

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

Олена АРЕФ'ЄВА

“ ” 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВР  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Формування конкурентної стратегії підприємства»

Виконавець: Шинкаренко Юрій Олександрович

Керівник: к.е.н., доцент Ковальчук Альона Миколаївна

Нормоконтролер: к.е.н., старший викладач Сафонік Н.П.

КИЇВ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра економіки повітряного транспорту  
Спеціальність: 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач випускової кафедри

Олена АРЕФ'ЄВА

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на виконання кваліфікаційної роботи**  
**Шинкаренка Юрія Олександровича**

(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Формування конкурентної стратегії підприємства» затверджена наказом ректора від 26.03.202 р. № 445/ст.
2. Термін виконання роботи з 13.05.2024 р. по 16.06.2024 р.
3. Вихідні дані роботи: фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела по темі.
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємства; діагностика сучасних аспектів формування конкурентної стратегії підприємства; висновки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: важливі аспекти, які охоплює конкурентна стратегія; підходи до трактування «конкурентна стратегія»; класифікація видів конкурентної стратегії; фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; ключові фактори, які визначають конкурентну стратегію підприємства в умовах кризових тенденцій в економіці; система факторів, що визначають формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління; схема стратегічного аналізу; приклад матриці SWOT-аналізу; складові PEST-аналізу; порівняння підходів бенчмаркінгу і конкурентного аналізу; сегментація ринку нерухомості; основні тенденції ринку нерухомості Києва; динаміка стабільного зростання цін; основні виклики та можливості ринку нерухомості; основні види діяльності ТОВ «Столична нерухомість» за КВЕД; аналіз основних засобів ТОВ «Столична нерухомість»; структура оборотних засобів ТОВ «Столична нерухомість»; динаміка середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Столична нерухомість»; динаміка собівартості реалізованих послуг; аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Столична нерухомість»; елементи формування конкурентних переваг у системі управління підприємством; динаміка майнового стану ТОВ «Столична нерухомість»; нарощування придатності основних засобів, як конкурентної переваги ТОВ «Столична нерухомість»; динаміка чистого прибутку (збитку) ТОВ «Столична нерухомість»; динаміка показників

фінансової стійкості ТОВ «Столична нерухомість»; матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Столична нерухомість»; етапи розробки конкурентної стратегії; етапи формування системи управління конкурентними перевагами підприємства; колесо розвитку конкурентної стратегії; пріоритетні напрями формування конкурентної стратегії ТОВ «Столична нерухомість».

#### 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	13.05.2024	
2.	Дослідити теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємства	14.05.2024- 17.05.2024	
3.	Провести діагностику сучасних аспектів формування конкурентної стратегії підприємства (на прикладі ТОВ «Столична нерухомість»)	18.05.2024- 23.05.2024	
4.	Написання вступу та висновків	24.05.2024- 28.05.2024	
5.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	29.05.2024- 03.06.2024	
6.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	04.06.2024- 07.06.2024	

7. Дата видачі завдання: 13.05.2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Альона КОВАЛЬЧУК  
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис здобувача)

Юрій ШИНКАРЕНКО  
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Формування конкурентної стратегії підприємства» 56 с., 21 рис., 8 табл., 49 літературних джерел, 6 додатків.

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ПІДПРИЄМСТВО, АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА, РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, SWOT-АНАЛІЗ

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є процес формування конкурентної стратегії підприємства в умовах адаптації економіки до викликів сучасних економічних загроз.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі виступають методи та інструменти формування конкурентної стратегії підприємства (на прикладі ТОВ «Столична нерухомість»), а також вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на цей процес.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів та практичних підходів до формування конкурентної стратегії підприємства, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності конкурентної стратегії на прикладі ТОВ «Столична нерухомість».

Методи дослідження. Для проведення дослідження у кваліфікаційній роботі використовувалось синергія як загальнонаукових (методи аналізу та синтезу; методи групування; побудови таблиць; графічний метод для представлення результатів) так і специфічних методів (методи економічного та фінансового аналізу; методи стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, PEST-аналіз).

Отримані результати та їх новизна полягають у розробці практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення конкурентної стратегії підприємства, що дозволять підвищити його ринкову позицію та ефективність діяльності обраного підприємства: ТОВ «Столична нерухомість». Результати дослідження також сприяють удосконаленню теоретичних знань у сфері стратегічного управління та можуть бути використані як основа у подальших наукових дослідженнях.

Значущість виконаної роботи та висновки. Результати дослідження відповідають сучасним аспектам формування конкурентної стратегії підприємством в умовах високої нестабільності економічного середовища та конкуренції. Вони можуть бути використані як теоретична та практична база для подальших наукових досліджень у сфері стратегічного управління, зокрема для оцінки конкурентної стратегії.

**ЗМІСТ**

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Визначення сутності та класифікація конкурентних стратегій .....	5
1.2. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на конкурентні стратегії.....	10
1.3. Методичні підходи до вибору та формування конкурентної стратегії підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СУЧАСНИХ АСПЕКТІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СТОЛИЧНА НЕРУХОМІСТЬ».).....	22
2.1. Аналіз конкурентного середовища як передумова формування стратегії ТОВ «Столична нерухомість».....	22
2.2. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Столична нерухомість».....	28
2.3. Аналіз конкурентних переваг ТОВ «Столична нерухомість».....	33
2.4. Практичні аспекти формування конкурентної стратегії ТОВ «Столична нерухомість».....	38
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	53

## ВСТУП

В умовах адаптації економіки до викликів сучасних економічних загроз, що визначаються високою динамічністю та нестабільністю, підприємства зіткнулися з необхідністю постійного вдосконалення й адаптації своїх стратегій для забезпечення та збереження конкурентоспроможності. Розробка та впровадження конкурентних стратегій стає ключовим елементом успішної діяльності будь якого підприємств, особливо тих, що діють на динамічних ринках (таких як ринок нерухомості). Як показує практика лише ті підприємства, які здатні ефективно адаптуватися до змін зовнішнього конкурентного середовища, мають можливість досягти ринкових успіхів, стійкого зростання і розвитку. Зауважимо, що ефективна конкурентна стратегія дозволяє суб'єктам господарювання не лише вижити в умовах турбулентності, кризи та жорсткої конкуренції, але й забезпечити стабільний ріст, максимізацію прибутку й стійку ринкову позицію. Прибуткові підприємства, які реалізують конкурентні стратегії, сприяють економічному розвитку регіонів та країни, створенню робочих місць, підвищенню рівня життя населення.

Проблема розробки та впровадження конкурентних стратегій є однією з найбільш актуальних та популярних для сучасних підприємств, оскільки саме від вибору правильної стратегії залежить здатність суб'єкта господарювання протистояти кризовим явищам, викликам ринку та успішно використовувати можливості для зростання. У зв'язку з цим дослідження формування конкурентної стратегії підприємства набуває особливої важливості.

Дослідження проблем щодо формування й реалізації конкурентних стратегій на підприємствах займалися такі науковці, як Котлер Ф., Портер М., Ареф'єва О., Щурко У., Вовк О., Костюк В., Халімон Т., Гудзь О., Євтушенко Н., Безус П., Кузнецова І., Фоцій М., Кужіор О., Пілецька С., Ареф'єв С., Ковальчук А., Сафонік Н., Головчук Ю., Копча Ю. та інші. Їх праці належать до досліджень щодо різноманітних підходів до розробки та

впровадження конкурентних стратегій, аналізу факторів впливу на зовнішнє й внутрішнє конкурентне середовище та конкурентоспроможність підприємств, визначення конкурентних переваг та шляхи підвищення ефективності обраних конкурентних стратегій.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів та практичних підходів до формування конкурентної стратегії підприємства, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності конкурентної стратегії на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «Столична нерухомість» (далі – ТОВ «Столична нерухомість»). Для досягнення визначеної мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути сутність та класифікацію конкурентних стратегій;
- визначити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на конкурентні стратегії;
- проаналізувати методичні підходи до вибору та формування конкурентної стратегії підприємства<sup>4</sup>
- провести аналіз конкурентного середовища як передумови формування стратегії ТОВ «Столична нерухомість»;
- здійснити оцінку фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Столична нерухомість»;
- проаналізувати конкурентні переваги ТОВ «Столична нерухомість»;
- визначити практичні аспекти формування конкурентної стратегії ТОВ «Столична нерухомість».

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є процес формування конкурентної стратегії підприємства в умовах адаптації економіки до викликів сучасних економічних загроз.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі виступають методи та інструменти формування конкурентної стратегії підприємства (на прикладі ТОВ «Столична нерухомість»), а також вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на цей процес.

Методи дослідження. Для проведення дослідження у кваліфікаційній

роботі використовувалось синергія як загальнонаукових (методи аналізу та синтезу; методи групування; побудови таблиць; графічний метод для представлення результатів) так і специфічних методів (методи економічного та фінансового аналізу; методи стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, PEST-аналіз).

Інформаційно-аналітичною базою виконання кваліфікаційної роботи стали наукові праці українських та іноземних авторів, статистичні дані щодо ринку нерухомості, аналітичні звіти, фінансова звітність підприємства ТОВ «Столична нерухомість».

Отримані результати та їх новизна полягають у розробці практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення конкурентної стратегії підприємства, що дозволять підвищити його ринкову позицію та ефективність діяльності обраного підприємства: ТОВ «Столична нерухомість». Результати дослідження також сприяють удосконаленню теоретичних знань у сфері стратегічного управління та можуть бути використані як основа у подальших наукових дослідженнях.

Результати дослідження відповідають сучасним аспектам формування конкурентної стратегії підприємством в умовах високої нестабільності економічного середовища та конкуренції. Вони можуть бути використані як теоретична та практична база для подальших наукових досліджень у сфері стратегічного управління, зокрема для оцінки конкурентної стратегії.

Апробація результатів проведеного дослідження відбулась через участь у п'ятнадцятій міжнародній НПК «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами», яка відбулась з 11 по 12 квітня 2024 р. на кафедрі економіки повітряного транспорту НАУ з тезами доповіді: «Фактори формування конкурентної стратегії підприємства в умовах кризових тенденцій в економіці» [18].

Робота є самостійною завершеною кваліфікаційною працею, що складається зі вступу, двох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел із 49 найменувань, а також додатків.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Визначення сутності та класифікація конкурентних стратегій

Конкурентна стратегія підприємства є комплексом заходів і підходів, що визначають, як підприємство досягне конкурентних переваг у своєму ринковому середовищі. Основною метою конкурентної стратегії є створення і підтримка унікальних можливостей та переваг, які забезпечують підприємству стійку конкурентну позицію. Це включає аналіз ринкових умов, оцінку конкурентів, визначення ключових факторів успіху та формування плану дій для досягнення цілей.

Конкурентна стратегія охоплює декілька важливих аспектів (рис. 1.1).



Рис 1.1. Важливі аспекти, які охоплює конкурентна стратегія

В умовах загострення конкурентної боротьби та посилення кризових тенденцій у зовнішньому середовищі найважливішим завданням будь якого підприємства є розробка конкурентної стратегії.

На думку М. Портера, «конкурентна стратегія – це ділова стратегія будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна перевага, а цілями

конкурентної стратегії є пошук та заняття організацією сприятливого становища в галузі, що дозволяє досягти та ефективно використовувати наявні конкурентні переваги» [1].

В українській науковій спільноті досить багато праць спрямовані на дослідження визначення «конкурентної стратегії» І. Ступак [2], Щурко У.[3], Ареф'єва О., Пілецька С. [4], Фоцій М., Фоцій П. [5], Кузнецова І., Горбатюк В. [6] та інші. Відповідно більшість із них вважають, що конкурентна стратегія «є процесом, у ході якого формується конкурентна поведінка та конкурентна перевага» За окремими оцінками, конкурентна стратегія може розглядатися як управлінська категорія».

І. Ступак визначає, що «конкурентна стратегія – це орієнтований на досягнення стратегічних цілей і стійких конкурентних переваг план дій підприємства (організації), який перебуває в процесі безперервного вдосконалення і здатний швидко адаптуватись до змін як у зовнішньому так і у внутрішньому середовищі з метою задоволення потреб споживачів й власного зростання» [2].

В умовах посилення кризової ситуації в економічному середовищі, вважаємо, що підприємствам доцільно розглядати конкурентну стратегію через призму антикризового управління. Так, за визначенням Ареф'євої О., Пілецької С. та Лістрової М. «конкурентна стратегія (в системі антикризового управління) – це модель поведінки, дій підприємства на ринку, що дозволяє забезпечити йому необхідну частку такого ринку й конкурентоспроможність, що підвищує економічний потенціал протидії кризовим процесам в умовах мінливого зовнішнього середовища функціонування підприємства» [4].

Погоджуємось із поглядами У. Щурко [3] щодо розподілу підходів до усіх розглянутих трактувань «конкурентна стратегія» закордонними та вітчизняними вченими (рис. 1.2). Це дозволяє узагальнити визначення «конкурентна стратегія» на основі розглянутих наукових праць.



