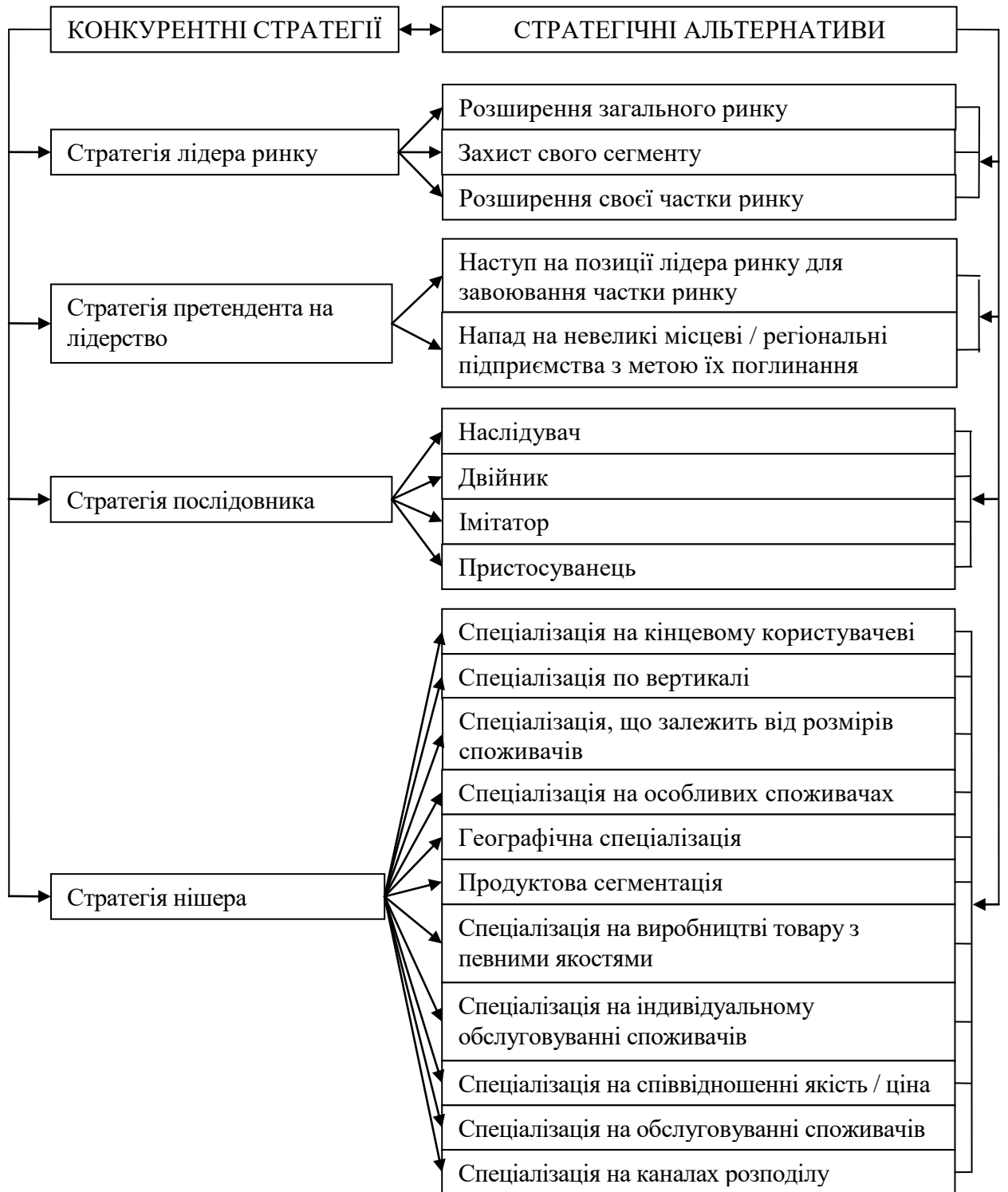


Рисунок 1.5 – Можливі стратегічні альтернативи підприємства в межах конкурентних стратегій*

Сформовано автором за [35]

в) послідовники (Followers) – ці підприємства намагаються слідувати за лідерами та претендентами на лідерство, копіюючи їхні успішні стратегії або

застосовуючи інші підходи. Як правило послідовники обирають з наступних альтернатив: наслідувач (ці підприємства слідують за лідерами ринку або іншого конкурента, копіюючи їх продукт, стратегію або цінову політику тощо), двійник (це підприємства які буквально копіюють продукт / послугу або стратегію іншого підприємства тощо), імітатор (це підприємства які намагаються наслідувати певні аспекти діяльності конкурентів), пристосуванець (це підприємства, які пристосовуються до змін у зовнішньому середовищі, і як наслідок шукають нові можливості або переглядають діючу стратегію для забезпечення успіху на ринку);

г) нішери (Niche Players) – ці підприємства спеціалізуються на обслуговуванні конкретної ніші або сегменту ринку, і конкурують в ній. Дана стратегія реалізується шляхом спеціалізації: на кінцевому користувачеві, по вертикалі, що залежить від розмірів споживачів, на особливих споживачах, географії, продуктивній сегментації, на виробництві товару з певними якістьями, на індивідуальному обслуговуванні споживачів, на співвідношенні якість / ціна, на обслуговуванні споживачів, на каналах розподілу.

1.3 Особливості формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства

Процес формування конкурентної стратегії реалізується послідовністю кроків, які необхідно виконати для її успішного впровадження може бути представлений у вигляді рис. 1.6. Цей процес дозволяє підприємству систематично аналізувати свою діяльність та визначати оптимальні стратегії для досягнення своїх цілей.

Процес формування конкурентної стратегії включає ряд послідовних кроків, зокрема:

а) місія підприємства – це перший крок у формуванні стратегії, який полягає у необхідності визначити основну мету і суть існування підприємства;

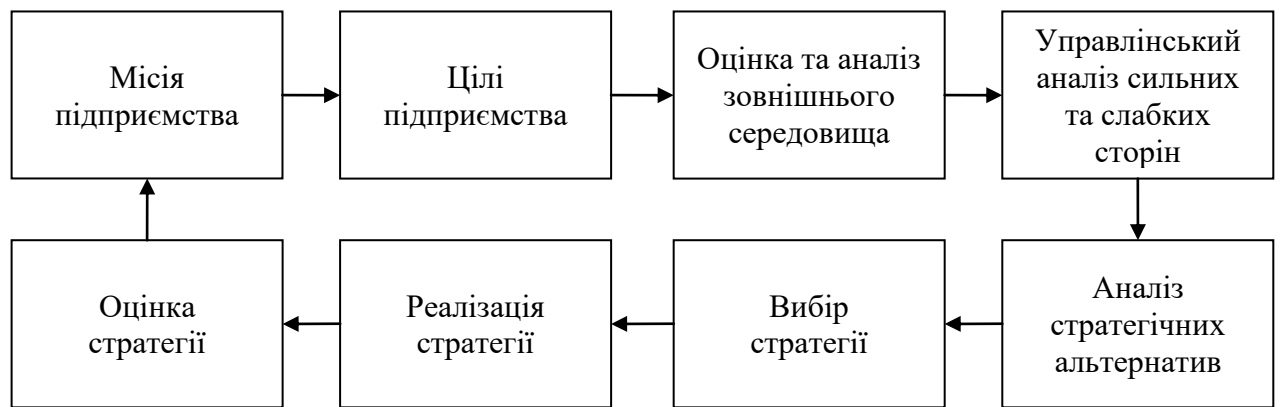


Рисунок 1.6 – Процес формування конкурентної стратегії [36]

б) цілі підприємства – на цьому етапі перед менеджментом підприємства стоїть необхідність встановлення конкретних цілей та завдань у відповідності до своєї місії, які підприємство прагне реалізувати;

в) оцінка та аналіз зовнішнього середовища – для формування обґрунтованої стратегії необхідно провести всебічний аналіз середовища функціонування підприємства, і початковим є оцінка та аналіз зовнішнього середовища, якщо точніше всіх його факторів, що можуть впливати на діяльність підприємства;

г) управлінський аналіз сильних та слабких сторін – поряд із аналізом зовнішнього середовища проводиться аналіз сильних та слабких сторін підприємства, щоб визначити, які сильні сторони можуть бути використані як переваги, і які слабкі сторони потребують удосконалення;

д) аналіз стратегічних альтернатив – на цьому етапі здійснюється розгляд різних стратегічних варіантів, які можуть бути придатні для досягнення поставлених цілей перед підприємством;

е) вибір стратегії – на цьому етапі відбувається вибір конкретної конкурентної стратегії, яка найбільш ефективно відповідає місії, цілям та умовам підприємства

ж) реалізація стратегії – на цьому етапі відбувається впровадження обраної стратегії «в життя» шляхом реалізації різних дій, проєктів та програм;

з) оцінка стратегії – протягом всього процесу формування та реалізації

стратегії необхідним є постійний моніторинг. За результатами реалізації стратегії здійснюється оцінка її ефективності для виявлення успіхів та помилок, а також, внесення корективів за потреби.

Формування та реалізації конкурентних стратегій є складним та багатоаспектним процесом, який має враховувати різноманітні фактори, що впливають на успіх підприємства на ринку, і які можна поділити на макро-, мезо- та мікрофактори, і які представлено на рис. 1.7.

