



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра маркетингу та аналітичної економіки

Допустити до захисту
Завідувач кафедри маркетингу та
аналітичної економіки
_____ Дацишин М.Б.
« ___ » червня 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Управління конкурентоспроможністю ТОВ «КББ-БУД»
на ринку будівельних послуг**

Здобувача вищої освіти 4 курсу, групи МТ-41
спеціальності 075 «Маркетинг»

Лемішка Олега Михайловича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Карпій Олена Петрівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Васильців Надія Михайлівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Львів - 2026

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	маркетингу та аналітичної економіки
Ступінь	Бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри маркетингу
та аналітичної економіки
_____ Дацишин М.Б.
«__» лютого 2025 року

З А В Д А Н Н Я ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Лемішко Олег Михайлович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Управління конкурентоспроможністю ТОВ «КББ-БУД»
на ринку будівельних послуг**

Керівник роботи Карпій Олена Петрівна
кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від «06» жовтня 2026 року №151

2. Строк подання здобувачем роботи «30» травня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони
України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи формування та управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг. Розділ 2. Дослідження ринку будівельних послуг України та діяльності ТОВ «КББ-БУД» на ньому.

Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю ТОВ «КББ-БУД» на ринку будівельних послуг. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Рисунки та таблиці

Рис. 1.1-1.2 і табл. 1.1. – 1.6 – Теоретичні основи формування та управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг

Рис. 2.1 – 2.8 і табл. 2.1. – 2.4 – Дослідження ринку будівельних послуг України та діяльності ТОВ «КББ-БУД» на ньому

Табл. 3.1. – 3.10 – Розробка рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю ТОВ «КББ-БУД» на ринку будівельних послуг

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 20 жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>листопад 2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>січень-лютий 2026 р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>березень-квітень 2026 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень 2026 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень 2026 р.</i>	

Здобувач

(підпис)

Лемішко О.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Карпій О.П.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Лемішко О. М. Управління конкурентоспроможністю ТОВ «КББ-БУД» на ринку будівельних послуг. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності 075 «Маркетинг». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 76 сторінок, включаючи 20 таблиць, 10 рисунків, 1 додаток.

Розроблено рекомендації щодо вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «КББ-БУД», а саме: розроблені рекомендації на основі аналізу 5-ти сил Портера та на основі проведеної оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «КББ-БУД». Визначено прогнозований дохід, який отримає компанія від впровадження рекомендованих заходів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентна позиція, управління конкурентоспроможністю, будівельний ринок, будівельні послуги.

ANNOTATION

Lemishko O. M. Competitiveness management of LLC «KBB-Bud» in the construction services market. - Manuscript.

Research for obtaining a Bachelor's degree in the field of knowledge «Management and Administration», specialty 075 «Marketing». Lviv, 2026.

The research paper is 76 pages long, including 20 tables 10 figures, 1 annexes.

Recommendations for improving the process of competitiveness management of LLC «KBB-BUD» have been developed, namely: recommendations based on the analysis of Porter's Five Forces and on the conducted assessment of the competitiveness level of LLC «KBB-BUD». The projected income that the company is expected to receive from the implementation of the recommended measures has been determined.

Keywords: competitiveness, competitive position, competitiveness management, construction market, construction services.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ	9
1.1 Сутність, фактори та підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг.....	9
1.2. Складові маркетингової діяльності у формуванні конкурентоспроможності підприємства сфери послуг.....	14
1.3 Формування конкурентних переваг підприємства будівельної сфери	20
Висновки до I розділу	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ ОПСЛУГ УКРАЇНИ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КББ-БУД» НА НЬОМУ.....	27
2.1 Аналіз розвитку ринку будівельних послуг України.....	27
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «КББ-БУД»	32
2.3 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «КББ-БУД».....	39
Висновки до II розділу.....	45
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «КББ-БУД» НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПОСЛУГ	47
3.1 Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КББ-БУД» на основі аналізу конкурентного середовища.....	47
3.2 Розробка рекомендацій на основі оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «КББ-БУД»	58
Висновки до III розділу	64
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Будівельна сфера відіграє вагомую роль у розвитку національної економіки та належить до стратегічно важливих галузей. Це зумовлено її тісною взаємодією з іншими видами економічної діяльності. З одного боку, будівництво забезпечує окремі галузі необхідними виробничими потужностями та інфраструктурою, виступаючи постачальником основних засобів, а з іншого — активно споживає продукцію суміжних секторів. Таким чином, розвиток будівельної галузі стимулює зростання інших сфер економіки, сприяє вирішенню соціально-економічних завдань і суттєво впливає на загальний стан господарської системи країни.