Рис. 1.2. Підходи до трактування «конкуренрна стратегія» [3]

Пропонуємо дефініцію «конкуренрна стратегія» розуміти як систему процесів та заходів в середині підприємства, які дозволяють налагодити позицію підприємства на конкретному сегменті ринку, яка формується на основі проведеного аналізу основних показників діяльності підприємства на визначеному ринку. Впровадження такої стратегії передбачає забезпечення підприємству необхідних обсягів реалізації, прибутковості, темпів зростання та підвищення конкурентоспроможності. Розробка конкурентної стратегії підприємства має системний характер й відповідає принципам управління конкурентоспроможністю.

Вітчизняними вченими [7; 8; 9] сформовано різноманітний перелік принципів щодо розробки конкурентної стратегії, зокрема:

- В. Вербівська, І. Судук: «ієрархічності, адаптивності та мобільності, стратегічності, системності, конкурентостійкості, комплексності та узгодженості, партисипативності та соціальної орієнтованості, збалансованості, інноваційності та розвитку» [8];

- Н. Євтушенко, Т. Пільник: «збалансованості, системності, інноваційності розвитку, адаптивності, комплексності, прозорості, гнучкості, керованості, контролю» [9];

- О. Гудзь, Т. Халімон: «централізації прийняття рішень, комплексності, системності, ефективного контролю, охоплення всіх

функціональних сфер діяльності підприємства» [10; 11].

– Н. Сафонік, А. Ковальчук, В. Залізнюк: «обґрунтованості, прозорості, адекватності, підконтрольності легітимності та логічності»[12].

Щодо видів конкурентної стратегії, то в класичній економічній науці також є досить багато підходів їх класифікації (табл. 1.1), розглянемо деякі з них.

Таблиця 1.1

### Класифікація видів конкурентної стратегії

Автор	Класифікація конкурентних стратегій	
	Критерій	Види
А. Літл [13]	за конкурентними позиціями та можливостями їх поліпшення	1) лідируюча (основний вплив фірми на ринок збуту); 2) сильна (незалежна ринкова діяльність фірми, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи); 3) сприятлива (фірма займає ринкові позиції вищі від середнього рівня і має можливості для їх поліпшення); 4) задовільна (сприятливі можливості для продовження діяльності, але її можливості щодо поліпшення ринкових позицій перебувають на рівні нижчому за середній); 5) слабка (незадовільна) позиція (слабкий ринковий стан фірми, наявність конкурентної вразливості і відсутність у фірми можливостей поліпшення наявного становища).
М. Портер [1; 14]	на основі аналізу сил конкуренції	1) лідерство за витратами (підприємство може отримати прибуток за мінімально допустимою для конкурентів ціною); 2) диференціація (орієнтований на покупців, які готові заплатити більше, але за вищу якість або ширший вибір споживчих якостей товару/ послуги); 3) фокусування (концентрація) (позначає зосередження зусиль на певному сегменті ринку, ніші з особливими потребами для кращого, ніж у конкурентів, їх задоволенні).
Ф. Котлер [15]	за конкурентними позиціями фірми та напрямами її маркетингової діяльності	1) ринкового лідера (охоплює найбільшу ринкову частку; визначає зміни цінової політики, напрями інновацій, інтенсивність рекламної і збутової діяльності.); 2) челенджера (займають другі або треті ринкові позиції, успішно й швидко розвиваються та своє основне стратегічне спрямування вбачають у досягненні ринкової першості, тобто в розширенні своєї ринкової частки); 3) послідовника (успішно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості, а підтримання й охорона своєї ринкової частки); 4) нішера (обслуговують невеликі сегменти ринку, який залишився поза увагою великих підприємств. Основна ідея стратегії ринкової ніші полягає у спеціалізації фірми на певному сегменті ринку).

Розглянемо детальніше деякі із видів конкурентної стратегії відповідно до

досліджень [3; 6; 16; 17]: наближеності до споживача; диференціації; лідирування за витратами; операційної досконалості; фокусування:

– стратегії наближеності до споживача, перекликаються зі стратегією фокусування. Відповідно до неї підприємства отримують високий чистий прибуток й пропонують на ринку унікальну продукцію за рахунок постійного аналізу і врахування потреб споживачів (якісних характеристик продукту і обслуговування клієнтів) [3];

– стратегія диференціації не надає підприємству, яке її впроваджує зазначених переваг, однак дозволяє отримувати прибуток вище середньогалузевого [6];

– стратегія лідирування за витратами характеризується: нижчим рівнем витрат, економією на масштабі, високою часткою ринку та можливістю встановлення більш низької ціни ніж у підприємств-конкурентів.

– стратегія операційної досконалості передбачає лідирування за ціною, високу частку ринку й економію на масштабі, і доповнює зазначені характеристики швидким та недорогим обслуговуванням.

– стратегія фокусування може включати як переваги стратегії лідирування за витратами та стратегії диференціації окремо, або ж одночасно. Однак враховуючи те, що стратегія фокусування направлена не на весь ринок, а лише на окремий сегмент, висока частка ринку і економія на масштабі для цього виду стратегії не характерні [6].

Більш детально класифікація видів конкурентної стратегії наведена в додатку А.

Ефективність конкурентної стратегії залежить від попереднього аналізу досвіду підприємства, виявлення дій, що були успішними в конкурентній боротьбі, та перевірки їх актуальності. Вивчення минулого досвіду допоможе підприємству уникнути старих помилок у процесі розробки нової стратегії.

Отже, конкурентна стратегія підприємства є хорошим інструментом в руках менеджерів, оскільки вона допоможе вирішити цілу низку завдань і проблем, з якими стикається підприємство:

По-перше, наявний аналітичний матеріал, отриманий і структурований під час формування конкурентної стратегії, дозволить менеджерам та виконавцям чітко зрозуміти ситуацію на ринку та визначити місце підприємства на ньому, реальність цілей і шляхів їх досягнення.

По-друге, затверджена керівництвом підприємства (генеральним директором), конкурентна стратегія набуває чинності у вигляді організаційно-розпорядчого документа.

По-третє, аналізуючи свою діяльність у минулих періодах, підприємство створює свій історичний шлях, вивчення якого допоможе покращувати та розширювати свою сферу діяльності, адекватно реагувати на ринкові зміни, зміцнювати свої ринкові позиції та завойовувати нові ринки з урахуванням нового набору конкурентних переваг [9].

Таким чином, конкурентна стратегія – один із найважливіших аспектів успішної діяльності підприємства, а послідовність процесів щодо її розробки та реалізації є важливою умовою, особливо, враховуючи значні витрати підприємства на її побудову. Водночас наявність виваженої конкурентної стратегії знижує ризики пропустити критичні аспекти, виявити альтернативи розвитку підприємства на яких побудована конкурентна стратегія, та за рахунок якої здійснюється розподіл ресурсів підприємства.

## **1.2. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на конкурентні стратегії**

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій, підприємства зіштовхуються з рядом складних економічних викликів. Кризові тенденції, такі як фінансові кризи, політичні нестабільності, зміни у споживчому попиті та інші, мають значний вплив на формування та управління корпоративними стратегіями підприємствами. За таких умов розробка й реалізація конкурентної стратегії стає критично важливою для успішності бізнесу [18].

Конкурентна стратегія визначається як набір дій, що підприємство обирає для досягнення своїх цілей в умовах конкурентної боротьби. Вона включає в себе визначення цілей підприємства, аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів, а також вибір стратегічних напрямків розвитку, які дозволять підприємству зайняти конкурентну позицію на ринку [19; 20]. Конкурентні стратегії підприємства значною мірою залежать від впливу факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища (рис. 1.3). Ці фактори формують умови, у яких підприємство функціонує, визначають можливості та загрози, а також впливають на прийняття стратегічних рішень.

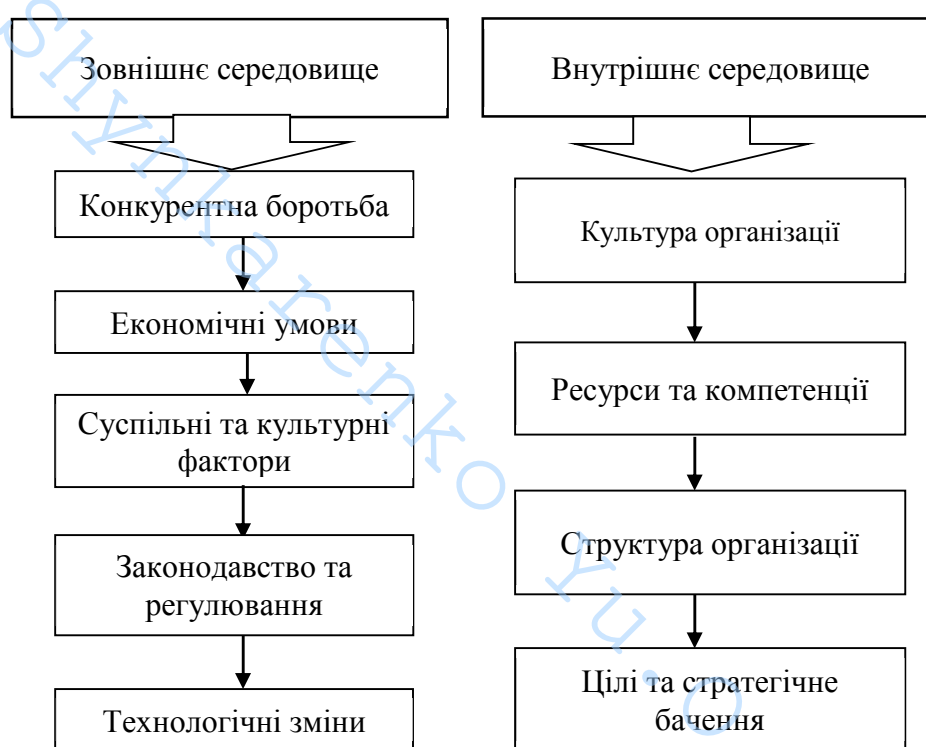


Рис 1.3. Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [19; 20]

Зовнішнє середовище підприємства складається з факторів, які знаходяться поза межами його контролю, але значно впливають на його діяльність. До основних компонентів зовнішнього середовища відносяться економічні, політико-правові, соціально-культурні, технологічні та конкурентні фактори.

Економічні умови визначають загальну ринкову ситуацію, у якій

функціонує підприємство. Рівень інфляції, валютні курси, економічне зростання, рівень безробіття – усі ці фактори впливають на купівельну спроможність споживачів, доступність кредитів та інвестицій. Високий рівень інфляції може знизити купівельну спроможність населення, що призведе до зменшення попиту на продукцію підприємства. Нестабільність валютних курсів може впливати на експортно-імпортні операції, створюючи додаткові ризики для бізнесу [21].

Політико-правове середовище включає закони, регулювання та політичну стабільність, які можуть прямо або опосередковано впливати на підприємство. Зміни в податковому законодавстві можуть змінити фінансові умови діяльності підприємства, а нові екологічні регулювання можуть вимагати додаткових інвестицій у виробничі процеси. Крім того, стабільність політичної ситуації впливає на довіру інвесторів та загальну економічну стабільність [20].

Соціально-культурні фактори включають демографічні зміни, культурні особливості, цінності та очікування споживачів. Наприклад, старіння населення може зменшити попит на певні товари та послуги, тоді як зростаюча увага до здорового способу життя може створити нові ринкові можливості. Розуміння соціально-культурних тенденцій дозволяє підприємствам адаптувати свої маркетингові стратегії та пропонувати продукти, що відповідають потребам споживачів [22].

Технологічний розвиток створює як можливості, так і загрози для підприємства. Інновації можуть підвищити ефективність виробництва, знизити витрати та відкрити нові ринки. Однак, підприємства, які не можуть швидко адаптуватися до нових технологій, ризикують відстати від конкурентів. Впровадження нових інформаційних технологій, автоматизація виробничих процесів, розвиток електронної комерції – все це вимагає від підприємств значних інвестицій, але одночасно відкриває нові можливості для зростання та розвитку [23; 24].

Конкурентне середовище визначається кількістю і силою конкурентів на ринку, бар'єрами для входу нових гравців та інтенсивністю конкуренції. Аналіз конкурентного середовища дозволяє підприємству розробляти стратегії, що



забезпечують конкурентні переваги. Наприклад, модель Портера з п'ятьма силами допомагає оцінити рівень конкуренції та визначити стратегії для підвищення конкурентоспроможності [1].

Внутрішнє середовище підприємства складається з факторів, які підприємство може контролювати і впливати на них для досягнення своїх цілей. До основних внутрішніх факторів відносяться організаційна структура, ресурси, корпоративна культура, інноваційний потенціал та маркетингова стратегія [25; 26].

Організаційна структура визначає розподіл завдань, обов'язків та повноважень у підприємстві. Вона впливає на ефективність управління, комунікаційні процеси та швидкість прийняття рішень. Існують різні типи організаційних структур, такі як лінійна, функціональна, матрична, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Вибір організаційної структури залежить від масштабів підприємства, його стратегічних цілей та специфіки діяльності [20; 22].

Ресурси підприємства включають фінансові, матеріальні, людські та інформаційні ресурси. Управління цими ресурсами визначає здатність підприємства реалізовувати свої стратегії та досягати поставлених цілей. Фінансові ресурси забезпечують можливість інвестувати в розвиток, матеріальні ресурси визначають виробничі можливості, людські ресурси є основою для інновацій та ефективної роботи, а інформаційні ресурси допомагають приймати обґрунтовані рішення [27].