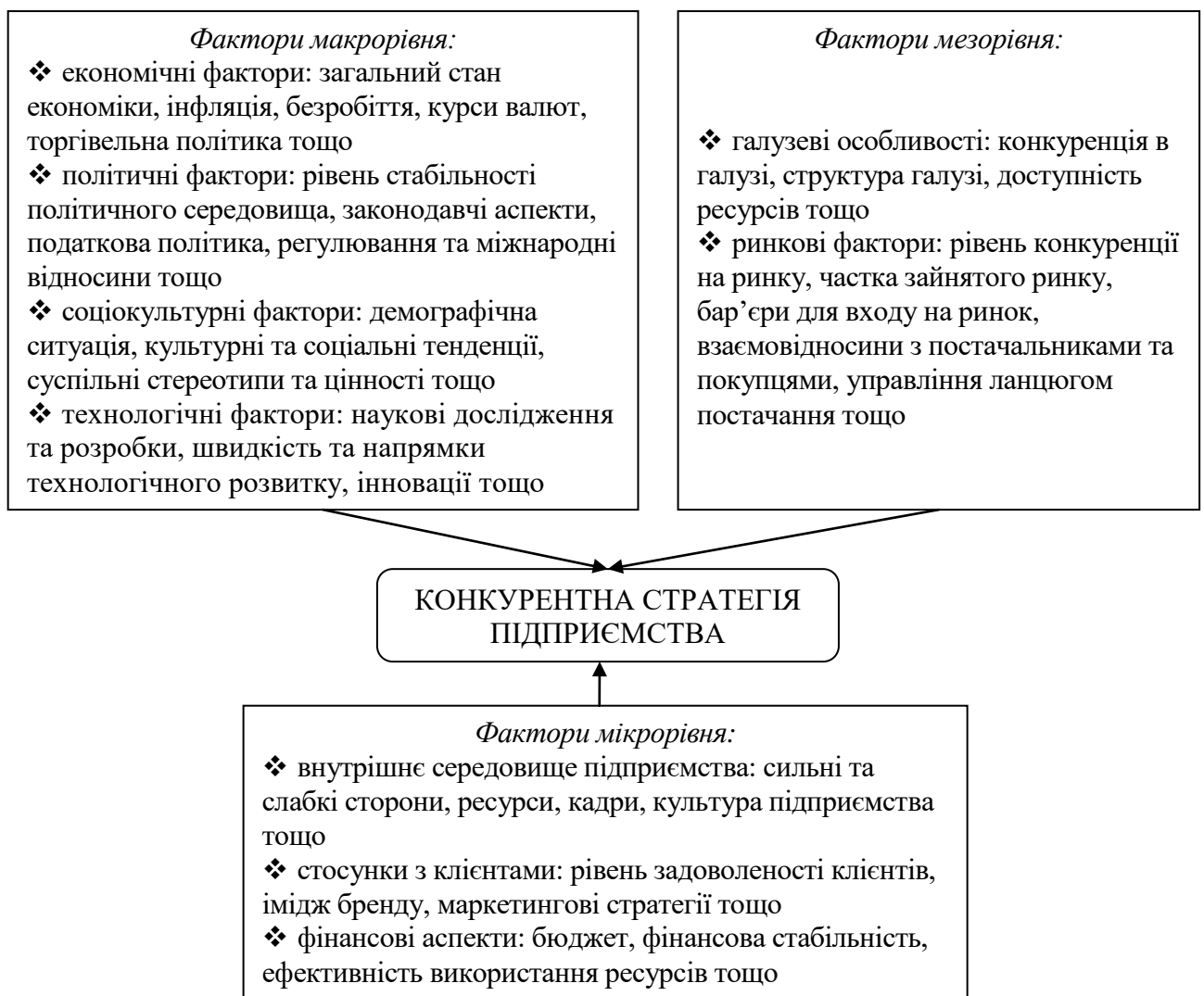


Рисунок 1.7 – Фактори, що впливають на формування конкурентної стратегії підприємства

Врахування всіх факторів, що наведені на рис. 1.7 дасть можливість підприємству розробити комплексну та ефективну конкурентну стратегію, що

буде враховувати фактори зовнішнього середовища, особливості галузі, а також, внутрішні можливості підприємства.

Реалізація конкурентної стратегії – це процес перетворення стратегічних планів у конкретні дії та результати з метою досягнення конкурентних переваг на ринку.

Модель стратегічного управління, що орієнтована на створення та підтримку конкурентних переваг (конкурентоспроможності) підприємства представлена на рис. 1.8.

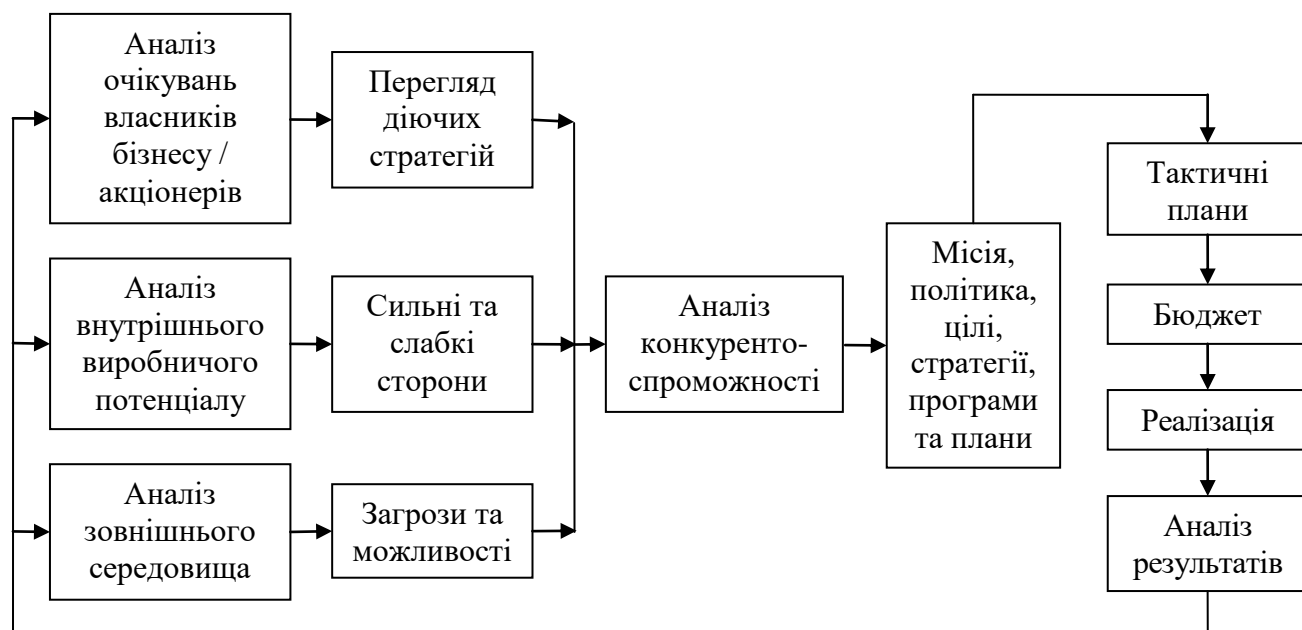


Рисунок 1.8 – Модель стратегічного управління, що орієнтована на створення та підтримку конкурентних переваг (конкурентоспроможності) підприємства [13]

У моделі враховано очікування власників бізнесу / акціонерів, що є важливою частиною стратегічного управління, і дозволяє визначити стратегічний курс, який відповідає інтересам та цілям акціонерів або власників бізнесу. Очікування власників / акціонерів часто визначаються їх цілями та інтересами, пов'язаними з інвестиціями в підприємство.

Модель, що представлена на рис. 1.8 враховує вплив зовнішнього середовища на підприємство (загрози та можливості, зокрема дослідження економічних, соціальних, політичних, технологічних та інших факторів, і може

включати PEST аналіз або аналіз «п'ять сил» за моделлю Портера) та внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони, його ключових конкурентних переваг та недоліків, і може проводитися за допомогою SWOT-аналізу або аналогічних методів), що впливають на формування конкурентних переваг та його конкурентоспроможність. Ця модель дозволяє підприємству адаптуватися до змін в конкурентному середовищі та забезпечити його стабільність та конкурентоспроможність на ринку.

У стратегічному управлінні такі важливі складові, як місія, політика, цілі, стратегії, програми та плани є важливими у визначенні напрямку діяльності підприємства та досягненні його успіху. Політика відображає загальні принципи та правила, що визначають особливості функціонування підприємства. Програми та плани визначають конкретні набори дій та ініціатив, що спрямовані на реалізацію визначених стратегій.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

2.1 Дослідження середовища функціонування вітчизняних підприємств

Дослідження середовища функціонування вітчизняних підприємств є важливим для розуміння їх діяльності, конкурентного оточення та можливостей для розвитку. З метою оцінювання середовища функціонування вітчизняних підприємств наведемо дані аналітичного звіту НІСД «Аналіз загроз національній безпеці у сфері внутрішньої політики» [1]. Зазначений звіт сформовано за результатами експертного опитування, зокрема до якого залучено 50 експертів. Дані експертного опитування представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Дестабілізуючий потенціал внутрішніх загроз та ймовірність їх реалізації [1, с. 8-10]

№	Загрози	Дестабілізуючий потенціал		Ймовірність	
		2023	2024	2023	2024
1	2	3	4	5	6
Сфера воєнної безпеки					
1	Корупційні скандали в МО	3,69	3,22	3,49	3,08
2	Проблеми з матеріальним забезпеченням Оборони	3,56	3,86	2,8	3,46
3	Конфлікти між політичним керівництвом та військовим	3,47	3,78	1,96	3,2
4	Радикалізація анти мобілізаційних настроїв	3,27	3,92	2,69	2,54
5	Проблеми з виплатами військовим	3,18	2,9	2,76	3,08
6	Падіння довіри суспільства до військового керівництва	2,98	2,86	1,69	2,18
Державне управління та політичні процеси					
1	Корупційні скандали	3,56	3,64	3,51	3,72
2	Діяльність проросійських політиків	3,13	2,68	2,47	2,1
3	Монополізація інформаційного простору	2,87	3,28	3,73	3,6