Актуальність обраної теми дослідження обумовлена тим, що забезпечення належного рівня конкурентоспроможності є визначальним чинником ефективного функціонування будь-якого будівельного підприємства. Саме конкурентоспроможність визначає здатність суб'єкта господарювання утримувати свої позиції на ринку будівельних послуг та успішно протистояти конкурентному тиску. Надання якісних послуг за прийнятною ціною формує довіру клієнтів, сприяє стабільному попиту та забезпечує зростання фінансових результатів. Крім того, високий рівень конкуренції спонукає підприємства до впровадження інноваційних рішень і сучасних технологій, що підвищує їх адаптивність до змін ринкового середовища та привабливість для споживачів. У свою чергу, підтримання конкурентних позицій позитивно позначається на діловій репутації підприємства та зміцнює його ринковий імідж.

Проблематика конкуренції та формування конкурентних відносин є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Вагомий внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю зробили Н. Бондар, О.Ю. Бочко, В. Буртовська, І. Клімова, І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк та інші дослідники, у працях яких розкрито сутність конкурентної боротьби, механізми

формування конкурентних переваг і підходи до оцінювання конкурентних позицій підприємств.

Метою даної бакалаврської роботи є обґрунтування та розроблення ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «КББ-БУД» на ринку будівельних послуг. Досягнення поставленої мети передбачає комплексне дослідження факторів, що впливають на конкурентну позицію підприємства, з урахуванням сучасних умов функціонування будівельної галузі.

Об'єктом дослідження є процес функціонування та розвитку ТОВ «КББ-БУД» на ринку будівельних послуг.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства, а також сукупність факторів і інструментів, що впливають на формування та підвищення конкурентної позиції ТОВ «КББ-БУД».

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи формування та управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг;
- проаналізувати розвиток ринку будівельних послуг України;
- здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «КББ-БУД»;
- оцінити маркетингову діяльність підприємства;
- обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КББ-БУД» на основі аналізу конкурентного середовища;
- розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У процесі виконання бакалаврської роботи було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечило обґрунтованість отриманих результатів. Зокрема, методи аналізу та синтезу застосовано для вивчення теоретичних засад конкурентоспроможності підприємства та узагальнення наукових підходів. Метод порівняння використано для оцінювання позицій ТОВ «КББ-БУД» відносно основних

конкурентів на ринку будівельних послуг. Системний підхід дозволив розглянути підприємство як цілісну економічну систему та визначити взаємозв'язки між її елементами.

Для дослідження конкурентного середовища використано метод стратегічного аналізу, зокрема модель п'яти сил М. Портера. Оцінювання рівня конкурентоспроможності здійснювалося з використанням методу експертних оцінок та інтегрального підходу. Також застосовано економіко-статистичні методи для аналізу показників діяльності підприємства. Прогнозування фінансових результатів здійснено на основі методу експертних оцінок із використанням відповідних статистичних розрахунків.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених у роботі рекомендацій у діяльності ТОВ «КББ-БУД» з метою підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринку будівельних послуг. Запропоновані заходи, сформовані на основі аналізу конкурентного середовища за моделлю п'яти сил М. Портера та оцінювання конкурентної позиції підприємства, можуть бути застосовані для удосконалення процесу управління, зміцнення ринкових позицій і підвищення ефективності функціонування підприємства.

Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів та висновків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи формування та управління конкурентоспроможністю підприємства. Другий розділ присвячено аналізу стану будівельного ринку України, а також дослідженню маркетингової та фінансово-господарської діяльності ТОВ «КББ-БУД». У третьому розділі обґрунтовано та розроблено рекомендації щодо вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства на основі результатів аналізу за моделлю п'яти сил М. Портера та проведеної оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «КББ-БУД». З метою підтвердження ефективності запропонованих заходів здійснено прогнозування доходу підприємства на 2026 рік.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

1.1 Сутність, фактори та підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг

У сучасній управлінській практиці маркетинг розглядається як багатогранний інструмент, що поєднує як потенційні можливості розвитку підприємства, так і відповідні витрати на їх реалізацію. З одного боку, маркетинг відкриває перспективи ефективного використання елементів комплексу маркетингу, сприяючи формуванню конкурентних переваг. З іншого - потребує значних ресурсних вкладень, що стимулює підприємства до пошуку нових напрямів розвитку та підвищення рівня власної конкурентоспроможності на ринку [14, с.165-168].