Корпоративна культура включає цінності, норми, традиції та стиль управління, які впливають на поведінку працівників та загальну атмосферу в колективі. Лідерство, в свою чергу, визначає, як ці цінності реалізуються на практиці. Ефективне лідерство сприяє мотивації працівників, підвищує їх залученість та продуктивність, що в свою чергу позитивно впливає на реалізацію стратегій підприємства [22].

Інноваційний потенціал підприємства визначає його здатність до впровадження нових ідей, продуктів та технологій. Високий інноваційний

потенціал дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігати конкурентні переваги та відкривати нові ринки. Інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, співпраця з науковими установами, стимулювання творчої діяльності працівників – все це є важливими складовими інноваційного потенціалу [27].

Формування конкурентної стратегії підприємства залежить від ряду факторів, включаючи стан конкуренції на ринку, поведінку споживачів, технологічні можливості, політичну та економічну ситуацію. Уміння адаптуватися до змін у цих факторах та швидко реагувати на зміни є ключовим для успіху підприємства [17].

До факторів, які можуть вплинути на формування конкурентної стратегії підприємства в умовах кризових тенденцій в економіці можемо віднести: аналіз ринку та конкурентів, фінансова стійкість, інновації та адаптація, людський капітал, гнучкість та реагування на зміни, стратегія виживання та розвитку (рис. 1.4).

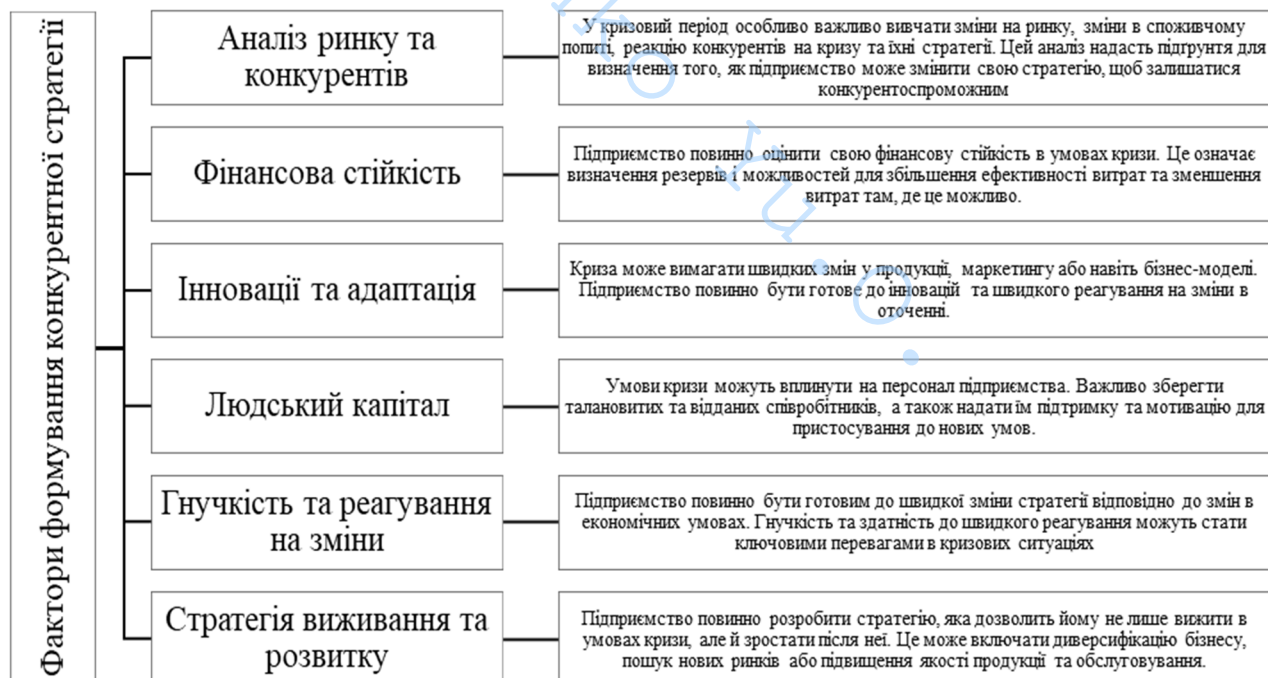


Рис. 1.4. Ключові фактори, які визначають конкурентну стратегію підприємства в умовах кризових тенденцій в економіці [18]

Успіх підприємства залежить від того, наскільки ефективно воно може

взаємодіяти із зовнішнім та внутрішнім середовищем. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів дозволяє підприємству розробляти адаптивні стратегії, які враховують можливості та загрози зовнішнього середовища, а також максимально використовують внутрішні ресурси та потенціал [18].

Наприклад, в умовах економічної нестабільності підприємства можуть розробляти стратегії диверсифікації, щоб зменшити залежність від одного ринку або продукту. Водночас, підприємства з високим інноваційним потенціалом можуть використовувати технологічні зміни для створення нових продуктів та виходу на нові ринки.

З огляду на кризову економічну ситуацію та необхідність проведення антикризових заходів, які впливають на реалізацію конкурентної стратегії, варто виділити низку факторів, що впливають на формування конкурентних стратегій підприємства в умовах негативного впливу зовнішнього середовища (рис. 1.5).

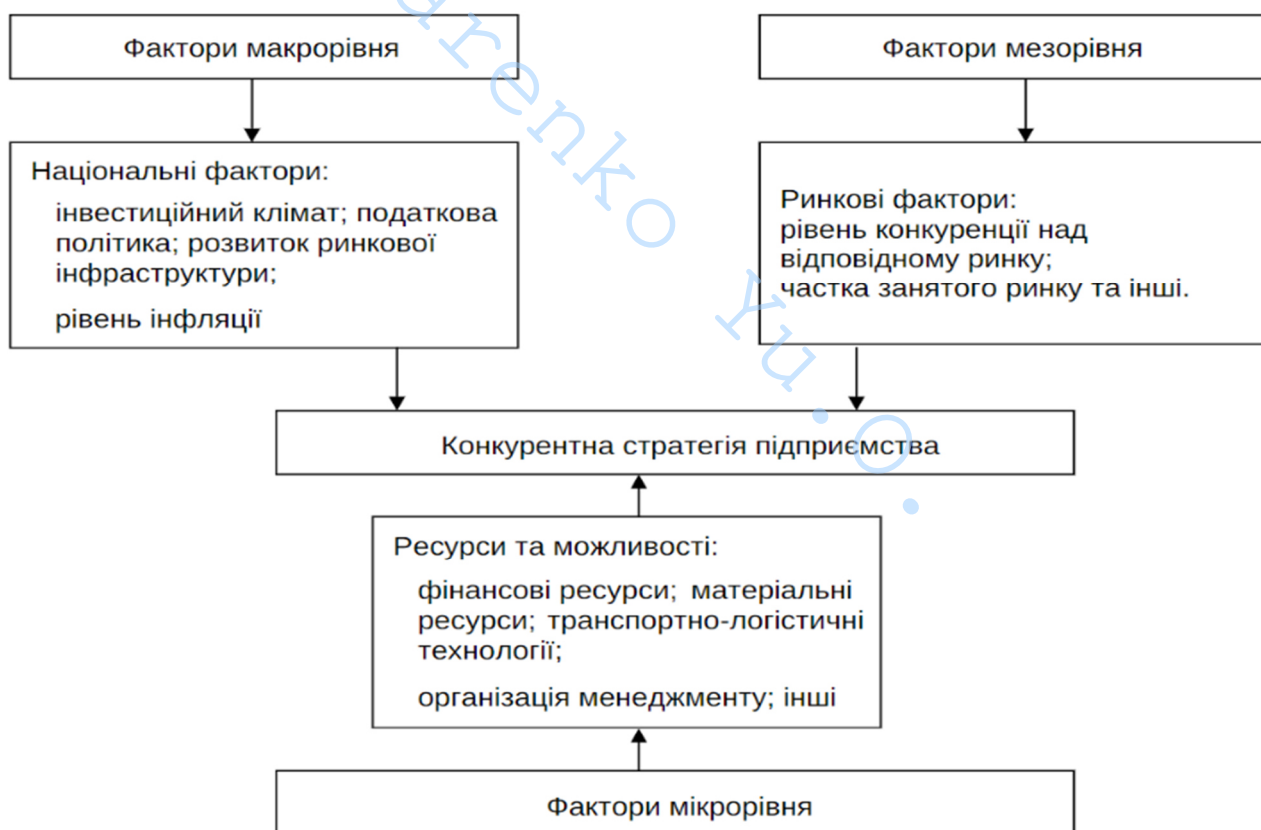


Рис. 1.5. Система факторів, що визначають формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління [4]

Таким чином, розуміння та управління впливом факторів зовнішнього та

внутрішнього середовища є ключовим для формування ефективних конкурентних стратегій, що дозволяють підприємству не лише вижити, але й процвітати в умовах динамічного ринкового середовища.

### 1.3. Методичні підходи до вибору та формування конкурентної стратегії підприємства

Формування ефективної конкурентної стратегії є критичним завданням для будь якого підприємства, що прагне досягти успіху на ринку та набути актуальних конкурентних переваг. Методичні підходи до вибору та формування конкурентної стратегії включають аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, визначення стратегічних цілей та вибір оптимальних шляхів їх досягнення. У цьому підрозділі розглянемо основні методичні підходи, інструменти та моделі, які використовуються для розробки конкурентних стратегій підприємства.

Першим кроком у виборі конкурентної стратегії є проведення стратегічного аналізу (рис. 1.6). Він включає оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також визначення його поточних та майбутніх можливостей і загроз.



Рис. 1.6. Схема стратегічного аналізу [28]

Методи стратегічного аналізу використовується для визначення

конкурентоспроможності й подальшого розроблення стратегічних планів та заходів щодо поведінки об'єкта в конкурентному середовищі. SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є одним з найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища [29]. Методологія SWOT-аналізу передбачає розподіл факторів стратегічного розвитку підприємства на чотири груп:

- сильні сторони: ресурси, компетенції, репутація, патенти та технології, які забезпечують підприємству конкурентні переваги.
- слабкі сторони: недоліки в ресурсах, процесах або компетенціях, які можуть обмежувати ефективність діяльності.
- можливості: зовнішні фактори або тенденції, які можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності.
- загрози: зовнішні чинники, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

Результати SWOT-аналізу слугують основою для розробки стратегічних рішень, що дозволяють максимально використовувати сильні сторони та можливості, мінімізуючи при цьому вплив слабких сторін та загроз. На їх основі будується матриця SWOT-аналізу (рис. 1.7).

Сильні сторони	Можливості
Відоме ім'я на ринку	Підвищення доходів населення
Репутація бренду та лояльність споживачів	Розвиток інформаційних технологій
Широкий асортимент товару	Поява нових партнерів
Велика клієнтська база	Вихід з ринку конкурентів
Слабкі сторони	Загрози
Високі ціни на товар	Цінова конкуренція
Недостатньо кваліфікований персонал	Зростання числа конкурентів на ринку
Слабкі техніки продажів	Проблеми з пошуком нових постачальників
Відсутність бюджету на маркетинг	Зростання цін на технології

Рис. 1.7. Приклад матриці SWOT-аналізу [30]

PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) використовується для оцінки макроекономічного середовища підприємства. Він дозволяє виявити

ключові зовнішні фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства в довгостроковій перспективі (рис 1.8) [31; 32].

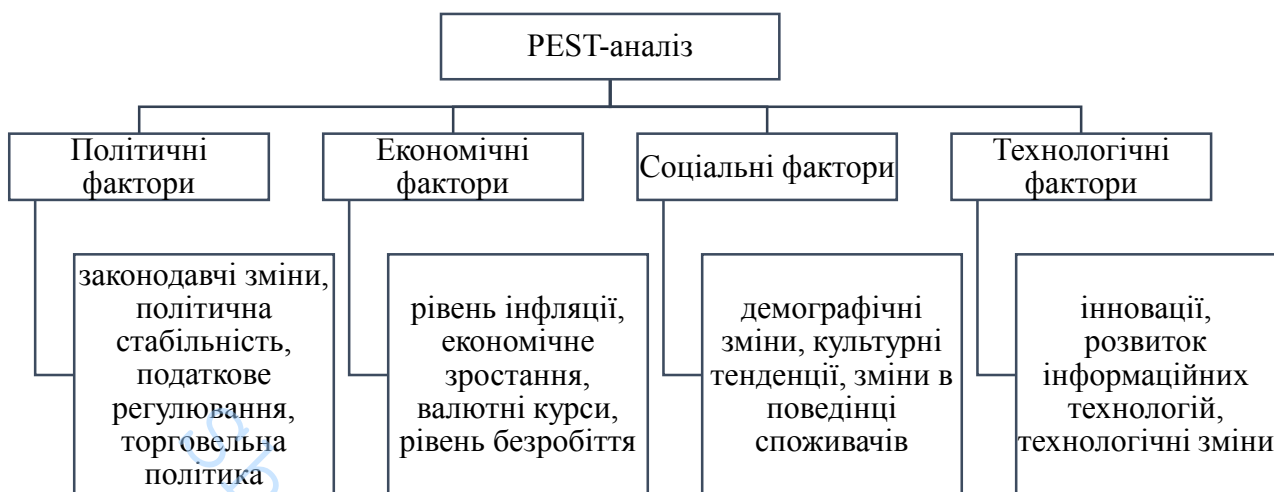


Рис. 1.8. Складові PEST-аналізу [31; 32].