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
4	Кадрові призначення, що не схвалює суспільство	2,84	3,53	3,38	3,57
5	Конфлікти та суперечності між центром і регіонами	2,78	2,56	2,11	2,4
6	Обмеження процедур демократії	2,73	2,92	3,33	2,92
7	Використання політичними силами популістських гасел	2,64	2,98	3,13	2,76
8	Використання політиками проблем, що пов'язані із ветеранами у внутрішньополітичній боротьбі	2,49	2,74	2,64	2,8
9	Переслідування опозиційних політиків	2,49	2,72	3,13	2,76
10	Зростання популярності праворадикальних рухів	2,33	2,02	2,76	1,82
Влада і суспільство					
1	Падіння довіри до політичного керівництва	3,42	3,86	2,64	3,72
2	Судова не добросовісність	3,09	3,09	3,13	3,36
3	Неприйняття часткою населення результатів війни	2,98	3,6	2,62	3,56
4	Зниження довіри суспільства до влади через існуючі звинувачення в монополізації	2,76	3,18	2,51	3,28
5	Факти порушення прав людини	2,73	2,89	2,87	2,76
6	Непопулярні рішення (зокрема Верховної Ради, органів самоврядування, військових адміністрацій)	2,56	3,38	3,04	3,54
Суспільні процеси та явища					
1	Діяльність УПЦ (МП) як інструменту російського впливу	3,67	2,88	3,49	2,86
2	Збереження російських впливів (політичних, культурних, медійних)	3,44	3,04	2,87	2,82
3	Чинник «утоми від війни»	3,38	3,6	3,02	3,68
4	Психологічний та соціальний розрив, що виник між військовими та цивільними громадянами	3,09	3,28	2,89	3,14
5	Конфлікти на церковно-релігійному ґрунті	3,09	2,5	3,38	2,72
6	Дестабілізація ситуації на Закарпатті шляхом використання угорської меншини	2,8	2,47	2,64	2,12
7	Конфлікти між місцевими мешканцями та ВПО	2,64	2,02	2,64	2,12
8	Скандали довкола «мовного питання»	2,49	1,97	2,49	2,05
9	Використання молодіжних субкультур з метою формування протестного середовища	2,27	1,48	2,13	1,38
10	Конфлікти між тими, хто залишився в Україні, і тими, хто виїхав за кордон	2,29	2,86	2,49	3,0

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
11	Міжнародні суперечності та конфлікти, звинувачення у дискримінації меншин	2,04	1,67	1,93	1,5
Соціально-економічна сфера					
1	Високий рівень безробіття	2,91	2,54	3,07	3,64
2	Соціальне невдоволення (підвищенням цін, заборгованостей з виплат, підвищенням комунальних тарифів тощо)	2,87	2,94	3,04	2,9
3	Проблеми із реінтеграцією ветеранів війни	2,78	2,97	2,91	2,97
4	Незадоволення перерозподілом економічних ресурсів всередині країни	2,51	2,84	2,67	2,91

Найвищим дестабілізуючим потенціалом 2024 року є (значення більше 2,8 для 2004 року) в сфері:

а) воєнної безпеки (належать всі загрози): корупційні скандали в МО; проблеми з матеріальним забезпеченням Оборони; конфлікти між політичним керівництвом та військовим; радикалізація анти мобілізаційних настроїв; проблеми з виплатами військовим, падіння довіри суспільства до військового керівництва;

б) державне управління та політичні процеси: корупційні скандали; монополізація інформаційного простору; кадрові призначення, що не схвалює суспільство; обмеження процедур демократії; використання політичними силами популістських гасел;

в) влада і суспільство: падіння довіри до політичного керівництва; судова не доброчесність; неприйняття часткою населення результатів війни; зниження довіри суспільства до влади через існуючі звинувачення в монополізації; факти порушення прав людини; непопулярні рішення (зокрема Верховної Ради, органів самоврядування, військових адміністрацій);

г) суспільні процеси та явища: діяльність УПЦ (МП) як інструменту російського впливу; збереження російських впливів (політичних, культурних, медійних); чинник «утоми від війни»; психологічний та соціальний розрив, що виник між військовими та цивільними громадянами; конфлікти між тими, хто залишився в Україні, і тими, хто виїхав за кордон;

д) соціально-економічна сфера: соціальне невдоволення (підвищенням цін, заборгованостей з виплат, підвищенням комунальних тарифів тощо); проблеми із реінтеграцією ветеранів війни; незадоволення перерозподілом економічних ресурсів всередині країни.

Найбільш значущі геополітичні ризики у 2024 році, що вплинуть на Україну в цілому та бізнес зокрема представлено на рис. 2.1. ці геополітичні ризики виокремили залучені експерти (108 респондентів) при опитуванні «Ведення бізнесу в воєнній Україні» в грудні 2023 року, яке провела Американська торговельна палата в Україні.

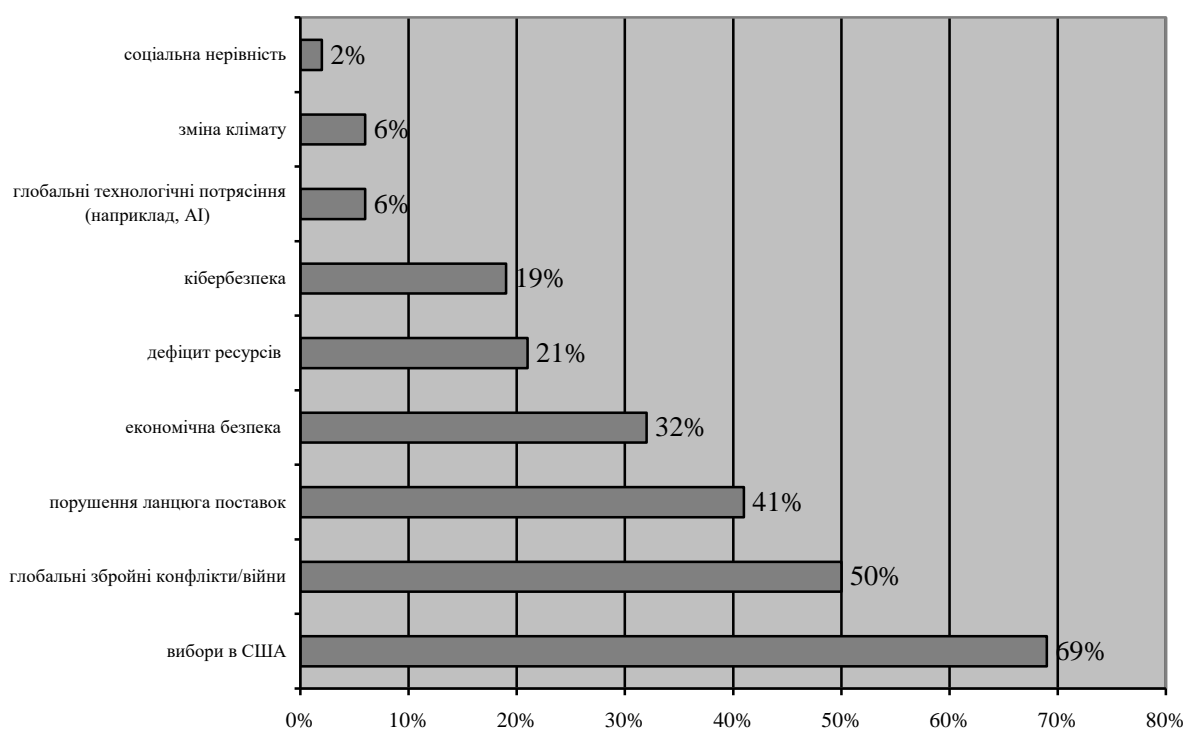


Рисунок 2.1 – Окрім повномасштабної війни росії, найбільші геополітичні ризики у 2024 році, що вплинуть на Україну в цілому та бізнес зокрема [15, с. 7]*

*залучено 108 респондентів представників компаній – членів палати, з них: 76% – керівники компаній, 24% – топ-менеджери

Найвагомим дестабілізуючим чинником, що впливає на економіку України є повномасштабна військова агресія, окрім цього, на думку експертів,

значний вплив чинять вибори в США (69%), глобальні збройні конфлікти / війни (50%), порушення ланцюга постачання (41%) та економічна безпека (32%).

Також, залучені експерти до опитування Американської торговельної палати в Україні визначили першочергові кроки, які має зробити уряд України, щоб допомогти бізнесу в Україні (рис. 2.2).

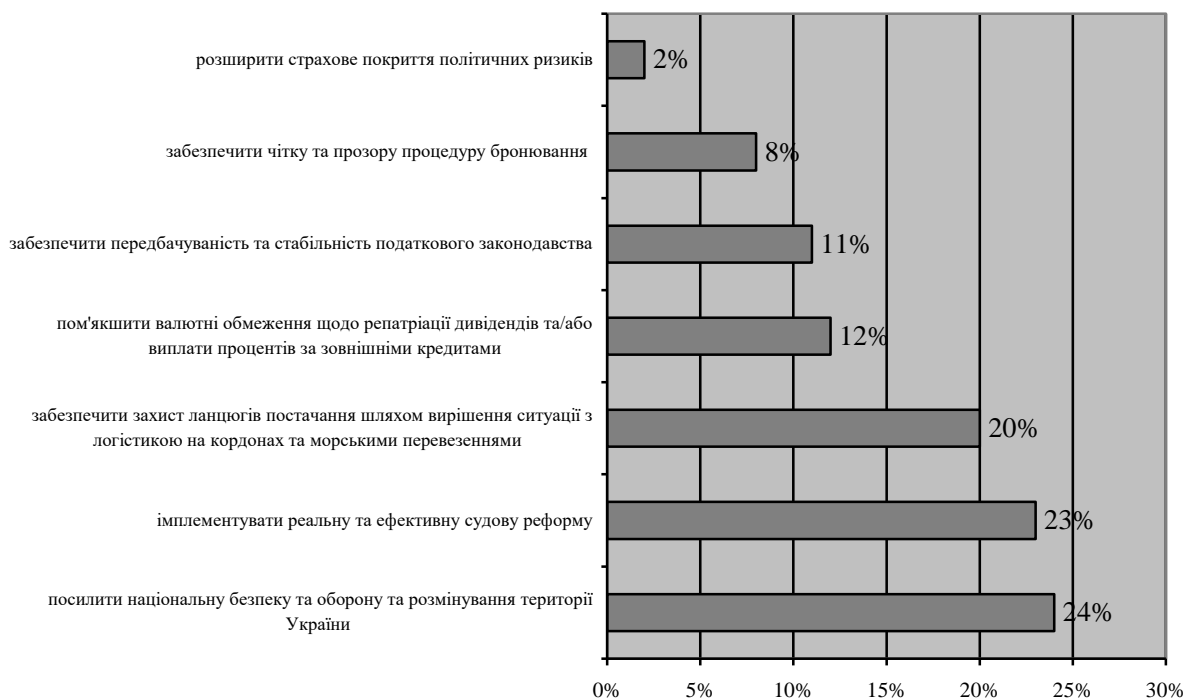


Рисунок 2.2 – Першочергові кроки, які має зробити уряд України, щоб допомогти бізнесу в Україні [15, с. 6]*

*залучено 108 респондентів представників компаній – членів палати, з них: 76% – керівники компаній, 24% – топ-менеджери

На думку експертів (рис. 2.2), важливим є здійснення системних дій, зокрема посилення національної безпеки України та розмінування територій, вдосконалення судової системи шляхом впровадження необхідної реформи, відновлення та захист логічних ланцюгів (особливо на кордонах та морські перевезення). Також, експерти відзначили і інші кроки щодо зміцнення економічної ситуації в Україні та покращення бізнес-середовища.