У загальному розумінні маркетинг охоплює сукупність інструментів і підходів, спрямованих на забезпечення ефективної присутності підприємства на ринку товарів і послуг. Його практична реалізація передбачає розроблення комплексних програм, що включають створення продукту, організацію його виробництва та подальшу реалізацію на визначених цільових сегментах ринку.

З огляду на специфіку сфери послуг, яка відрізняється нематеріальним характером, невіддільністю процесу надання та споживання, а також варіативністю якості, доцільно детальніше розглянути основні елементи маркетинг-міксу з урахуванням цих особливостей (рис. 1.1) [35].

Для маркетингу послуг характерним є виділення трьох ключових груп завдань, кожна з яких відображає окремий рівень його реалізації та управління діяльністю підприємства. Для більш чіткого розуміння змісту та структури маркетингової діяльності доцільно виокремити основні завдання маркетингу послуг та узагальнити їх характеристику за відповідними напрямками (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація та зміст завдань маркетингу послуг*

Класифікація завдань	Зміст завдань
Завдання виконання	охоплюють практичну реалізацію маркетингової діяльності підприємства. Вони пов'язані із безпосереднім застосуванням інструментів маркетинг-міксу, організацією процесу надання послуг, формуванням попиту, просуванням і взаємодією зі споживачами. Саме на цьому рівні відбувається трансформація маркетингових рішень у конкретні дії.
Завдання управління	спрямовані на координацію та контроль маркетингової діяльності. Вони включають планування, організацію, мотивацію та контроль усіх маркетингових процесів, забезпечують узгодженість дій між підрозділами підприємства та адаптацію до змін зовнішнього середовища.
Концептуальні завдання	пов'язані з формуванням загальної ідеології та стратегічного бачення маркетингової діяльності підприємства. Вони передбачають визначення цілей, принципів і підходів до роботи на ринку, орієнтацію на потреби споживачів та довгострокове забезпечення конкурентоспроможності.

*Джерело: сформовано автором на основі [9; 18]

Представлена класифікація завдань маркетингу послуг відображає багаторівневий характер маркетингової діяльності, де поєднуються операційні, управлінські та стратегічні аспекти. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість маркетингових рішень і підвищити результативність функціонування підприємства на ринку.

Для узагальнення основних інструментів маркетингової політики підприємства сфери послуг доцільно систематизувати їх відповідно до складових маркетинг-міксу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Інструменти маркетингової політики підприємства сфери послуг*

Складова маркетинг-міксу	Основні інструменти
Товарна політика	дизайн середовища; якість; асортимент; диференціація послуг; варіація послуги; післяпродажне обслуговування
Цінова політика	базова ціна; система знижок; кредитування; преміальні ціни; диференціація цін; реакція на ціни конкурентів
Розподільча політика	канали збуту; логістика; розміщення; управління точками продажу; післяпродажний сервіс
Комунікаційна політика	реклама; стимулювання збуту; PR; персональний продаж; direct-маркетинг

Люди (персонал)	підбір кадрів; навчання; корпоративна культура; мотивація; взаємодія зі споживачем
Процес	стандарти обслуговування; організація надання послуг; управління якістю; оптимізація процесів
Матеріальне середовище (докази)	інтер'єр; обладнання; зовнішній вигляд персоналу; сертифікати; бренд-атрибути

*Джерело: сформовано автором на основі [9; 18, 25]

Представлена структура дозволяє комплексно охарактеризувати інструменти маркетингової політики підприємства сфери послуг, які охоплюють як класичні елементи маркетинг-міксу, так і специфічні складові, притаманні саме сервісній діяльності. Узагальнення інструментів за відповідними напрямками дає змогу систематизувати маркетингові рішення та забезпечити їх узгоджене застосування у процесі функціонування підприємства.