PEST-аналіз допомагає підприємству зрозуміти зовнішнє середовище, в якому воно функціонує, та адаптувати свою стратегію до змін у цьому середовищі. Результатом PEST-аналізу буде вибір основних факторів зовнішнього макросередовища, які створюватимуть можливості та загрози погрози для реалізації проєкту [32].

Після проведення стратегічного аналізу підприємство має вибрати відповідну конкурентну стратегію, яка дозволить йому досягти своїх цілей. Існують різні підходи до вибору конкурентної стратегії, включаючи модель Портера, ресурсно-орієнтований підхід та інші.

Майкл Портер [1, 13] визначив три основні стратегії, які підприємство може використовувати для досягнення конкурентних переваг:

- стратегія лідерства за витратами, яка передбачає зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції, що дозволяє пропонувати товари за нижчими цінами, ніж конкуренти. Це досягається за рахунок ефективного управління ресурсами, використання нових технологій, масштабного виробництва та оптимізації операційних процесів.

- стратегія диференціації, сутність якої полягає у створенні

унікального продукту або послуги, які мають відмінні характеристики, що важливі для споживачів. Це може бути висока якість, інноваційність, особливі функції або дизайн. Диференціація дозволяє встановлювати вищі ціни та формувати лояльність клієнтів.

– стратегія фокусування – це стратегія, яка спрямована на задоволення потреб конкретного сегменту ринку або ніші. Підприємство зосереджується на вузькому ринковому сегменті, де воно може запропонувати спеціалізовані продукти або послуги, які задовольняють потреби цього сегменту краще, ніж конкуренти.

Ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View, RBV) робить акцент на внутрішніх ресурсах і можливостях підприємства як основі для формування конкурентної стратегії. Згідно з цим підходом, конкурентні переваги досягаються завдяки унікальним ресурсам та компетенціям, які є важкими для копіювання або заміщення конкурентами [9; 11; 33]. Основні елементи ресурсно-орієнтованого підходу включають [34]:

- ідентифікація унікальних ресурсів – це виявлення фізичних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів, які можуть забезпечити конкурентні переваги;
- оцінка цінності ресурсів (аналіз, наскільки цінні ресурси для реалізації стратегічних цілей підприємства);
- розробка стратегій на основі ресурсів – це формування стратегій, які використовують унікальні ресурси для створення конкурентних переваг.

Бенчмаркінг (Benchmarking) є ще одним важливим інструментом для вибору та формування конкурентної стратегії. Він полягає у вивченні найкращих практик та досягнень провідних підприємств у галузі та використанні цього досвіду для підвищення власної ефективності. Бенчмаркінг включає порівняння ключових показників ефективності, аналіз бізнес-процесів та впровадження найкращих рішень у власній діяльності [35].

Бенчмаркінг може здатися схожим на конкурентний аналіз, хоча насправді він є більш деталізованим, формалізованим і упорядкованим, ніж підхід

конкурентного аналізу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняння підходів бенчмаркінгу і конкурентного аналізу [36]

Характеристики процесу	Аналіз конкурентів	Бенчмаркінг
Загальна мета	Аналіз стратегії конкурентів	Аналіз того, чому і як добре роблять конкуренти або лідируючі підприємства/підрозділи
Предмет вивчення	Стратегії конкурентів	Методи ведення бізнесу, що задовольняють потреби покупців
Об'єкт вивчення	Товари і ринки	Методика, процеси ведення бізнесу
Основні обмеження	Діяльність на ринку	Необмежений
Значення для ухвалення рішення	Певне	Дуже велике
Основні джерела інформації	Галузеві експерти й аналітики	Підприємства – лідери в галузі, поза галуззю, конкуренти, внутрішні підрозділи і т. д.

Після вибору підходу до конкурентної стратегії необхідно перейти до її формування та впровадження. Цей процес включає визначення стратегічних цілей, розробку планів дій, залучення необхідних ресурсів та постійний моніторинг результатів.

Стратегічні цілі повинні бути чіткими, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART). Вони визначають напрямок розвитку підприємства та служать орієнтиром для прийняття рішень. Плани дій включають конкретні заходи, які необхідно здійснити для досягнення стратегічних цілей. Вони повинні містити визначення відповідальних осіб, ресурси, терміни виконання та критерії оцінки результатів [35].

Ефективне впровадження стратегії вимагає наявності та мобілізації необхідних ресурсів. Це включає фінансові ресурси для інвестицій, людські ресурси для виконання завдань, матеріальні ресурси для виробництва та інформаційні ресурси для прийняття обґрунтованих рішень [37].

Постійний моніторинг та оцінка результатів дозволяють вчасно виявляти відхилення від плану та вносити необхідні корективи. Важливо проводити регулярні аналізи ефективності виконання стратегії та адаптувати її до змін у



зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Впровадження стратегії потребує координації зусиль усіх структурних підрозділів підприємства. Це включає комунікацію стратегічних цілей, навчання персоналу, мотивацію працівників та створення умов для ефективної реалізації планів дій [13].

Контроль реалізації стратегії включає оцінку досягнення поставлених цілей, аналіз фінансових результатів, оцінку продуктивності та якості виконання завдань. Регулярні звіти та оцінки дозволяють вчасно виявляти проблеми та приймати необхідні управлінські рішення.

Таким чином, методичні підходи до вибору та формування конкурентної стратегії підприємства включають комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, вибір відповідного стратегічного підходу, розробку конкретних планів дій та постійний моніторинг результатів. Ефективне використання цих підходів дозволяє підприємству досягати своїх стратегічних цілей, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СУЧАСНИХ АСПЕКТІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СТОЛИЧНА НЕРУХОМІСТЬ»)

#### **2.1. Аналіз конкурентного середовища як передумова формування стратегії ТОВ «Столична нерухомість»**

Ринок нерухомості України демонструє суттєвий розвиток та динамічність, особливо в таких містах, як Київ, Львів, Івано-Франківськ, Ужгород. Сучасні тенденції свідчать про зростання попиту на житлову нерухомість у містах, які знаходяться в умовній безпеці. Основними факторами, що впливають на попит, є покращення економічної ситуації, зростання доходів населення та збільшення доступності іпотечних кредитів завдяки зниженню процентних ставок. Згідно з даними, обсяг продажу житлової нерухомості продовжує зростати, що є позитивним сигналом для ринку [38].

Для формування ефективної стратегії будь-якого підприємства необхідно ретельно проаналізувати конкурентне середовище, в якому воно функціонує. Це особливо актуально для ринку нерухомості, де конкуренція є досить інтенсивною і динамічною. Вивчення загальних характеристик ринку дозволяє виявити ключові фактори, що впливають на попит і пропозицію, оцінити загальні тенденції та перспективи розвитку галузі.

Ринок нерухомості України, а зокрема міста Києва, є складною системою, що включає різні сегменти: житлову, комерційну нерухомість та земельні ділянки. Кожен з цих сегментів має свої особливості, які впливають на стратегічні рішення підприємств. Аналізуючи загальну характеристику ринку нерухомості, слід враховувати вплив макроекономічних факторів, таких як рівень доходів населення, економічна стабільність, доступність кредитних ресурсів та демографічні тенденції. Також важливим є розуміння регуляторних

аспектів, що впливають на ринок, включаючи законодавчі норми та державну політику у сфері нерухомості [38].

Цінова динаміка ринку нерухомості залишається стабільно висхідною. За останні кілька років спостерігається постійне зростання цін на житлову та комерційну нерухомість. Це зумовлено обмеженою пропозицією новобудов, високим попитом на якісні житлові умови та стабільністю економічного середовища. Стабільність цін також забезпечується інвесторами, які розглядають нерухомість як надійний інструмент для збереження та примноження капіталу.

Інвестиційні можливості на ринку нерухомості залишаються привабливими. Нерухомість розглядається як один з найбільш стабільних активів, що дозволяє забезпечити захист від інфляції та отримувати стабільний дохід від оренди. Попит на оренду житла залишається високим, що робить цей сегмент ринку особливо цікавим для інвесторів [38].

Ринок нерухомості можна сегментувати за різними критеріями, такими як тип об'єкта нерухомості, цільова аудиторія та географічне розташування. Сегментація ринку нерухомості на рис. 2.1 [39].

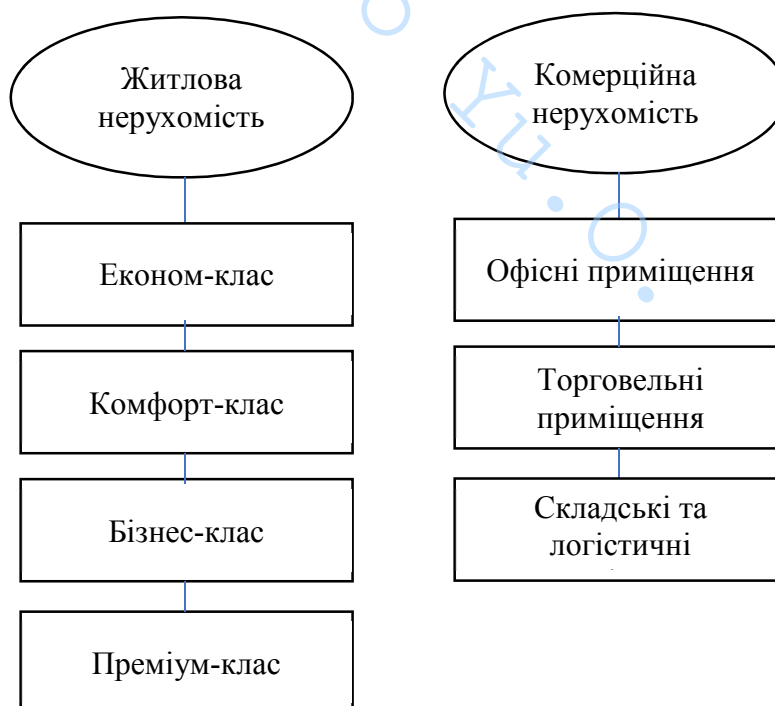


Рис. 2.1. Сегментація ринку нерухомості [39]

Житлова нерухомість представлена наступним видами [40]:

- економ-клас: сюди відносяться невеликі квартири та будинки, розташовані в районах з відносно низькою вартістю житла, основні клієнти цього сегменту – молоді сім'ї, студенти та люди з середнім рівнем доходу;
- комфорт-клас- це квартири з поліпшеними умовами, розташовані в районах з розвинутою інфраструктурою, користувачами є сім'ї з дітьми та людей, які прагнуть підвищити свій житловий рівень;
- бізнес-клас: включає квартири та будинки з високим рівнем комфорту, розташовані в центральних районах міст, а основними покупцями є бізнесмени, керівники та люди з високим рівнем доходу;
- преміум-клас – це елітні апартаменти та приватні будинки з ексклюзивними умовами та послугами, розташовані у престижних районах, покупцями є дуже заможні люди, включаючи відомих особистостей та іноземних громадян.

Комерційна нерухомість [39] складається із таких видів приміщень:

- офісні приміщення: попит на офісні приміщення зростає, особливо на гнучкі офісні простори, що дозволяють компаніям адаптувати свої потреби до змін у робочому середовищі.
- торговельні приміщення: інтерес до якісних торговельних площ відновлюється після пандемії, що зумовлено зростанням роздрібною торгівлі та потребою в сучасних торговельних центрах.
- складські та логістичні приміщення: цей сегмент демонструє високий попит завдяки розвитку електронної комерції та потребі в ефективних логістичних рішеннях.

Оскільки ТОВ «Столична нерухомість» здійснює свою діяльність в місті Києві, то доцільно розглянути тенденції конкурентного середовища ринку нерухомості м. Київ, яке як столиця України, є найбільшим та найбільш динамічним ринком нерухомості в країні. Основні тенденції ринку нерухомості Києва включають: зростання попиту на новобудови, розвиток інфраструктури та зміни пріоритетів покупців (рис. 2.2).

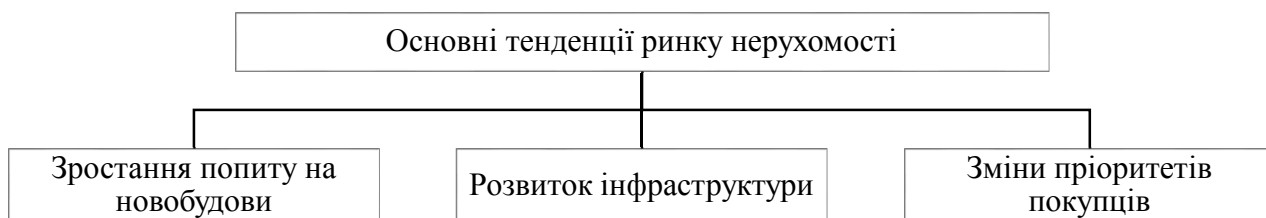


Рис. 2.2. Основні тенденції ринку нерухомості Києва [38]

Сучасні житлові комплекси з розвинуеною інфраструктурою, що включають дитячі майданчики, спортивні зали, підземні паркінги та інші зручності, приваблюють покупців, які прагнуть підвищити свій житловий рівень. Стабільне зростання цін на нерухомість в м. Києві наведена на рис. 2.3. Вартість житла в Києві постійно зростає через обмежену пропозицію та високий попит на якісні житлові умови. Це створює сприятливі умови для інвестицій у нерухомість.