2.2 Характеристика діяльності та аналіз основних показників ТОВ «Мрія забудовника»

ТОВ «Мрія забудовника» є підприємством, що спеціалізується на виробництві будівельних виробів із пластмаси (виробництво пластикових вікон і дверей, профілів, панелей тощо) та розташоване у м. Хмельницький (29010, Україна, Хмельницька обл., м. Хмельницький, вул. Чорновола, буд. 31/1). Товариство відоме своєю якісною продукцією, яка відповідає стандартам безпеки та екологічності, а також, використовує сучасні технології для виробництва, що дозволяє забезпечувати якість та ефективність у виробництві. Метою діяльності ТОВ «Мрія забудовника» є одержання прибутку в інтересах його власників та самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями. Для більш детального аналізу ТОВ «Мрія забудовника» наведемо основні техніко-економічні показники його діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 роки

Показники	Од. виміру	2021	2022	2023	Темп зростання, %	
					2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	24003,7	30198,8	48485,7	125,81	160,56
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	19390,5	24694,4	39124,6	127,35	158,44
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	16094,8	14771,4	13658,4	91,78	92,47
Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	8492,9	7827,3	9902,6	92,16	126,51
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	25	26	26	104,00	100,00
Загальний фонд оплати праці	тис. грн	6539,0	6884,0	6915,2	105,28	100,45

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн / особу	960,15	1161,49	1864,83	120,97	160,56
Середньомісячна заробітна плата працівників	грн / особу	21796,67	22064,1	22164,1	101,23	100,45
Фондовіддача	грн	1,49	2,04	3,55	137,08	173,64
Фондомісткість	грн	0,67	0,49	0,28	72,95	57,59
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	0,81	0,82	0,81	101,11	98,68
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	810,6	634,4	8066,1	78,26	1271,45
Рентабельність (збитковість) діяльності	%	4,18	2,57	20,62	–	–

Аналізуючи чисті доходи товариства встановлено наступне: у 2021 році доходи склали 24003,7 тис. грн, у 2022 році – 30198,8 тис. грн, що більше за показник доходу товариства 2021 року на 6195,1 тис. грн (зростання 25,81%). У 2023 році показник доходу також зростає, зокрема на 18286,6 тис. грн у порівнянні з 2022 роком та склав 48485,7 тис. грн (зростання 60,56%) Динаміка чистих доходів ТОВ «Мрія забудовника» наведена на рис. 2.3.

Так, аналіз собівартості реалізованої продукції, робіт та послуг дозволяє зазначити, що загалом у 2022 році вона збільшилася порівняно з попереднім роком на 25,81%, і становила у 2021 році 19390,5 тис.грн, у 2022 році – 24694,4 тис.грн., а у 2023 році вона зросла на 58,44%, і становила 39124,6 тис.грн. (рис. 2.3).

Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг є достатньо високими від 0,81 грн. до 0,82 грн.

Середньорічна вартість основних фондів ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 роки скорочується на 8,22% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком та на 7,53% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком, і становила у 2021 році – 19390,5 тис.грн., у 2022 році – 24694,4 тис.грн. та у 2023 році – 39124,6 тис.грн. (рис. 2.4).

Середньорічна вартість оборотних фондів скорочується на 7,84% у 2022

році в порівнянні з 2021 роком та зростає на 26,51% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком, і становила у 2021 році – 8492,9 тис.грн., у 2022 році – 7827,3 тис.грн. та у 2023 році – 9902,6 тис.грн. (рис. 2.4).

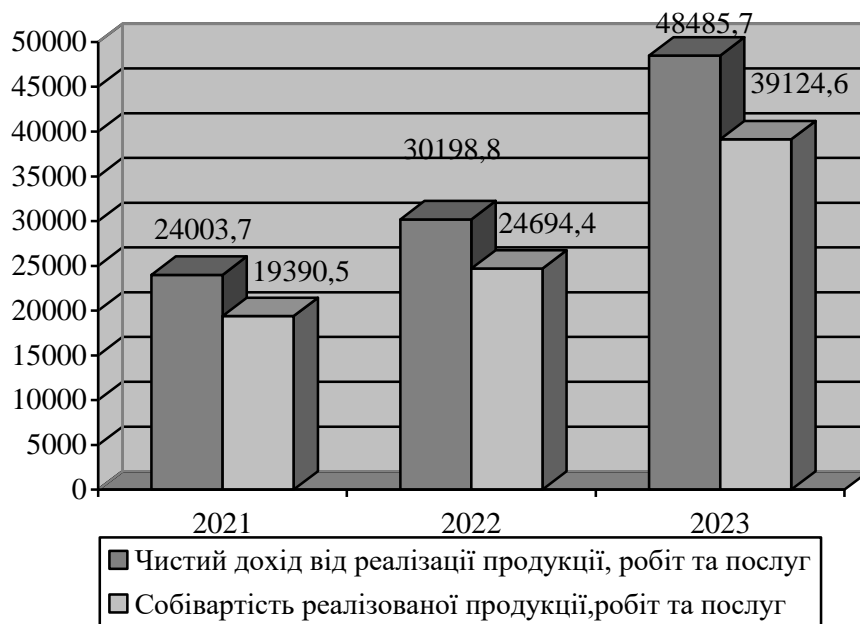


Рисунок 2.3 – Динаміка чистих доходів та собівартості реалізованої продукції, робіт та послуг ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 роки, тис.грн.

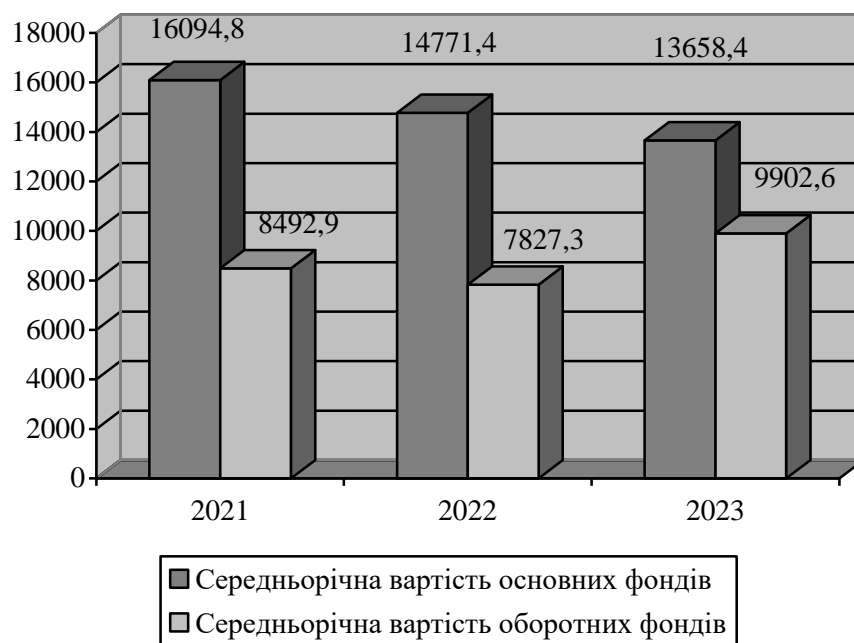


Рисунок 2.4 – Динаміка середньорічної вартість основних та оборотних фондів ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 роки, тис.грн.

Середньооблікова чисельність працівників у товаристві фактично не змінюється, і становить від 25 до 26 осіб. Загальний фонд оплати праці працівників зростає у 2022 році на 5,28% та у 2023 році на 0,45%, з 6539,0 тис.грн. у 2021 році до 6915,2 тис.грн. у 2023 році.

Середньомісячна заробітна плата працівників є достатньо високою, і становить у 2021 році – 21796,67 грн., у 2022 році – 22064,1 грн. та у 2023 році – 22164,1 грн., зростання становить у 2022 році – 1,23% та у 2023 році на 0,45%.

Чистий прибуток (збиток) значно зростає у 2023 році на 1171,45%, у 2022 році в порівнянні з 2021 роком зменшується на 81,74%, і становить у 2021 році – 810,6 грн., у 2022 році – 634,4 грн. та у 2023 році – 8066,1 грн. (рис. 2.5).

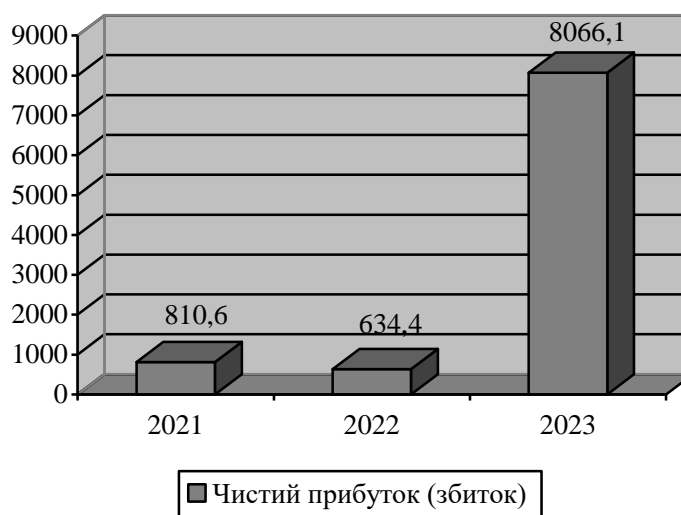


Рисунок 2.5 – Чистий прибуток (збиток) ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 роки, тис.грн.

Рентабельність (збитковість) діяльності у 2021 та 2022 є дуже малою, і суттєво зростає у 2023 році і становить у 2021 році – 4,18%, у 2022 році – 2,57% та 2023 році – 20,62%.

Аналіз складу, структури і динаміки активів ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 роки представлено у табл. 2.3.

Для більш детального аналізу діяльності ТОВ «Мрія забудовника»

дослідимо активи товариства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз складу, структури і динаміки активів ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 роки, тис.грн.