Водночас важливо відзначити, що ефективність використання зазначених інструментів значною мірою залежить від рівня їх інтеграції та взаємодії між собою. Зокрема, поєднання товарної, цінової, розподільчої та комунікаційної політик із елементами, пов'язаними з персоналом, процесами обслуговування та матеріальним середовищем, формує цілісне сприйняття послуги споживачем та впливає на його поведінкові рішення.

Для узагальнення ключових напрямів маркетингової діяльності підприємства сфери послуг доцільно виокремити основні завдання маркетингу та представити їх у вигляді структурованої схеми (рис. 1.1).

Представлена схема відображає основні завдання маркетингу, які охоплюють як аналітичні, так і управлінські аспекти діяльності підприємства. Їх реалізація забезпечує системність маркетингових процесів, дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати ефективні управлінські рішення.

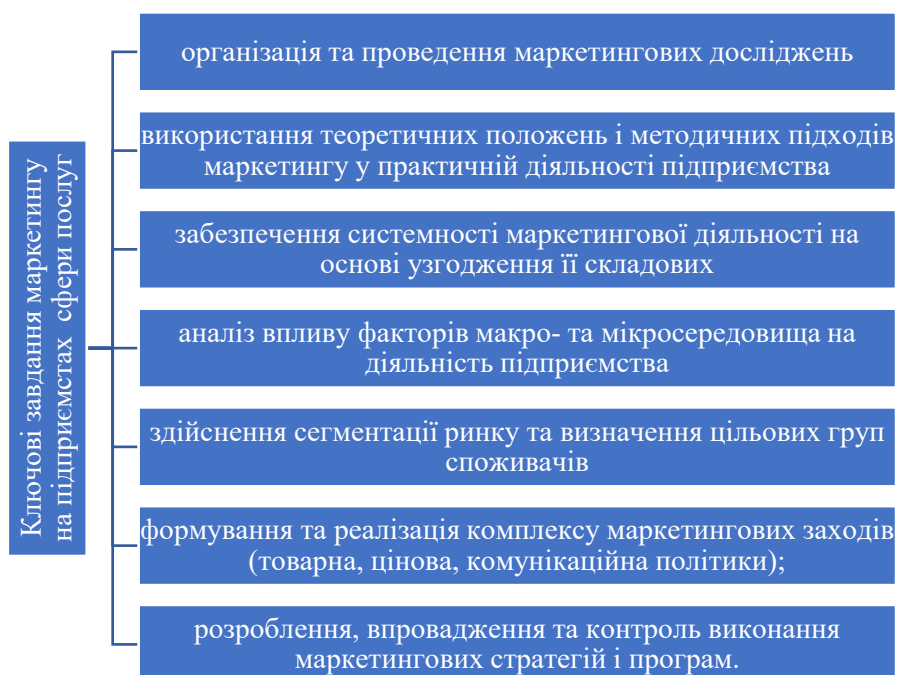


Рис. 1.1. Ключові завдання маркетингу на підприємствах сфери послуг*

*Джерело: сформовано автором на основі [11, 26]

Водночас взаємозв'язок наведених завдань сприяє узгодженості маркетингових дій і створює передумови для досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

У рамках завдання управління задаються показники для виконання. До них належить визначення якісних і кількісних підприємницьких цілей.

Слід зазначити, що формування комплексу маркетингу в межах системи цілей підприємства сфери товарів і послуг здійснюється послідовно та передбачає врахування взаємозв'язку його основних складових [9, 26].

По-перше, визначаються параметри товарної політики, зокрема встановлюється, для яких цільових сегментів призначено продукт, які його характеристики та рівень якості мають бути запропоновані на ринку. Одночасно з цим приймаються рішення щодо формування цінової політики.

По-друге, ключові елементи маркетинг-міксу, такі як товарна, цінова, збутова та політика розподілу, функціонують у тісному взаємозв'язку та взаємно впливають один на одного. Зокрема, вибір каналів збуту може суттєво впливати на рівень цін, тоді як позиціонування товару за якісними

характеристиками визначає доцільність його реалізації через відповідні торговельні формати. З рішень стосовно політики товару і політики розподілу виходить як база для калькуляції, так і зона допуску для ціни і термінів постачання з погляду цінової політики.

Формування комплексу маркетингу завершується розробленням комунікаційної політики підприємства, яка забезпечує взаємодію з цільовою аудиторією. У межах цього напряму застосовуються такі інструменти, як рекламна діяльність, персональні продажі, зв'язки з громадськістю та заходи стимулювання збуту. Їх використання спрямоване на підвищення рівня поінформованості споживачів, формування позитивного сприйняття підприємства та активізацію попиту на його продукцію чи послуги.