Рис. 2.3. Динаміка стабільного зростання цін, 2020-2023, тис. грн [41]

Активний розвиток міської інфраструктури, включаючи будівництво нових доріг, мостів, метро та соціальних об'єктів, сприяє збільшенню привабливості київської нерухомості.

Водночас конкурентне середовище ТОВ «Столична нерухомість» (ринку нерухомості) в м. Києві має певні виклики та можливості (рис. 2.4).

Основними викликами (або проблемами) є економічна нестабільність, оскільки ринок нерухомості чутливо реагує на економічні коливання. В умовах економічної нестабільності, зниження темпів зростання ВВП або економічних

криз, купівельна спроможність населення може суттєво знижуватися. Це, в свою чергу, призводить до зменшення кількості угод купівлі-продажу нерухомості та зниження попиту на оренду. Високий рівень інфляції та коливання валютних курсів впливають на вартість нерухомості та витрати на будівництво. Інвестори можуть знижувати активність в умовах нестабільної валюти, що впливає на загальний обсяг інвестицій в сектор нерухомості. У періоди економічної нестабільності банки можуть обмежувати видачу кредитів, збільшуючи вимоги до позичальників та підвищуючи відсоткові ставки. Це ускладнює доступність фінансування для покупців житла та забудовників.



Рис. 2.4. Основні виклики та можливості ринку нерухомості [38]

Не менш помітним викликом, з яким зіткнувся ТОВ «Столична нерухомість» часті зміни в законодавстві, що регулює ринок нерухомості, можуть створювати непередбачуваність для учасників ринку. Зміни в податковій політиці, введення нових податків або підвищення існуючих ставок можуть впливати на рентабельність інвестицій у нерухомість. Конкурентне середовище ТОВ «Столична нерухомість» характеризується зростанням конкуренції через постійне збільшення кількості агентств нерухомості та забудовників, які створюють високу конкуренцію.

Основними можливостями, які має ТОВ «Столична нерухомість» на визначеному ринку розвиток технологій. Наприклад, використання великих даних для аналізу ринку та прогнозування попиту дозволяє агентствам

нерухомості краще розуміти потреби клієнтів та ефективніше планувати свою діяльність. Big Data допомагають ідентифікувати перспективні райони для інвестицій, аналізувати конкурентне середовище та оптимізувати маркетингові стратегії. Сучасні технології, такі як віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR), дозволяють створювати віртуальні тури по об'єктах нерухомості.

Інвестиції в інфраструктуру, є не менш важливою тенденцією. Будівництво нових доріг, мостів, метро, шкіл, лікарень та інших соціальних об'єктів підвищує привабливість районів для інвесторів та покупців нерухомості. Інвестиції в розвиток приміських районів та будівництво нових житлових комплексів у передмісті відповідають змінюваним уподобанням населення, яке все частіше шукає житло за межами міста, що забезпечує комфортні умови проживання та роботу з дому.

Високий попит на оренду житла створює можливості для інвесторів отримувати стабільний дохід від здачі нерухомості в оренду. Орендні платежі можуть забезпечити надійний та постійний грошовий потік. Попит на гнучкі умови оренди, такі як короткострокова оренда та оренда за принципом «все включено», дозволяє власникам нерухомості адаптувати свої пропозиції до потреб ринку та забезпечити високу заповнюваність об'єктів.

Отже, аналіз ринку нерухомості та конкурентного середовища показує, що ТОВ «Столична нерухомість» має враховувати як виклики, так і можливості для успішної реалізації своєї стратегії. Економічна нестабільність, зміни в законодавстві та зростання конкуренції вимагають адаптивності та інноваційного підходу. Водночас розвиток технологій, інвестиції в інфраструктуру та зростання попиту на оренду відкривають нові перспективи для зростання та підвищення ефективності бізнесу. Використання сучасних технологій, активний маркетинг та розширення географії діяльності дозволять підприємству зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

## 2.2. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Столична нерухомість»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Столична нерухомість» було засноване 2004 року та здійснює свою діяльність у м. Києві. Засноване шляхом реєстрації підприємства, ТОВ «Столична нерухомість» стало спадкоємцем «Нерухомість-Столиця», пройшовши процедуру перетворення у вищевказане ТОВ з метою приведення своєї діяльності у відповідність до чинного законодавства. Основні види діяльності за КВЕД наведені на рис. 2.5.

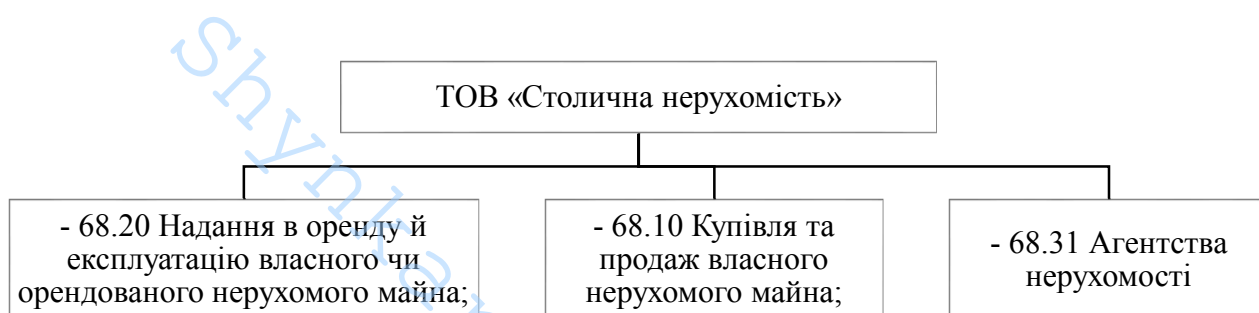


Рис. 2.5. Основні види діяльності ТОВ «Столична нерухомість» за КВЕД [42]

Будучи універсальним оператором на ринку нерухомості, ТОВ «Столична нерухомість» володіє найповнішою базою даних об'єктів нерухомості в м. Києві і передмісті, яка постійно оновлюється. Практично необмежений вибір варіантів дозволяє запропонувати кожному клієнтові оптимальне для нього рішення щодо покупки, продажу чи оренди житла або комерційної нерухомості [42].

Для оцінки економічної діяльності підприємства необхідно провести аналіз стану, руху та ефективності використання необоротних та оборотних активів. Для цього використаємо річну фінансову звітність підприємства, яка наведена у додатках Б, В, Г [43].

Аналіз основних засобів ТОВ «Столична нерухомість» наведено у табл. 2.1. Як бачимо, що основні засоби (ОЗ) у 2023 році скоротились на 189,3 % у порівнянні із 2020 роком, проте первісна вартість основних засобів збільшилась на 7,8 %.



Таблиця 2.1

## Аналіз основних засобів ТОВ «Столична нерухомість» 2020-2023 рр.

Актив	2020	2021	2022	2023	Динаміка зміни 2023/2020, %
Основні засоби, тис.грн	125	115,9	67	43,2	-189,3%
первісна вартість	829,3	892,7	892,7	900	+7,8%
знос	704,3	776,8	825,7	856,8	+17,7%
Баланс, тис.грн	742	788,2	574,1	963	+22,9%
Ефективність основних засобів					
Коефіцієнт зносу, %	84,9	45,1	25,3	5,4	-150,8%
Коефіцієнт придатності, %	15,1	54,2	74,7	94,6	+83,5%
Фондовіддача	1,51	5,55	1,49	8,85	+82,9%
Фондомісткість	0,66	0,18	0,66	0,11	-50%

Ступінь використання основних засобів - 100%. Ступінь зносу основних засобів у 2020 році - 84,9 %, у 2021 році - 45,1%, у 2022 році - 25,3%, у 2023 році - 5,4%. Тобто відбувається зменшення зносу основних засобів на 15,1%. А відповідно зростає придатність ОЗ, що в майбутньому буде впливати на їх ефективність. Проте, бачимо, що фондовіддача з кожним роком збільшується, що вказує на поступове підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для дослідження динаміки, структури та ефективності використання оборотних активів побудуємо табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Структура оборотних засобів ТОВ «Столична нерухомість», 2020-2023 рр.

Оборотні активи	2020	2021	2022	2023	Динаміка зміни 2023/2020, %
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги,	6,5	4,1	4,1	3	-116,6%
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	5,2	5,4	5	0,7	-642,8%
Інша поточна дебіторська заборгованість	176,1	256,1	178,2	240,3	+26,7%
Гроші та їх еквіваленти	420,6	102	18,8	175,8	-139,2%
Витрати майбутніх періодів	0,20	-	206,1	-	- %
Усього за розділом II	608,6	367,6	574,1	491,8	-23,7%
Ефективність використання оборотних коштів					
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,28	3,05	-4,91	11,6	+71,7%
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,3	0,32	-0,2	0,08	-275%

За даними табл. 2.2 бачимо, що у структурі оборотних засобів ТОВ «Столична нерухомість» переважають заборгованості за товари, роботи, послуги та з бюджетом, хоча їхня частка зменшилась протягом періоду від 2020 до 2023 року. Найбільш значущим є спад у дебіторській заборгованості за товари, роботи, послуги та гроші та їх еквіваленти. В той же час, інші поточні дебіторські заборгованості зросли, що може свідчити про зміни в стратегії підприємства щодо управління заборгованістю. На загальний показник оборотних засобів вплинула зміна витрат майбутніх періодів, яка стала суттєвою у 2022 році. Усе це вказує на необхідність подальшого аналізу ефективності управління оборотними активами для забезпечення стабільного фінансового стану підприємства. Результати аналізу показників ефективності використання оборотних коштів на ТОВ «Столична нерухомість» за період з 2020 по 2023 роки значно коливалися. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, показав зростання з 3,28 у 2020 році до 11,6 у 2023 році, що відповідає динаміці зміни на рівні +71,7%. Це свідчить про покращення ефективності використання оборотних активів підприємства протягом зазначеного періоду. Коефіцієнт завантаження оборотних коштів у 2020 році склав 0,3, але в наступні роки спостерігалось падіння, до -0,2 у 2022 році та 0,08 у 2023 році. Динаміка зміни цього показника вказує на зниження ефективності використання оборотних коштів підприємства з 2020 по 2023 рік.

Для дослідження конкурентної стратегії ТОВ «Столична нерухомість» важливою складовою є оцінка його трудових ресурсів, до представлена на рис. 2.6, у 2023 році кількість працівників збільшилась на 4 особи.

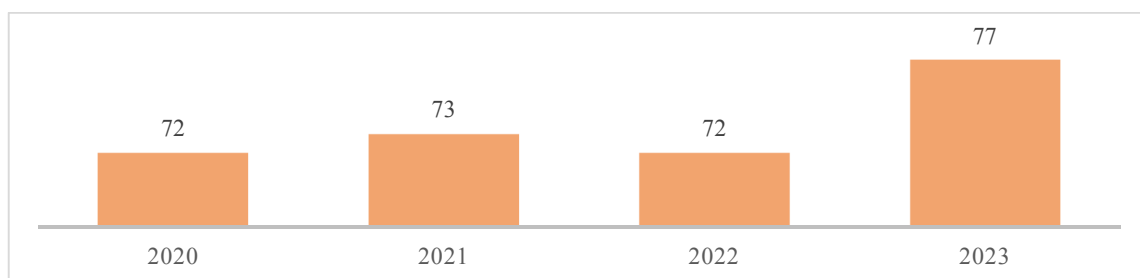


Рис. 2.6. Динаміка середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Столична нерухомість», 2020-2023 рр., осіб

Аналіз витрат і собівартості продукції, робіт, послуг ТОВ «Столична нерухомість» представлений у додатку Д (табл. Д.1). Собівартість продукції зростала протягом чотирьох років, з 829,3 тис. грн у 2020 році до 900 тис. грн у 2023 році, що свідчить про зростання витрат на виробництво продукції (рис 2.7).

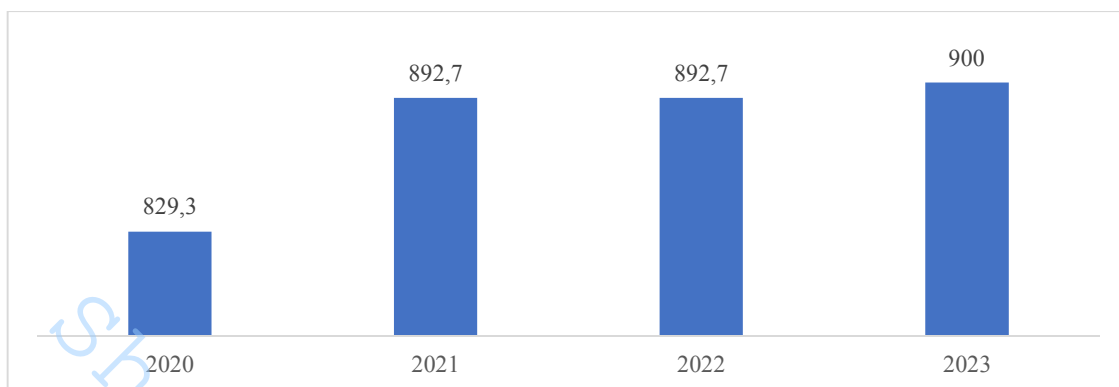


Рис. 2.7. Динаміка собівартості реалізованих послуг, 2020-2023, тис. грн

Витрати підприємства також зростали з 2238,7 тис. грн у 2020 році до 4646,9 тис. грн у 2023 році. Це вказує на зростання загального рівня витрат підприємства протягом аналізованого періоду. Інші операційні витрати також збільшилися з 2238,7 тис. грн у 2020 році до 4646,9 тис. грн у 2023 році, показуючи значний ріст. Витрати з податку на прибуток зазнали значного зменшення з 4119 тис. грн у 2020 році до 1180,6 тис. грн у 2023 році. В цілому, аналіз показує потребу в удосконаленні стратегій управління витратами та оптимізації фінансових процесів для забезпечення стабільного розвитку підприємства у майбутньому.