Вид активів	Дані за роками			Відхилення				Вертикальний аналіз, %		
	2021	2022	2023	Абсолютне		Відносне		2021	2022	2023
				2022-2021	2023-2022	2022 / 2021	2023 / 2022			
Необоротні активи	18367	18205,5	17086	-161,3	-1119,9	99,1	93,8	51,17	55,34	43,99
Оборотні активи	17530,2	14692,4	21754,4	-2837,8	7062,0	83,8	148,1	48,83	44,66	56,01
Необоротні активи, утримані для продажу та групи вибуття	0	0	0	0	0	–	–	0	0	0
Разом	35897,0	32897,9	38840,0	-2999,1	5942,1	91,6	118,1	100	100	100

Необоротні та оборотні активів у підсумку балансу товариства майже поділяються порівно, зокрема необоротні активи складають у 2021 році – 18367 тис.грн. або 51,17%, у 2022 році – 18205,5 тис.грн. або 55,34% та у 2023 році – 17086 тис.грн. або 43,99%. Відбувається скорочення необоротних активів у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 161,3 тис.грн. та на 1119,9 тис.грн. у 2023 році в порівнянні з 2022 роком.

Оборотні активи у 2021 році – 17530,2 тис.грн. або 48,83%, у 2022 році – 14692,4 тис.грн. або 44,66% та у 2023 році – 21754,4 тис.грн. або 56,01%. Оборотні активи зменшуються у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 2837,8 тис.грн. та зросли у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 7062,0 тис.грн.

Для більш детального аналізу діяльності ТОВ «Мрія забудовника» дослідимо пасиви товариства (табл. 2.4).

Пасиви підприємства у підсумку балансу товариства майже поділяються порівно, зокрема власний капітал склав у 2021 році – 11249 тис.грн. або 31,34%, у 2022 році – 11883,5 тис.грн. або 36,12% та у 2023 році – 19350 тис.грн. або 49,82%. Відбувається зростання власного капіталу у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 634,4 тис.грн. та на 7466,1 тис.грн. у 2023 році в порівнянні з

2022 роком.

Таблиця 2.4 – Аналіз складу, структури і динаміки пасивів ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 роки, тис.грн.

Вид активів	Дані за роками			Відхилення				Вертикальний аналіз, %		
	2021	2022	2023	Абсолютне		Відносне		2021	2022	2023
				2022-2021	2023-2022	2022 / 2021	2023 / 2022			
Власний капітал	11249	11883,5	19350	634,4	7466,1	105,6	162,8	31,34	36,12	49,82
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	15856,5	12695,9	9747,6	-3160,6	-2948,3	80,1	76,8	44,17	38,59	25,1
Поточні зобов'язання	8791,4	8318,5	9742,9	-472,9	1424,4	94,6	117,1	24,49	25,29	25,08
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утриманими для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0	0	–	–	0	0	0
Разом	35897,0	32897,9	38840,1	-2999,1	5942,2	91,6	118,1	100,0	100,0	100,0

Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення складають у 2021 році – 15856,5 тис.грн. або 44,17%, у 2022 році – 12695,9 тис.грн. або 38,59% та у 2023 році – 9747,6 тис.грн. або 25,1%. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення зменшуються у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 3160,6 тис.грн. та у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 2948,3 тис.грн.

Поточні зобов'язання складають у 2021 році – 8791,4 тис.грн. або 24,49%, у 2022 році – 8318,5 тис.грн. або 25,29% та у 2023 році – 9742,9 тис.грн. або 25,08%. Поточні зобов'язання зменшуються у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 472,9 тис.грн. та зростають у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 1424,4 тис.грн.

2.3 Діагностика конкурентоспроможності ТОВ «Мрія забудовника»

Діагностика конкурентоспроможності ТОВ «Мрія забудовника» включає аналіз різних аспектів діяльності підприємства, що впливають на її здатність конкурувати на ринку будівельних послуг, зокрема у ніші будівельних виробів із пластмаси. Діагностика рівня конкурентоспроможності ТОВ «Мрія забудовника» є початковим моментом стратегічного планування та розробки конкурентної стратегії підприємства. З метою діагностики конкурентоспроможності товариства проаналізуємо фактори макро- та внутрішнього середовища ТОВ «Мрія забудовника». Зазначені фактори можна згрупувати на підставі проведеного аналізу у попередніх підрозділах другого розділу кваліфікаційної роботи. Після аналізу цих факторів можна зробити висновки щодо потенційних можливостей та загроз, які стикається ТОВ «Мрія забудовника», а також його сильних та слабких сторонах. Для початку проведемо аналіз макросередовища ТОВ «Мрія забудовника» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка факторів макросередовища ТОВ «Мрія забудовника»

Група факторів	Фактор	Тенденція щодо зміни фактора*	Характер впливу фактора на товариство (+,-)	Рівень впливу фактора на товариство, бали**
1	2	3	4	5
1. Політичні	1. Ескалація повномасштабної війни	↑	+	8
	2. Політична стабільність	↑	+	6
	3. Корупція	↓	-	4
	4. Мобілізаційні заходи	↑	+	7
	5. Судова не доброчесність	=	-	3
2. Економічні	1. Рівень економічного розвитку в державі	↑	+	7
	2. Рівень доходів населення	↑	+	8
	3. Темп інфляції	↑	+	6
	4. Розвиток товарів номенклатури товариства	↑	+	6
	5. Рівень оподаткування	↑	+	7

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
3. Правові	1. Податкове законодавство	↑	+	5
	2. Трудове законодавство	↑	+	4
	3. Будівельні нормативи та правила	↑	+	6
4. Екологічні	1. Правила та нормативи у сфері охорони навколишнього середовища	=	+	5
	2. Стан природних ресурсів країни	=	+	5
	3. Витрати на підтримку екологічної безпеки товариства	=	+	2
5. Науково-технічні та інноваційні	1. Інновації в технології	↑	+	6
	2. Інновації в управлінні	↑	+	5
	3. Інновації в маркетинг	↑	+	5
6. Демографічні	1. Міграція населення	↓	-	5
	2. Працездатне населення в регіоні та країні	↓	-	6
	3. Рівень народжуваності	↓	-	2
7. Соціально-культурні	1. Рівень освіти	↓	-	3
	2. Соціальне забезпечення (пенсія, прожитковий мінімум)	=	+	3
	3. Криміналізація суспільства	=	-	2

*Тенденції до зміни: ↓ – зниження фактора, ↑ – підвищення фактора, = – без змін фактора

**Рівень впливу фактора: 0 бали – відсутній вплив, - 0-2 бали – слабкий вплив, 2-4 – помірний вплив, 6-8 – сильний вплив, 8-10 – дуже сильний вплив

В табл. 2.6 наведемо перелік можливостей і загроз, що сформовані на підставі табл. 2.5, у даній таблиці враховано всі фактори.

З проведеного аналізу можливостей та загроз для ТОВ «Мрія забудовника» з'ясовано, що на його діяльність чинить вплив більше загроз, ніж можливостей. Зокрема сума балів впливу на діяльність товариства загроз складає 80 балів, а можливостей – 49 балів. Однак, не зважаючи на агресивне зовнішнє середовище товариство має стабільний фінансовий стан та фінансові ресурси для підтримки та розвитку власної діяльності.

Таблиця 2.6 – Вплив факторів і дії ТОВ «Мрія забудовника»

Фактори	Рівень впливу, бали	Дії товариства по реалізації можливостей та зниження загроз
1. Можливості (позитивні)		
1.1. Розвиток товарів номенклатури товариства	6	Використовуючи високий рівень освіти в регіоні, інновації в технології, управління та маркетинг, а також, розвиток товарів номенклатури товариства впроваджувати нові технології у виробництво та розширювати асортимент продукції ТОВ «Мрія забудовника»
1.2. Податкове законодавство	5	
1.3. Трудове законодавство	4	
1.4. Будівельні нормативи та правила	6	
1.5. Стан природних ресурсів країни	5	
1.6. Витрати на підтримку екологічної безпеки	2	
1.7. Інновації в технології	6	
1.8. Інновації в управлінні	5	
1.9. Інновації в маркетинг	5	
1.10. Рівень освіти	3	
1.11. Криміналізація суспільства	2	
Всього	49	
2. Загрози (негативні)		
2.1. Ескалація повномасштабної війни	-8	Стежити за змінами на ринку будівельних виробів із пластмаси, діяльністю конкурентів, нових законодавчих актів і своєчасно та гнучко реагувати на зміни. Рекламувати товари товариства та застосовувати сучасні маркетингові засоби. Диверсифікувати діяльність ТОВ «Мрія забудовника», підтримувати відносини з партнерами, постачальниками та здійснювати страхування поставок
2.2. Політична стабільність	-6	
2.3. Корупція	-4	
2.4. Мобілізаційні заходи	-7	
2.5. Судова не доброчесність	-3	
2.6. Судова не доброчесність	-3	
2.7. Рівень економічного розвитку в державі	-7	
2.8. Рівень доходів населення	-8	
2.9. Темп інфляції	-6	
2.10. Рівень оподаткування	-7	
2.11. Правила та нормативи у сфері охорони навколишнього середовища	-5	
2.12. Міграція населення	-5	
2.13. Працездатне населення в регіоні та країні	-6	
2.14. Рівень народжуваності	-2	
2.15. Соціальне забезпечення (пенсія, прожитковий мінімум)	-3	
Всього	-80	

Окрім того, у табл. 2.6 сформовано дії ТОВ «Мрія забудовника» по реалізації можливостей та зниження загроз, і все це можливо досягти за рахунок грамотно сформованої конкурентної стратегії.

В подальшому, проведемо аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Мрія забудовника», що представлений у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Перелік факторів внутрішнього середовища ТОВ «Мрія забудовника» (сильних та слабких сторін)

Сфера функціонування	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво	1. Можливе збільшення обсягів виробництва	1. Високий рівень витрат на виробництво продукції
	2. Наявність ефективної системи контролю якості	
	3. Наявні стратегічні альтернативи	
	4. Можливість розширення асортименту продукції	
2. Персонал	1. Високий рівень кваліфікації персоналу	1. Застаріла система мотивації персоналу
	2. Високий рівень продуктивності праці	2. Висока плінність кадрів
3. Науково-дослідні розробки та інновації		1. Нестача можливостей для фінансування НДР та інновацій
4. Маркетинг	1. Наявність власної дистриб'юторської мережі	1. Відсутність досвіду (заходів) щодо дослідження ринку
	2. Ефективна логістична мережа	2. Необхідність впровадження сучасних маркетингових інструментів
5. Організація управління	1. Усталена організаційна структура та високий рівень співпраці між усіма структурними ланками управління	
6. Фінанси	1. Стабільний фінансовий стан товариства	1. Обмежені інвестиційні можливості
	2. Достатній рівень власних коштів товариства	
7. Імідж товариства	1. Висока компетентність керівника товариства	1. Недосконале обладнання для офісів
	2. Висока кваліфікація управлінського персоналу товариства	
	3. Наявність високотехнологічного обладнання в окремих цехах товариства	

Далі наведемо зведену оцінку сильних та слабких сторін ТОВ «Мрія забудовника», їх перелік представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Зведена оцінка сильних і слабких сторін ТОВ «Мрія забудовника»

Сильні сторони	Бальна оцінка	Слабкі сторони	Бальна оцінка
1. Можливе збільшення обсягів виробництва	+3	1. Високий рівень витрат на виробництво продукції	-8
2. Наявність ефективної системи контролю якості	+6	2. Застаріла система мотивації персоналу	-6
3. Наявні стратегічні альтернативи	+3	3. Вузкий асортимент товарів	-4
4. Можливість розширення асортименту продукції	+5	4. Висока плінність кадрів	-4
5. Високий рівень кваліфікації персоналу	+4	5. Нестача можливостей для фінансування НДР та інновацій	-3
6. Високий рівень продуктивності праці	+6		
7. Наявність власної дистрибуторської мережі	+5	6. Відсутність досвіду (заходів) щодо дослідження ринку	-4
8. Ефективна логістична мережа	+4		
9. Усталена організаційна структура та високий рівень співпраці між усіма структурними ланками управління	+4	7. Необхідність впровадження сучасних маркетингових інструментів	-5
10. Стабільний фінансовий стан товариства	+7	8. Обмежені інвестиційні можливості	-6
11. Достатній рівень власних коштів товариства	+6	9. Недосконале обладнання для офісів	-6
12. Висока компетентність керівника товариства	+6		
13. Висока кваліфікація управлінського персоналу товариства	+7		
14. Наявність високотехнологічного обладнання в окремих цехах товариства	+5		
Всього	+71	Всього	-46

Оцінка факторів внутрішнього середовища ТОВ «Мрія забудовника» показала кращий підсумок, оскільки, сильні сторони мають 71 бал, а слабкі – 46 балів. Тому, товариству варто порекомендувати використовувати свої сильні сторони задля нейтралізації загроз зовнішнього середовища.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

3.1. Інструментальне забезпечення розробки конкурентної стратегії ТОВ «Мрія забудовника»

Основною метою діяльності сучасних організацій є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, це дає змогу товариству отримати високу норму прибутку та стабільне економічне зростання. З метою досягнення достатнього рівня конкурентоспроможності, першочерговим завданням стає утримання актуальних позицій на ринку та пошук нових глобальних можливостей для розширення ринків збуту та росту економічної ефективності. В умовах війни про достатній потенціал розвитку говорити складно, однак менеджмент підприємств повинен систематично переглядати шляхи та методи досягнення основних стратегічних цілей компанії.

Сучасний ринок є недостатньо містким, оскільки він не задовольняє підприємства, які прагнуть розвиватись, що змушує організації виходити на зовнішні ринки, де конкуренція є значно вищою. Тому для здійснення ефективної діяльності на ринку товариству потрібен єдиний стратегічний план розвитку, який забезпечить товариству досягнення конкурентних переваг.

В сучасній економічній літературі є багато концепцій щодо вибору стратегії управління конкурентоспроможності підприємства. У більшості випадків, вибір стратегії має доволі суб'єктивний характер. Наявні також кілька матричних моделей, що враховують низку факторів. Однак вибір стратегії потребує в цілому комплексного та системного підходу – однозначно таким є збалансована система показників (англ. *balanced scorecard (BSC)*). Загальновідома концепція збалансованої системи показників (BSC) була розроблена Р. Капланом і Д. Нортон, і це можна відобразити наступним чином (рис. 3.1):

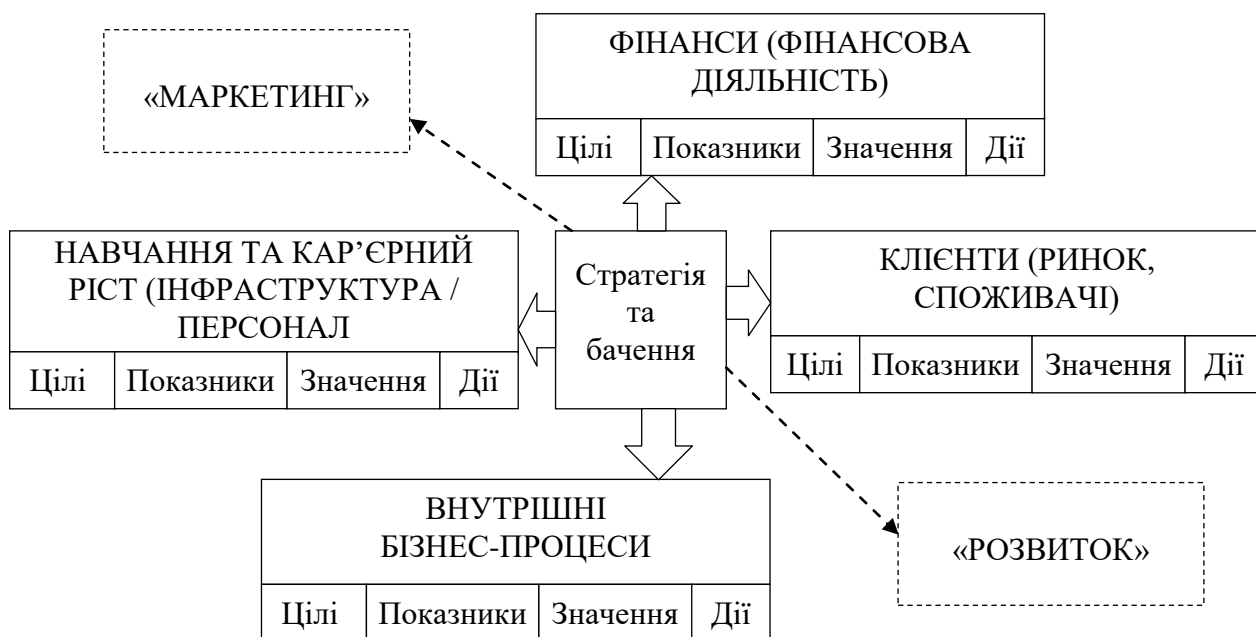


Рисунок 3.1 – Збалансована система показників [33]

Відповідно до інформації на рис. 3.1, загальна стратегія та бачення товариства реалізуються через конкретні цілі, завдання та дії за кожною групою показників, при цьому досягається єдність усіх визначених структурних підрозділів для досягненні мети. З метою реалізації стратегії товариства за допомогою (BSC) потрібно знати ієрархічну послідовність та конкретне значення понять: місія, бачення та стратегічний план (рис. 3.2).

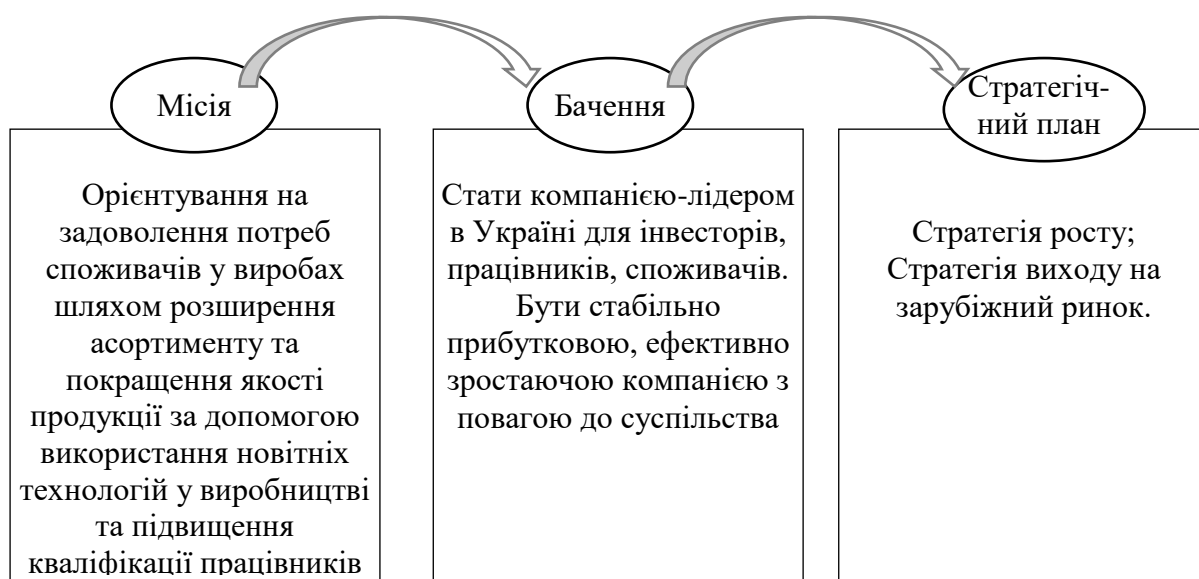


Рисунок 3.2 – Взаємозв'язок місії, бачення і стратегії ТОВ «Мрія забудовника»

Отже, для досягнення мети, а саме, довгострокового економічного зростання підприємства, необхідно підвищувати ефективність операційної діяльності товариства. Для довгострокового забезпечення конкурентоспроможності товариства на зовнішньому ринку необхідна стратегія розвитку, тобто напрямок, де враховується можливості товариства та актуальні ринкові умови, в яких товариство буде вести свою операційну діяльність.

Отже, для розробки ефективної операційної стратегії потрібно включати збалансовану систему показників (BSC), тоді модель інструментального забезпечення реалізації стратегії, яка розробляється на довгостроковий період буде матиме такий вигляд (рис. 3.3).