Для того щоб проаналізувати доцільність та ефективність їх зростання слід дослідити фінансові результати діяльності (табл. 2.3). За аналізований період спостерігалось значне зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) з 3182,8 тис. грн у 2020 році до 5082,6 тис. грн у 2023 році, що свідчить про успішний розвиток бізнесу. Також відзначається значне збільшення інших операційних доходів з 23,6 тис. грн у 2020 році до 206,8 тис. грн у 2021 році. Проте відсутність цього показника в 2022 та 2023 роках може вимагати уваги та додаткового аналізу.

Аналіз фінансових результатів діяльності  
ТОВ «Столична нерухомість» 2020-2023 рр., тис. грн

Показник	2020	2021	2022	2023	Динаміка зміни 2023/2020, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 182.8	4 119	1180,6	5082,6	+37,3%
Інші операційні доходи	23,6	206,8	-	-	-
Витрати	2 238.7	2 978.4	1 420.9	4 646.9	+51,8%
Інші операційні витрати	2 238.7	2 978.4	1 420.9	4 646.9	+51,8%
Фінансовий результат до оподаткування	967.7	1 347.4	-240.3	435.7	-122%
Чистий прибуток	967.7	1 347.4	-240.3	435.7	-122%

Витрати підприємства також зросли протягом аналізованого періоду, з 2238,7 тис. грн у 2020 році до 4646,9 тис. грн у 2023 році. Це може бути наслідком зростання виробничих обсягів або збільшення витрат на рекламу та маркетинг. Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток також відображають цю тенденцію. Значення цих показників коливаються залежно від змін у чистому доході та витратах, проте вони все ще показують позитивний фінансовий результат.

Показники ліквідності та платоспроможності представлені у додатку Д (табл. Д.2). За аналізований період коефіцієнт абсолютної ліквідності показник зменшився на 42,5 %, що може вказувати на зниження рівня ліквідності підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності або покриття показав позитивну динаміку, збільшившись на 14,5 %. Частка оборотних коштів також зменшилась на 90,6%, що може вказувати на зниження рівня оборотності коштів.

Показники, що дають змогу оцінити поточну ділову активність ТОВ «Столична нерухомість» наведені у додатку Д (табл. Д.3). Загальна оборотність капіталу має позитивну динаміку, збільшившись на 18,7%, що може свідчити про покращення ефективності використання капіталу підприємства. Оборотність дебіторської заборгованості також показала позитивну динаміку, збільшившись на 16,3 %. Середній строк обороту дебіторської заборгованості зменшився на 20 %, що може вказувати на поліпшення у врегулюванні

фінансових зобов'язань. Оборотно́сть власного капіталу зменшившись на 124,8 %, що може вказувати на зниження ефективності використання власних ресурсів підприємства.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Столична нерухомість», 2020-2023 рр. представлена у додатку Д (табл. Д.5). Коефіцієнт рентабельності активів та коефіцієнт рентабельності продаж показують негативну динаміку протягом розглянутого періоду: зменшилися на 188,88 % та 275 % відповідно. Це свідчить про те, що ТОВ «Столична нерухомість» не забезпечила відповідний рівень прибутковості щодо своїх активів та обсягів продажів у цьому періоді. Також варто відзначити, що коефіцієнт рентабельності операційної діяльності також показує негативну динаміку, зменшившись на 377 % відносно початкового рівня. Це може свідчити про недостатню ефективність у виробничому процесі або управлінні операційними витратами.

Отже, загальною тенденцією може бути визнано зниження рентабельності різних аспектів діяльності підприємства протягом зазначеного періоду.

### **2.3. Аналіз конкурентних переваг ТОВ «Столична нерухомість»**

Конкурентні переваги є основою для формування та реалізації конкурентних стратегій. Вони мають як правило як внутрішнє так і зовнішнє вираження. Складові елементи формування конкурентних переваг у системі управління підприємством є взаємопов'язаними (рис. 2.7).

Виходячи з рис. 2.7 можемо зауважити, що формування конкурентних переваг підприємства відбувається в рамках однієї із конкурентних стратегій. При цьому необхідно врахувати сегментацію ринку, яка є складовою, що дозволяє сфокусувати дії підприємства на тих чи інших перевагах та при цьому налаштувати відповідним чином свої бізнес-процеси. Підприємство має чітко розуміти сегменти ринку й виділяти основні особливості функціонування на ньому своїх конкурентів [37].

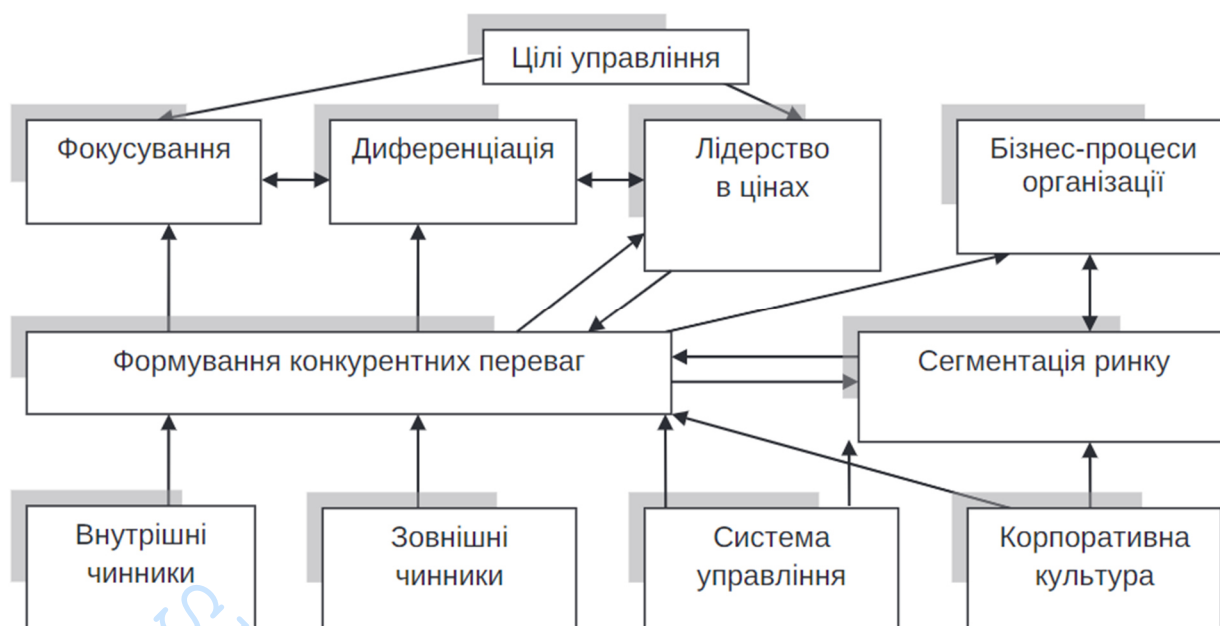


Рис. 2.7. Елементи формування конкурентних переваг у системі управління підприємством [44]

Для ТОВ «Столична нерухомість» внутрішніми конкурентними перевагами є його майновий стан та вартість основних засобів (рис. 2.8). Загальна вартість майна ТОВ «Столична нерухомість» змінювалася з 742 тис. грн у 2020 році до 963 тис. грн у 2023 році. Відбулося значне зростання цього показника на 22,9 %, що може свідчити про розвиток компанії та збільшення обсягів майнових активів.



Рис. 2.8. Динаміка майнового стану ТОВ «Столична нерухомість», у 2020-2023 рр., тис. грн

Вартість власних коштів підприємства також зросла з 166,7 у 2020 році до 598,2 у 2023 році. Це відзначається значним збільшенням на 72,1%, що може

свідчити про позитивні тенденції в діяльності підприємства та підвищення його фінансової стійкості, що є досить потужною конкурентною перевагою.

Однією із реальних конкурентних переваг ТОВ «Столична нерухомість» є виявлене зростання вартості майна та оновлення основних засобів (рис 2.9).

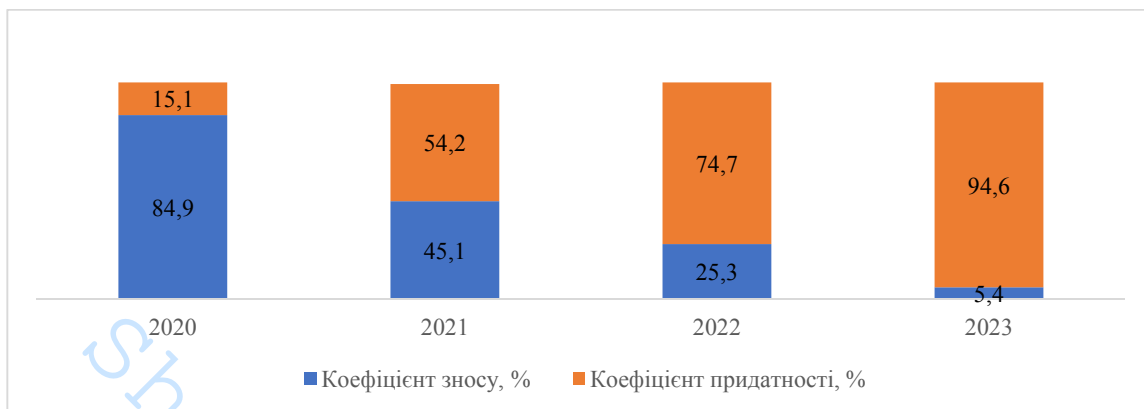


Рис. 2.9. Нарощування придатності основних засобів, як конкурентної переваги ТОВ «Столична нерухомість» у 2020-2023 рр., %

За даними рис. 2.9. спостерігаємо зростання придатності основних засобів навіть в умовах кризи військового стану, помітне збільшення відбулось у 2022 році – до 74,7%. Станом на 2023 р. придатність ОЗ ТОВ «Столична нерухомість» становить майже 95%, що свідчить про активізацію впровадження стратегії лідерства на ринку за рахунок внутрішніх резервів.

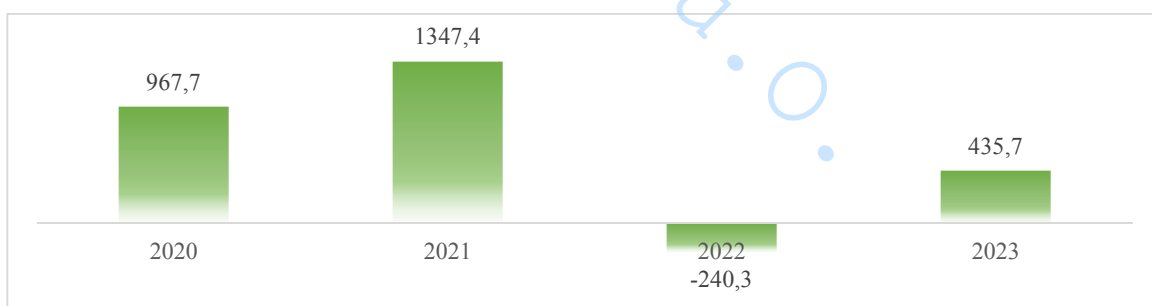


Рис. 2.10. Динаміка чистого прибутку (збитку) ТОВ «Столична нерухомість», 2020-2023, тис. грн

Попри збитковість у 2022 році ТОВ «Столична нерухомість» за 2023 рік досліджуваній період змогла збільшити прибутки (рис. 2.10), тому вважаємо, його прибутковість однією із ключових конкурентних переваг та успішної

реалізації конкурентної стратегії. Це також вказує на важливість контролю за витратами для забезпечення стабільності та рентабельності підприємства.

Зростання чистого прибутку сприяє нарощуванню показників фінансової стійкості, яка в умовах нестабільності зовнішнього конкурентного середовища є однією із ключових внутрішніх конкурентних переваг, що може перетворитися на стійкість на ринку. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Столична нерухомість» наведений у табл. 2.4. коефіцієнт фінансової стійкості за розглянутий період цей показник зріс на 39,7 %, що свідчить про позитивну динаміку у фінансовій стійкості ТОВ «Столична нерухомість». Коефіцієнт структури капіталу або фінансування, виявив значні зміни, зростаючи на 475 %, що може вказувати на зміну стратегії фінансування. Коефіцієнт маневреності власних коштів за аналізований період цей показник зазнав змін, зменшившись на 143,75 %, тобто маневреність скоротилась.

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової стійкості  
ТОВ «Столична нерухомість», 2020-2023 рр.

Назва показника	2020	2021	2022	2023	Динаміка зміни 2023/2020, %
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,22	0,69	0,48	0,62	+39,7%
Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	3,45	0,44	1	0,6	+475%
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,39	0,3	-0,11	0,16	-143,75%

Отже, аналіз розрахованих показників фінансової стійкості ТОВ «Столична нерухомість» показує позитивну динаміку у фінансовій стійкості та зміни у стратегії фінансування підприємства. Фактично дані показники свідчать, що ТОВ «Столична нерухомість» наростило фінансову стійкість, відповідно її рівень можна вважати вагомою конкурентною перевагою.

Аналіз конкурентних переваг підприємства, визначення його сильних та слабких сторін, а також формування рекомендацій для подальшого розвитку



конкурентної стратегії можна здійснити за допомогою SWOT-аналізу, методика якого наведена у п.п.1.3. Побудуємо матрицю SWOT-аналізу для ТОВ «Столична нерухомість» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Столична нерухомість»

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока репутація на ринку нерухомості.</li> <li>2. Досвідчена та кваліфікована команда.</li> <li>3. Високий рівень обслуговування клієнтів.</li> <li>4. Велика база даних клієнтів та об'єктів нерухомості.</li> <li>5. Налагоджені партнерські відносини з забудовниками.</li> <li>6. Зростання фінансової стійкості</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність достатніх фінансових ресурсів для масштабних інвестицій.</li> <li>2. Залежність від місцевого ринку.</li> <li>3. Недостатній розвиток бренду на національному рівні.</li> <li>4. Відсутність сучасних технологій управління та маркетингу.</li> <li>5. Недостатньо розвинена маркетингова стратегія.</li> </ol>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання попиту на житлову та комерційну нерухомість.</li> <li>2. Розширення ринку за рахунок виходу на нові регіони.</li> <li>3. Використання нових технологій для підвищення ефективності роботи.</li> <li>4. Підвищення інтересу інвесторів до нерухомості.</li> <li>5. Можливість залучення іноземних інвестицій.</li> <li>6. Зростання придатності основних засобів та їх постійне оновлення</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економічна нестабільність та інфляція.</li> <li>2. Зміни у законодавстві, що стосуються ринку нерухомості.</li> <li>3. Конкуренція з боку великих національних та міжнародних компаній.</li> <li>4. Зростання цін на будівельні матеріали та роботи.</li> <li>5. Зміни у демографічній ситуації та перевагах покупців.</li> <li>6. Фізичне руйнування об'єктів нерухомості від ракетних обстрілів</li> </ol>

Вважаємо, що при формуванні конкурентних стратегій найбільший впливу матимуть саме можливості та загрози. Зокрема, серед загроз потрібно виділити економічну нестабільність, високий рівень інфляції та зростання цін на будівельні матеріали. Серед можливостей для ТОВ «Столична нерухомість» необхідно виділити розширення ринку за рахунок виходу на нові регіони та можливість залучення іноземних інвестицій.

Отже, для ТОВ «Столична нерухомість» важливо використовувати свої сильні сторони для розвитку та боротьби зі слабкими сторонами. Водночас, компанія має активно працювати над використанням можливостей і мінімізацією загроз, щоб залишатися конкурентоспроможною на ринку нерухомості.

## 2.4. Практичні аспекти формування конкурентної стратегії ТОВ «Столична нерухомість»

Формування ефективної конкурентної стратегії є ключовим фактором успіху будь якого суб'єкта господарювання, особливо якщо сфера його діяльності передбачає сильний конкурентний ринок.

В сучасних умовах конкурентного середовища розробку конкурентної стратегії необхідно проводити за запропонованими [9] сімома етапами (рис. 2.11).

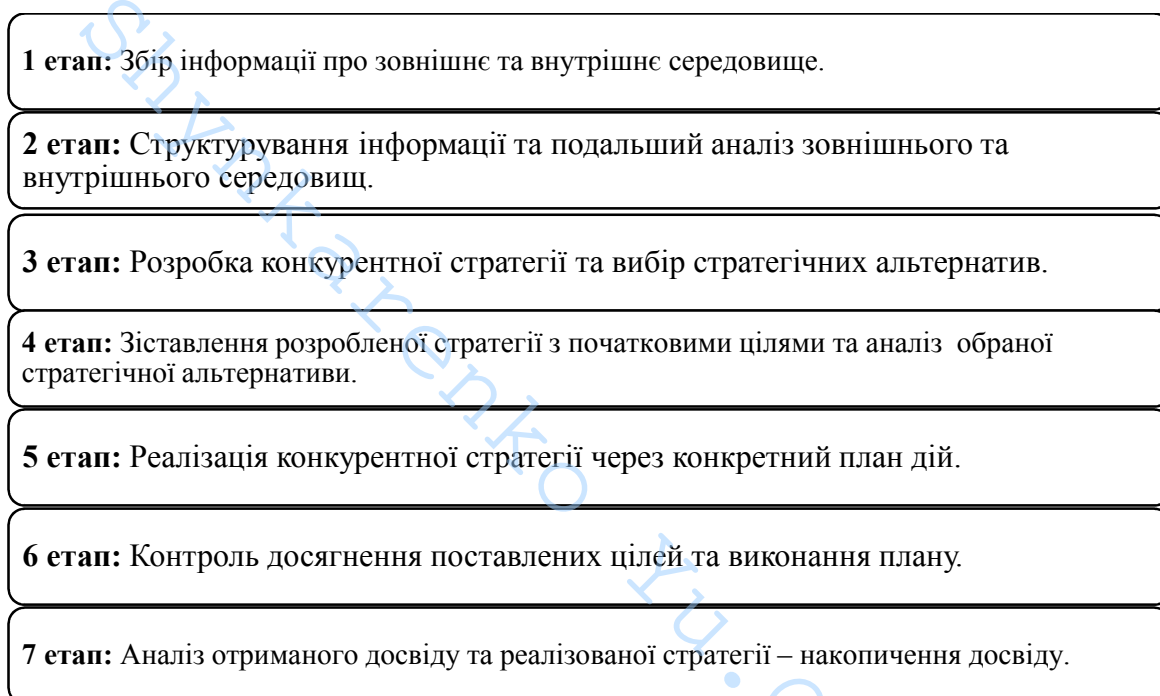


Рис. 2.11. Етапи розробки конкурентної стратегії [9]

Враховуючи етапи розробки конкурентної стратегії та виявлені тенденції розвитку конкурентних переваг та їх впливу на неї можна запропонувати загальну схему процесу розробки конкурентної стратегії у додатку Е. Під час розробки конкурентної стратегії важливо враховувати ієрархію управління, щоб стратегія віддзеркалювала цілі й завдання підприємства за чітким планом. Для побудови конкурентної стратегії слід почати з аналізу поточної ситуації підприємства на ринку й оцінки його внутрішнього середовища. Після збору й аналізу інформації про ринок та конкурентів необхідно розробити план реалізації

конкурентної стратегії. Водночас варто зауважити, що сформована стратегія не є кінцевою метою, адже важливо проводити моніторинг її впровадження та оцінювати отриманий досвід. Цей аналіз стане основою для майбутньої розробки нової стратегії, яка буде враховувати зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі підприємства [3; 5; 27; 44].

Зростання конкуренції та вимогливості споживачів на внутрішньому і зовнішніх ринках призводить до того, що підприємства можуть розраховувати на успіх лише за умови наявності конкурентних переваг у зниженні витрат, покращенні якості, гнучкості та впровадженні інноваційних digital-технологій. Необхідно наголосити на необхідності діджиталізації для сучасних підприємств, оскільки вона спрощує роботу з великими базами даних, автоматизує всі види діяльності, покращує комунікації з клієнтами та партнерами, і сприяє формуванню нових організаційних форм господарювання. Цифровізація бізнесу стала джерелом конкурентних переваг, що дозволяє скоротити час на зростання компанії до мільярдних оцінок з десятиліть до кількох років чи місяців, як у випадку з Zoom, капіталізація якого перевищила \$90 млрд у 2020 році [45].

Конкурентна перевага діджиталізації полягає у факторі або комбінації факторів, які роблять підприємство успішнішим у порівнянні з конкурентами завдяки використанню digital-технологій. Це забезпечує автоматизацію процесів, прозорість внутрішніх та зовнішніх процесів, покращення комунікації та підвищення лояльності клієнтів [45].

Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації залежить від рівня, на якому здійснюється цифровізація: на рівні економіки загалом, на рівні підприємств та бізнес-процесів. Digital-стратегія підприємства включає аналіз ринку, клієнтської поведінки, технологій та продуктів, ресурсів і фінансових показників. Вона також має визначати інфраструктуру електронного бізнесу, трансформації бізнес-процесів і системи електронної торгівлі. Таким чином, діджиталізація підприємства є важливим фактором конкурентних переваг, які можуть бути індивідуальними або партнерськими, залежно від застосовуваної стратегії [45; 46].

Зауважимо, що без розуміння механізмів управління конкурентними перевагами неможливо визначити, яким чином мають бути вдосконалені властивості товарів (послуг), або ж в якому напрямку має рухатися підприємство для посилення та максимізації конкурентних переваг. З огляду на вищевикладене, досить важливо звернути увагу на порядок формування конкурентних переваг підприємства у контексті побудови системи управління [47; 48]. Для ТОВ «Столична нерухомість» важливо розробити систему управління конкурентними перевагами на основі запропонованих етапів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Етапи формування системи управління конкурентними перевагами підприємства [44]

Етап	Характеристика
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	Обґрунтування основних чинників, що є драйверами розвитку компанії на ринку та виступають потенційними можливостями у формуванні конкурентних переваг
Визначення цілей конкурентної стратегії на ринку	Відбувається аналіз контексту функціонування підприємства, виділення основних бізнес-кейсів розвитку на ринку та окреслення головних цілей щодо конкурентної стратегії
Виділення ринкових сегментів	На основі сформованих цілей визначають основні сегменти ринку та споживачів, на яких компанія має сфокусувати свої зусилля для посилення конкурентних переваг
Обґрунтування плану заходів щодо посилення конкурентних переваг	Розробляється програма заходів, що дозволяє досягнути відповідних цілей в рамках конкурентної стратегії. При цьому варто здійснити обґрунтування конкретних заходів щодо посилення конкурентних переваг у розрізі кожного наявного сегменту ринку
Організація контролю за формуванням конкурентних переваг	Даний етап є водночас заключним та наскрізним. Система контролю має забезпечувати моніторинг виконання кожного завдання. Для створення системи контролю важливим є впровадження відповідних засобів ринкової бізнес-аналітики. Також можливо проводити дослідження ринку, аби краще зрозуміти потреби споживача
Оцінка стійкості конкурентних переваг для розуміння траєкторії зміни	Надає розуміння траєкторії зміни окремої конкурентної переваги за сприятливих і несприятливих для компанії змін зовнішнього або внутрішнього середовища

Для досягнення успіху кожне підприємство має ефективно використовувати свій капітал, фінанси та потенціал працівників, а також аналізувати середовище, в якому працює. Це спонукає компанії бути гнучкими

та швидко адаптувати конкурентну стратегію до ринкових умов [47]. Конкурентна стратегія передбачає прагнення підприємства зайняти конкурентоспроможну ринкову позицію, спрямовану на досягнення стабільного та прибуткового положення. Вона включає визначення конкурентних переваг бізнесу, які допомагають підприємству стати впізнаваною на ринку та захищають її від натиску конкурентних сил.

Конкурентні стратегії, які і будь які процеси на підприємстві потребують постійного розвитку, тобто менеджмент підприємства має забезпечити круговорот конкурентної стратегії, конкурентних переваг та конкурентного статусу підприємства (рис. 2.12).

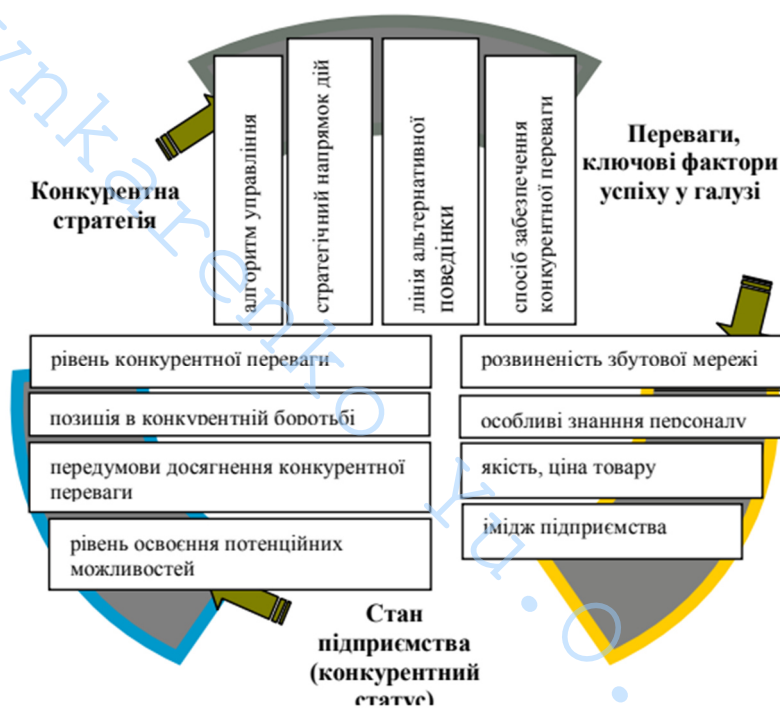


Рис. 2.12. Колесо розвитку конкурентної стратегії [49]

Комплекс можливостей і ресурсів підприємства забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей (втілення конкурентної стратегії). Під впливом зовнішніх факторів комплекс можливостей та ресурсів змінюється, що вимагає розроблення ряду управлінських рішень і дій щодо формування і реалізації конкурентних стратегій для досягнення поставлених стратегічних цілей, що

відповідає змінам зовнішнього середовища [49].