Для ефективної розробки стратегії необхідно здійснювати комплексний аналіз діяльності товариства. Насамперед, потрібно провести аналіз ефективності операційної діяльності на основі фінансово-економічного аналізу, складання матриці SWOT та згрупувати економічні показники у (BSC) (рис. 3.1, 3.2), що виявляє внутрішні можливості товариства.

Далі, необхідно здійснювати аналіз зовнішнього середовища, куди входить оцінювання споживачів, конкурентів та постачальників.

У результаті визначається цільовий ринок підприємства за допомогою матричного аналізу. Найчастіше організації використовують такі матриці:

- матриця BCG – загальний аналіз темпів зростання та частки ринку;
- матриця GE – загальний аналіз порівняння привабливості ринку та конкурентоспроможності;
- матриця ADL – загальний аналіз життєвого циклу галузі та відносного ринкового положення;
- матриця Shell/DPM – загальний аналіз привабливості ресурсоемної галузі в залежності від конкурентоспроможності.

Після успішної реалізації стратегії потрібний системний контроль за ситуацією у внутрішньому і зовнішньому середовищі з метою реагування на будь-яку зміну та швидку адаптацію стратегії до нових умов.

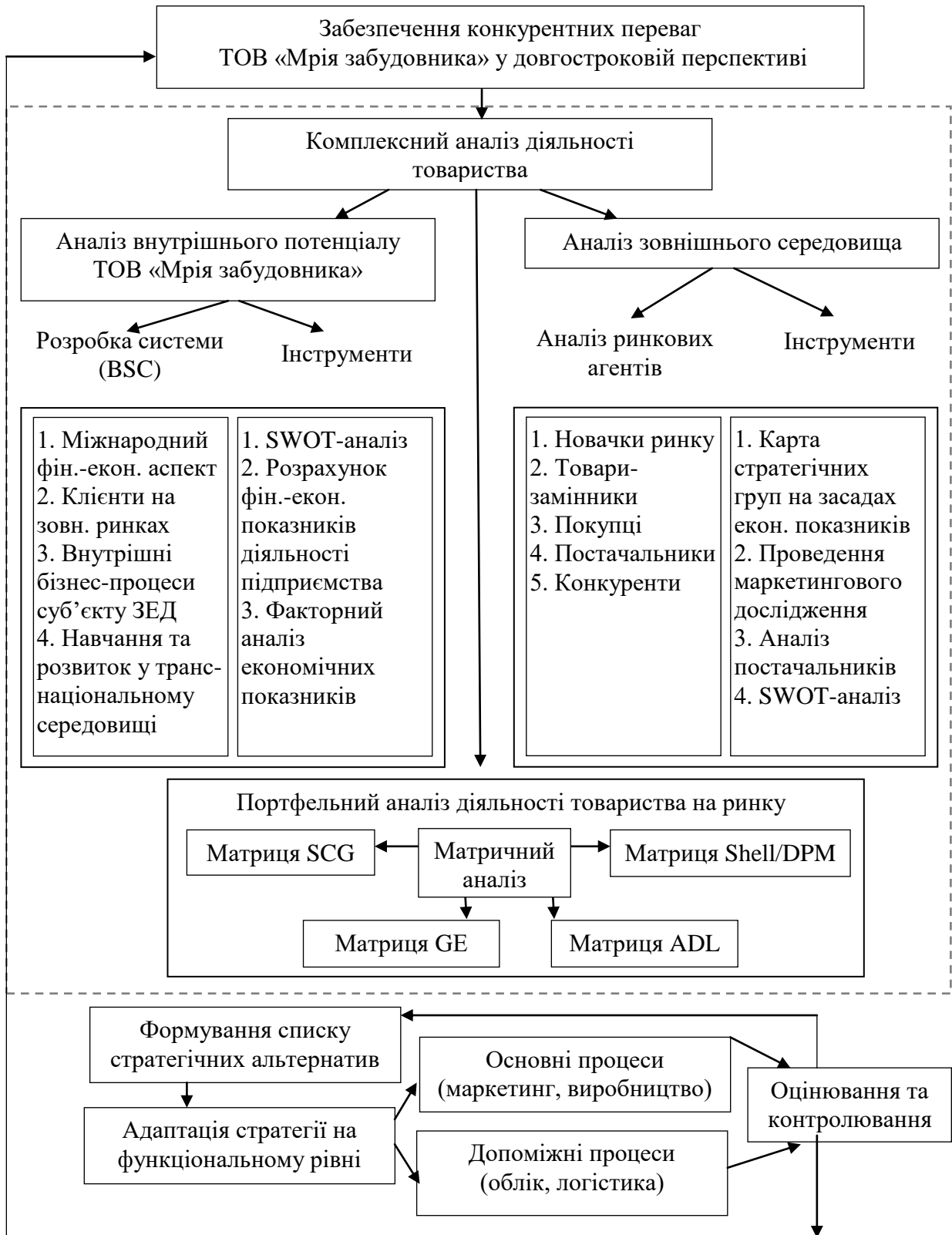


Рисунок 3.3 – Модель інструментального забезпечення реалізації стратегії ТОВ «Мрія забудовника»

Отже, використання якісного управлінського інструментарію у сфері

стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства допомагає у прийнятті стратегічних і тактичних рішень та оптимізації використання внутрішніх ресурсів підприємства для розвитку конкурентних переваг.

3.2 Розробка механізму формування та вибору стратегій конкурентної стійкості ТОВ «Мрія забудовника»

Однією з найбільш актуальних проблем в умовах невизначеності зовнішнього середовища, викликаною економічною кризою та військовими діями є проблема стратегічного планування конкурентної стійкості підприємства як необхідної умови виживання та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Незважаючи на те, що проблемам стратегічного планування стійкості підприємства в конкурентному середовищі присвячено велику кількість досліджень у даний час немає єдиного підходу до визначення поняття «стратегії конкурентної стійкості підприємства», не визначене місце стратегічного планування конкурентної стійкості в системі стратегічного планування підприємства, відсутній механізм формування та вибору конкурентної стійкості підприємства.

В даний час в сучасній економічній літературі немає єдиного розуміння поняття «конкурентна стійкість підприємства», тому доцільно використовувати наступне визначення яке, передбачає використання комплексного стратегічного підходу.

Конкурентна стійкість підприємства - це комплексна характеристика, яка виражає спроможність підприємства підтримувати його конкурентні позиції на цільових ринках, що дозволяє виживати і досягати конкурентних цілей у визначеному часовому діапазоні.

Розробка стратегії конкурентної стійкості є ключовим етапом стратегічного планування конкурентної стійкості підприємства, спрямованого

на виживання в конкурентній боротьбі, захоплення та утримання позиції підприємства на цільових ринках.

У першу чергу підкреслимо, що всі конкурентні стратегії спрямовані на дії (наступальні), спрямовані на завоювання лідерських позицій (у нашому випадку - спрямовані на посилення лідерських позицій), і оборонні, спрямовані на збереження завоювання позицій.

У залежності від стратегічних цілей по відношенню до конкурентів виділяють наступні конкурентні стратегії: стратегію механічної монополізації (полягає в ослабленні конкурентів та усуненні їх як суб'єктів підприємництва); стратегію інтегруючої консолідації (полягає в приєднанні конкурента і перетворенні його у власний підрозділ); стратегію відокремлення бізнесу (створення умов дистанціювання від конкурентів); стратегію кооперативної солідарності (полягає у співробітництві з конкурентами у відношенні до інших конкурентів).

Стратегії ведення конкурентної боротьби описані в сучасній економічній літературі, а також можуть бути віднесені до стратегій конкурентної стійкості.

Відсутність єдиного підходу до формування та вибору стратегії конкурентної стійкості обумовлює необхідність розробки та впровадження механізму формування та вибору стратегії конкурентної стійкості, метою якого є забезпечення розробки та вибору стратегії формування конкурентної стійкості підприємства. Основою для розробки механізму формування цілей і вибору стратегії конкурентної стійкості є стратегічна конкурентна стійкість, завданнями механізму розробки - формування портфеля стратегії конкурентної стійкості, досягнення стратегічних цілей конкурентної стійкості, вибір стратегії конкурентної стійкості. Теоретична база механізму формування та вибору стратегії конкурентної стійкості підприємства об'єднує концепції стратегічного планування, стратегічного маркетингу та створення конкурентних переваг, а також системний, маркетинговий, процесний, ситуаційний, стратегічний підхід.

Найбільш часто використовується саме системний підхід. Системний підхід при побудові управлінського механізму є комплексним методом, який

дозволяє врахувати всі аспекти управління організацією чи проектом. Він включає кілька основних складових: визначення цілей та вирішення завдань; встановлення місії та бачення; формулювання загальної мети функціонування організації. Також передбачає розробку цілей та завдань, які допомагають підтримувати місію організації, постановку тактичних та оперативних цілей, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища. Глибинний аналіз конкурентів, створення конкурентного середовища для розробки конкурентних стратегій. Аналіз наявних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних). Розробку мотиваційних програм, навчання та розвиток персоналу, налагодження контроль зворотного зв'язку.

Використання маркетингового підходу в побудові організаційно-економічного механізму дозволяє орієнтуватися на потреби ринку та споживачів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності підприємства.

Процесний підхід у побудові управлінського механізму зосереджується на розгляді управлінських дій як набору взаємопов'язаних процесів, що мають на меті досягнення певних цілей підприємства. Цей підхід дозволяє забезпечити цілісність, ефективність і безперервне вдосконалення діяльності підприємства

Ситуаційний підхід у побудові економічних механізмів є методологією управління, яка враховує специфічні обставини та умови, що виникають в організації та у зовнішньому середовищі. Цей підхід дозволяє адаптувати економічні механізми до конкретних ситуацій, забезпечуючи гнучкість та ефективність управління.

Стратегічний підхід у формуванні організаційно-економічного механізму зосереджений на довгостроковому плануванні та реалізації стратегій, що сприяють досягненню цілей організації.

Механізм формування та вибору стратегії конкурентної стійкості підприємства представлено на рис. 3.4.



Рисунок 3. 4 – Механізм формування та вибору стратегій конкурентної стійкості ТОВ «Мрія забудовника»

Далі виділимо етап формування стратегії, що включає згідно з

розробленою ієрархією формування базових стратегій, стратегію забезпечення та функціональну стратегію конкурентної стійкості та етап вибору стратегії, який також, як і етап вибору цілей, включає розробку критеріїв вибору, вибір та розробку узгодженої системи стратегії конкурентної стійкості підприємств .