Для ТОВ «Столична нерухомість» визначення правильних напрямів розвитку та накопичення конкурентних переваг дозволить закріпити свої позиції на ринку та забезпечити стійке зростання в умовах високої конкуренції. Пріоритетні напрями формування конкурентної стратегії ТОВ «Столична нерухомість» наведено на рис. 2.13.



Рис. 2.13. Пріоритетні напрями формування конкурентної стратегії ТОВ «Столична нерухомість»

Одним із ключових напрямів формування конкурентної стратегії ТОВ «Столична нерухомість» є розширення спектру послуг агентства, що дозволить задовольнити потреби різних сегментів ринку та збільшити базу клієнтів. Шляхи реалізації включають впровадження послуг з управління нерухомістю, надання консультацій у сфері інвестицій в нерухомість, розширення юридичних послуг, пов'язаних з угодами з нерухомістю, та впровадження послуг з оцінки нерухомості.

Використання сучасних технологій у ТОВ «Столична нерухомість» може значно підвищити ефективність роботи агентства та покращити якість обслуговування клієнтів. Це можна реалізувати через розробку та впровадження

мобільного додатку для клієнтів, використання CRM-систем для управління взаємодією з клієнтами, впровадження онлайн-платформ для проведення віртуальних турів по об'єктах нерухомості та застосування технологій аналітики великих даних для прогнозування ринкових тенденцій і попиту.

Залучення іноземних інвесторів для ТОВ «Столична нерухомість» відкриває нові можливості для розвитку бізнесу та збільшення доходів. Це можна реалізувати через розробку маркетингових стратегій для залучення іноземних інвесторів, участь у міжнародних виставках та конференціях з нерухомості, створення окремого підрозділу для роботи з іноземними клієнтами та надання послуг з підбору та управління інвестиціями в українську нерухомість.

Висококваліфікований персонал є ключовим активом ТОВ «Столична нерухомість», що забезпечує високу якість послуг та задоволення клієнтів. Це досягається через регулярне проведення тренінгів та семінарів для співробітників, запровадження програм підвищення кваліфікації та сертифікації, співпрацю з освітніми закладами для підготовки фахівців у сфері нерухомості та створення системи мотивації та кар'єрного росту для утримання талановитих співробітників.

Ефективна маркетингова стратегія у ТОВ «Столична нерухомість» сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та залученню нових клієнтів. Це можна досягти через використання цифрового маркетингу (SEO, контекстна реклама, SMM), проведення рекламних кампаній у засобах масової інформації, розробку програм лояльності для постійних клієнтів та співпрацю з блогерами й інфлюенсерами для просування послуг агентства.

## ВИСНОВКИ

Визначення сутності та класифікація конкурентних стратегій показують, що конкурентна стратегія підприємства є системою заходів, спрямованих на досягнення стійкої конкурентної позиції шляхом створення унікальних переваг. Основними стратегіями, на думку М. Портера, є лідерство за витратами, диференціація та фокусування на потребах специфічної групи споживачів. Науковці зазначають важливість аналізу ринкових умов, оцінки конкурентів та розробки плану дій для досягнення цілей підприємства. Незважаючи на значний теоретичний базис, у літературі бракує досліджень, присвячених розробці стратегій для специфічних товарів, таких як овочі та фрукти, з урахуванням їх особливостей і адаптації до ринкових змін.

Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування конкурентних стратегій підприємства є визначальним у сучасних умовах глобалізації та технологічного розвитку. Економічні кризи, політична нестабільність, зміни у споживчому попиті та інші зовнішні фактори значно впливають на стратегії підприємства, змушуючи його адаптуватися до змін і реагувати на нові виклики. Внутрішні фактори, такі як організаційна структура, ресурси, корпоративна культура та інноваційний потенціал, визначають здатність підприємства реалізовувати свої стратегії та досягати поставлених цілей. Ефективне управління цими факторами дозволяє підприємству розробляти адаптивні стратегії, що враховують можливості та загрози зовнішнього середовища, а також максимально використовують внутрішні ресурси. В умовах кризової економічної ситуації підприємства можуть використовувати диверсифікацію, інновації та антикризові заходи для збереження конкурентних переваг та забезпечення стійкого розвитку.

Формування ефективної конкурентної стратегії підприємства потребує комплексного підходу, який включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, визначення стратегічних цілей та вибір оптимальних шляхів їх досягнення.



Основними інструментами стратегічного аналізу є SWOT- та PEST-аналізи, які допомагають виявити сильні і слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища. Вибір конкурентної стратегії може базуватися на моделях Портера або ресурсно-орієнтованому підході, які акцентують увагу на унікальних ресурсах та компетенціях підприємства. Після вибору стратегії важливо перейти до її впровадження, що включає розробку планів дій, залучення необхідних ресурсів та постійний моніторинг результатів. Ефективне застосування цих методичних підходів забезпечує підприємству довгострокову конкурентоспроможність і успішне досягнення стратегічних цілей.

Аналіз конкурентного середовища ринку нерухомості України вказує на значні можливості для ТОВ «Столична нерухомість», зокрема завдяки зростанню попиту на житлову нерухомість та стабільному підвищенню цін. Компанії варто враховувати виклики, такі як економічна нестабільність і часті зміни в законодавстві, та адаптуватися до них через інновації та підвищення ефективності. Використання сучасних технологій і інвестиції в інфраструктуру сприятимуть зміцненню конкурентних позицій. Зростання попиту на оренду житла відкриває додаткові можливості для отримання стабільного доходу. Активний маркетинг та розширення географії діяльності допоможуть забезпечити стабільний розвиток бізнесу у майбутньому.

Загалом, аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Столична нерухомість» демонструє покращення ефективності використання основних засобів та зростання продуктивності оборотних активів. Однак, зниження ефективності використання оборотних коштів та недостатнє інвестування в підготовку та підвищення кваліфікації працівників вказують на необхідність подальшого вдосконалення управлінських стратегій для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

ТОВ «Столична нерухомість» має значні конкурентні переваги, такі як позитивна репутація, великий досвід роботи, широка база даних об'єктів та використання інноваційних технологій. Однак, компанія стикається з викликами, такими як висока конкуренція, залежність від економічної ситуації

та необхідність постійного вдосконалення кадрів та технологій. Для подальшого успішного розвитку ТОВ «Столична нерухомість» необхідно розширювати спектр послуг, залучати іноземних інвесторів, активно розвивати онлайн-платформи та підвищувати кваліфікацію персоналу.

Формування конкурентної стратегії для ТОВ «Столична нерухомість» повинно базуватися на розширенні спектру послуг, використанні сучасних технологій, залученні іноземних інвесторів, підвищенні кваліфікації персоналу та оптимізації маркетингової стратегії. Впровадження інновацій, підвищення якості обслуговування, розширення географії діяльності та налагодження стійких партнерських відносин допоможе агентству накопичити конкурентні переваги та зміцнити свої позиції на ринку нерухомості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К: Наш формат, 2020. 424 с.
2. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 249–254.
3. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С. 403–405.
4. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. URL <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 16.05.2024).
5. Фоцій М. Д., Фоцій П. М. Основні принципи та етапи формування конкурентної стратегії промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*. 2022. № 4. С. 67–71.
6. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.
7. Безус П.І., Залізник З.І., Принципи та проблеми розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5936> (дата звернення: 16.05.2024).
8. Вербівська Л. В., Судук І. В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*. 2017. №10 (50). С. 827–833.
9. Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. №3-4(40). С. 29–34.

10. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2015. Вип. 161. С. 3–11.

11. Халімон Т.М. Конкурентна політика підприємства: сутність, принципи, орієнтири та підходи формування. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2 (07). С. 155–160

12. Kovalchuk A.M., Safonik N.P., Zaliznyuk V. P. Strategic management of adaptation of enterprises innovation activity of to the conditions of the sustainable development. *Economics, management and administration in the coordinates of sustainable development: Scientific monograph*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. P.p. 679–692.

13. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.

14. Träm M. Innovate Your Company: Trends to Follow for a Competitive Advantage. Wiley, 2010. 164 p.

15. Kotler P., Berger R., Bickhoff N. The Quintessence of Strategic Management. What You Really Need to Know to Survive in Business. Springer, 2010. 134 p.

16. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2019. №58(3). С. 115–120.

17. Вовк О. М., Ковальчук А. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. Вип. 1 (19). С. 20–32.

18. Шинкаренко Ю.О. Фактори формування конкурентної стратегії підприємства в умовах кризових тенденцій в економіці. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: тези доп. XV міжнар.наук.-практ. конф.(м. Київ, 11-12 квітня 2024р.)* К.: НАУ, 2024. С. 239–241.

19. Кулиняк Ю.І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. №714. С. 87–95
20. Маковоз О.С., Крайня Д.Р., Обуховський О.В. Фактори інвестиційної стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 5 (32). С. 70–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.32-10> (дата звернення: 18.05.2024).
21. Сапотніцька Н. Я., Козак В. Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. №2 (02). С. 49–52.
22. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. №3. С. 109–117.
23. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020 №3. С. 66–70.
24. Васюткіна Н., Андрієнко М., Самітов Р. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №2 (49). С. 15–22.
25. Корнієнко Т. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2364>; (дата звернення: 16.05.2024).
26. Ареф'єв С. О., Мельник П. І. Розвиток стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні* : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27 березня 2020 р.). Київ: КНУТД, 2020. С. 10–17.
27. Копча Ю. Ю. Стратегічні детермінанти формування конкурентних переваг інноваційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. №10. С. 267–273.

28. Гончар В. В. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2016. №1. С. 81–85.
29. Ключ Ю. І., Іжболдіна А. В. Практичне застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності ТОВ НВП «Мікротерм». *Економічний простір*. 2020. №160. С. 60–64.
30. Дунда С. П., Тарануха А. В. Формування альтернативних стратегій підприємства методом динамічного SWOT-аналізу. *Наукові праці НУХТ*. 2021. Т. 27. № 6. С. 65–72.
31. Ареф'єва О. В., Ковальчук А. М. Забезпечення економічної безпеки підприємства через мотивацію персоналу до стратегічних змін. *Проблеми економіки*. 2020. №4. С. 126–133. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-126-133>
32. Ханенко А. В. SWOT-аналіз та PEST-аналіз в управлінні проектами машинобудівного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки*. 2021. № 6. Т. 1. С. 63–73.
33. Ареф'єва О.В., Ковальчук А.М., Павленко Б.О. Інноваційне управління ресурсозабезпеченням та економічною безпекою підприємства в умовах конкурентного середовища *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Випуск 6(86). С. 32–38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-6-5>
34. Mykolaichuk I. P. Resource-competent concept of strategic enterprise management development. *Economics: Time Realities*. 2019. Issue 2. pp. 53–58.
35. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 533–540.
36. Погребняк А. Ю., Матвієнко І. М. Теоретичні підходи до визначення місця бенчмаркінгу в процесі стратегічного аналізу конкурентного середовища. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2014. №15. С. 164–172.

37. Kuzior A, Arefieva O, Kovalchuk A, Brožek P, Tytykalo V. Strategic Guidelines for the Intellectualization of Human Capital in the Context of Innovative Transformation. *Sustainability*. 2022; 14(19):11937. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141911937>
38. Тенденції ринку нерухомості. URL: <https://blog.youcontrol.market/tiendientsiyi-rinku-nierukhomosti-ukrayini/> (дата звернення: 20.05.2024)
39. Качура К. М. Сегментація ринку нерухомості. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2013. №1. С. 237–243.
40. Білецький І. В. Ключові характеристики та структура ринку житлової нерухомості в поточних умовах. *Бізнес Інформ*. 2022. №7. С. 149–154.
41. ЛУН Статистика про ринок нерухомості м. Київ. URL: <https://misto.lun.ua/stat/kyiv> (дата звернення: 20.05.2024).
42. Асоціація фахівців з нерухомості (ріелторів) України. ТОВ «Столична нерухомість». URL: <https://www.asnu.net/companies/833/> (дата звернення: 20.05.2024).
43. Фінансова звітність ТОВ «Столична нерухомість». URL: <https://clarity-project.info/edr/32922126/finances> (дата звернення: 05.05.2024).
44. Хмурова В., Кулініч В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17> (дата звернення: 16.05.2024).
45. Меметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 138–142.
46. Ковальчук А.М., Рижевська Н.Р. Стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/389> (дата звернення: 16.05.2024).

47. Голобородько А., Кубишина Н. Вибір конкурентної стратегії підприємства. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ceafb36e-ee0f-49fa-a0b9-7f2df7d121a1/content> (дата звернення: 16.05.2024).

48. Рожко Н. Я. Стратегії досягнення конкурентних переваг виробників на ринку овочів та фруктів. *Агро-світ*. 2020. № 3. С. 73–79.

49. Луців, О. Р. Конкурентна стратегія підприємства в умовах невизначеності (на прикладі молокопереробної галузі) : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». НУХТ. К., 2011. 20 с.

Shynkarenko Yu. O.