Методологічну базу механізму формування та вибору конкурентної стійкості підприємства, як показано на рис. 3.4, складають методи формування базових стратегій, стратегій забезпечення, функціональних стратегій конкурентної стійкості, методи вибору стратегій, методи формування узгодженої системи стратегій. Розроблений механізм дозволяє обрати оптимальну стратегію конкурентної стійкості підприємства та забезпечити підприємству можливість нівелювання загроз і ризиків у визначеному часовому діапазоні.

Розроблені у кваліфікаційній роботі рекомендації дозволяють забезпечити ефективне формування конкурентної стратегії підприємства і наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо формування конкурентної стратегії ТОВ «Мрія забудовника»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Інструментальне забезпечення розробки конкурентної стратегії ТОВ «Мрія забудовника»	Запропоновано до впровадження модель інструментального забезпечення реалізації стратегії ТОВ «Мрія забудовника»	Значно підвищує швидкість прийняття стратегічних і тактичних рішень, а також забезпечує оптимізацію використання внутрішніх ресурсів підприємства для розвитку конкурентних переваг
2	Розробка механізму формування та вибору стратегій конкурентної стійкості ТОВ «Мрія забудовника»	Запропоновано до впровадження механізм формування та вибору стратегій конкурентної стійкості підприємства	Дозволяє обрати оптимальну стратегію конкурентної стійкості підприємства та забезпечити підприємству можливість нівелювання загроз і ризиків у визначеному часовому діапазоні

ВИСНОВКИ

У реаліях сьогодення стратегія та конкурентна стратегія є запорукою стабільного функціонування підприємства у середньостроковій перспективі. Така ситуація обумовлює увагу науковців та практиків до визначеного питання. Економічну сутність поняття «стратегія», що наводили різні науковці наведено у першому розділі кваліфікаційної роботи. Переважна більшість відомих науковців під поняттям «стратегія» розуміють чіткий план дій, спрямований на досягнення конкретних цілей або завдань у певних умовах.

Стратегія може охоплювати різні сфери діяльності організації, однак варто відзначити, що стратегія підприємства тісно пов'язана із конкурентною стратегією, а їх успішна взаємодія дозволяє підприємству забезпечувати стійкість на ринку та швидко досягати конкурентних переваг. Саме тому, у контексті дослідження було розглянуто сутність поняття «конкурентна стратегія».

Конкурентні стратегії підприємства можна класифікувати за кількома основними видами, які відображають його підходи до конкурентної боротьби на ринку. Процес формування конкурентної стратегії реалізується послідовністю кроків, які необхідно виконати для її успішного впровадження може бути представлений у вигляді відповідної ієрархії. Цей процес дозволяє підприємству систематично аналізувати свою діяльність та визначати оптимальні стратегії для досягнення своїх цілей.

Стосовно об'єкту дослідження необхідно зазначити, що ТОВ «Мрія забудовника» є активним, інноваційно-орієнтованим підприємством, яке виробляє пластикові вікна та інші вироби для забезпечення оздоблювальних та будівельних робіт з облаштування приміщень.

Основні показники діяльності товариства наведено у другому розділі роботи. Так, чисті доходи товариства були наступними: у 2021 році доходи склали 24003,7 тис. грн, у 2022 році – 30198,8 тис. грн, що більше за показник

доходу товариства 2021 року на 6195,1 тис. грн (зростання 25,81%), а у 2023 році показник доходу зріс на 18286,6 тис. грн у порівнянні з 2022 роком та склав 48485,7 тис. грн (зростання 60,56%). Така ситуація свідчить про значний потенціал розвитку товариства і необхідність розроблення і подальшої реалізації його конкурентної стратегії.

Також необхідно відмітити, що середньомісячна заробітна плата працівників є достатньо високою, і становить у 2021 році – 21796,67 грн., у 2022 році – 22064,1 грн. та у 2023 році – 22164,1 грн., що свідчить про належний рівень мотивації працівників і обумовлює можливість реалізації стратегії.

Відповідно у третьому розділі роботи запропоновано рекомендації з формування конкурентної стратегії товариства. Наведено пропозиції з використання інструментарію забезпечення розробки конкурентної стратегії ТОВ «Мрія забудовника», з побудовою відповідної моделі. Використання такого інструментарію суттєво сприяє прийняттю стратегічних і тактичних управлінських рішень та оптимізації використання внутрішніх ресурсів підприємства для розвитку конкурентних переваг.

Однак у сучасних умовах надзвичайно актуальною є стратегія конкурентної стійкості підприємства, для цього у роботі запропоновано механізм її формування та вибору.

Конкурентна стійкість підприємства - це комплексна характеристика, яка виражає спроможність підприємства підтримувати його конкурентні позиції на цільових ринках, що дозволяє виживати і досягати конкурентних цілей у визначеному часовому діапазоні.

Розроблений механізм забезпечує можливість вибору оптимальної стратегії конкурентної стійкості підприємства та дозволяє підприємству здійснювати нівелювання загроз і ризиків у визначеному часовому діапазоні. Представлені у роботі рекомендації забезпечують ефективне формування конкурентної стратегії підприємства і дозволяють менеджменту підприємств працювати більш ефективно.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аналіз загроз національній безпеці у сфері внутрішньої політики. – Київ: НІСД, 2024. – 31 с.
2. Аранчій В. І. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / В. І. Аранчій, С. П. Зоря, А. О. Лантух. // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – 2012. – Вип. 2 (5). – Т. 3. – С. 3–7.
3. Булах І. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства: методичний підхід / І. В. Булах // Економіка і організація управління. – 2010. – №2 (8). – С. 25–32.
4. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 532 с.
5. Гавенко М. С. Формування конкурентної стратегії торговельного підприємства : доктор філософії : спец. 076 – Управління та адміністрування. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / М. С. Гавенко. – Хмельницький Хмельницький національний університет, 2020. – 293 с.
6. Гавловська Н. Теоретичний базис формування стратегії організації / Н. Гавловська, С. Йолкін, Т. Яблонський, Н. Небелюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2023. – № 1. – С. 273–278.
7. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз / П. Л. Гордієнко. – Київ : Алерта, 2006. – 404 с.
8. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Іванов та ін.; за заг. ред. Ю.Б. Іванова ; ХНЕУ. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.
9. Ковальська Ю. Г. Формування конкурентної стратегії підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 / Ю. Г. Ковальська. – Київ, 2004. – 20 с.
10. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації / Ю. І. Кулиняк. // Вісник Національного університету «Львівська

політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2011. – № 714. – С. 87–95.

11. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості: навчальний посібник / В. П. Мартиненко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с.

12. Махмудов Х. З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / Х. З. Махмудов. //Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. – Полтава : ПДАА. 2012. – Вип. 2. – Т. 1. – С. 118–127.

13. Моделі стратегічного планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/8829716/page:29//> (дата звернення: 22.04.2024).

14. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О. Г. Нефедова. // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 117–120.

15. Опитування Американської торговельної палати в Україні. Ведення бізнесу в воєнній Україні: річні підсумки та прогнози. Грудень 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://chamber.ua/wp-content/uploads/2023/12/survey_wartime_UA.pdf (дата звернення: 24.04.2024).

16. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

17. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств / П. С. Смоленюк. // Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – № 29. – С. 86–93.

18. Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія / І. О. Ступак // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2010. – № 684. – С. 249–254.

19. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / Ю.Б. Іванов та ін.; за заг. ред. Ю.Б. Іванова ; ХНЕУ. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.

20. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В.Оборська. – Київ : КНЕУ. – 1999. – 384 с.
21. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.
22. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія / І. Б. Яців. – Львів : Український бестселер, 2013. – 427 с.
23. Aaker D. Strategic Market Management / D. Aaker. – New York : John Wiley & Sons Inc, 2005. – 368 p.
24. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones. / K. R. Andrews – Irwin : Homewood, 1971. – 325 с.
25. Ansoff H. I. The New Corporate Strategy / H. I. Ansoff. – New York: Wiley, 1988. – 241 с.
26. Armstrong M. Strategic Human Resource Management / M. Armstrong. – London and Philadelphia : Kogan Page, 2011. – 313 с.
27. Bowman C. The Essence of Strategic Management / C. Bowman. – New York : Prentice Hall, 1990. – 152 с.
28. Brown S. Aligning manufacturing strategy and business-level competitive strategy in new competitive environments: the case for strategic resonance / S. Brown, K. Blackmon. // Journal of Management Studies.– 2005. – №42(4). – P. 793–815.
29. Child J. (Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice / J. Child. // Sociology, 1972. – № 6(3). – P. 1–22.
30. Faulkner D. The Challenge of Strategic Management / D. Faulkner, G. Johnson. – London : Kogan Page, 1992. – 317 p.
31. Faulkner D. The Challenge of Strategic Management / D. Faulkner, G. Johnson. – London : Kogan Page, 1992. – 317 p.
32. Johnson G. Exploring Corporate Strategy / G. Johnson, K. Scholes – Prentice Hall.: Hemel Hempstead., 1993. – 317 p.

33. Kaplan R. S. Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes / R. S. Kaplan, D. P. Norton. - Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press, 2003. – 490 p.

34. Karloff B. Business Strategy. Guide to Concepts and Models / B. Karloff. – London and Basingstoke : Macmillan Reference books, 1989. – 243 p.

35. Kotler F. Marketing management / F. Kotler, K. Keller. – London: Pearson, 2014. – 832 p.

36. Mescon M. H. Management / M. H. Mescon, M. Albert, F. Khedouri. – New York : Harper & Row, 1988. – 777 p.

37. Mintzberg H. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management / H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel. – New York: Free Press, 1998. – 406 c.

38. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. Porter. – New York: Free Press. 1985. – 557 p.

39. Richardson, R. The Impact of People Management Practices on Business Performance / R. Richardson, M. Thompson. – London: Institute of Personnel and Development, 1999 – 253 p.

40. Thompson A. Strategic Management: Concepts and Cases / A. Thompson, A. J. Strickland. – New York : McGraw-Hill Companies, 1996. – 1056 p.