Суттєвим елементом процесу формування маркетинг-міксу є також аналіз конкурентного середовища. Діяльності конкурентів виступає необхідною передумовою прийняття обґрунтованих маркетингових рішень [26]. Отримані результати дозволяють прогнозувати можливу реакцію конкурентів на дії підприємства, що, у свою чергу, сприяє зниженню ризиків і підвищенню ефективності обраної маркетингової стратегії.

Результативність застосування маркетинг-міксу значною мірою залежить від якості управлінських рішень та здатності менеджменту адекватно реагувати на виклики зовнішнього і внутрішнього середовища. Важливим аспектом управління є визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, які відображаються у його місії або корпоративному ідеалі. Такі орієнтири окреслюють довгострокові цілі діяльності, визначають загальний напрям розвитку та водночас виконують мотиваційну функцію, формуючи відчуття причетності працівників до спільних цінностей і цілей організації [18].

Беручи до уваги сутність маркетингу послуг як процесу, що поєднує соціальні та управлінські аспекти і спрямований на задоволення потреб споживачів через створення та обмін цінностями, маркетингову діяльність доцільно розглядати як самостійний вид підприємницької активності. Її

ефективне здійснення передбачає використання сучасних управлінських підходів, здатність до швидкої адаптації до змін ринкового середовища, а також впровадження інноваційних та креативних рішень, у тому числі в тих напрямках діяльності, які раніше не розглядалися як пріоритетні.

1.2 Складові маркетингової діяльності у формуванні конкурентоспроможності підприємства сфери послуг

Конкурентна перевага підприємства розглядається як сукупність характеристик, які забезпечують йому вищі позиції порівняно з іншими учасниками ринку в межах обраного цільового сегмента. У сфері послуг досягнення таких переваг ускладнюється специфічними властивостями самих послуг, зокрема їх нематеріальністю, невіддільністю від процесу надання, варіативністю якості та складністю обґрунтування цінових параметрів. У зв'язку з цим забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, а тим більше досягнення лідерських позицій на ринку, потребує значних управлінських зусиль і системного підходу.

За своєю сутністю формування конкурентних переваг є ключовим елементом маркетингової стратегії підприємства, оскільки саме воно визначає можливість досягнення стабільного зростання та отримання результатів діяльності, що перевищують середньоринкові показники [11].

З метою узагальнення наукових підходів до трактування сутності конкурентоспроможності підприємств сфери послуг доцільно систематизувати позиції сучасних українських дослідників (табл. 1.3).

Представлені підходи свідчать про відсутність єдиного трактування поняття конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, однак більшість авторів розглядають її як багатofакторну та динамічну категорію.

У наукових працях акцентується увага на ролі стратегічного управління, розвитку людського капіталу, інноваційності та адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.

Підходи українських науковців до визначення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг*

Автор, рік	Сутність підходу до конкурентоспроможності
Бондар Н., 2023	Конкурентоспроможність сфери послуг визначається через сукупність факторів розвитку, зокрема людського капіталу, цифрової інфраструктури, інвестицій у нематеріальні активи та інтеграції у світові ринки.
Данилюк О. В., Забурмеха Є. М., Замазій О. В., 2025	Конкурентоспроможність підприємств сфери послуг розглядається як результат ефективного стратегічного управління, що забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища та довгостроковий розвиток.
Буртовська В., Клімова І., 2024	Конкурентоспроможність підприємства трактується як комплексна характеристика, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів та визначає здатність ефективно функціонувати на ринку.
Бочко О., Кузьор А., 2026	Конкурентоспроможність визначається як багатовимірна категорія, що формується на ресурсному, галузевому та інноваційному рівнях і забезпечується через синергію ресурсів та інновацій.
Микитин О. З., Штефан А-В. В., 2025	Конкурентоспроможність підприємства сфери послуг розглядається як безперервний процес управління, спрямований на формування конкурентних переваг, підвищення ефективності та зміцнення ринкових позицій.

*Джерело: сформовано автором на основі [2, 4, 8, 11, 26]

Водночас узагальнення наведених підходів дозволяє зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів і виступає результатом ефективної маркетингової та управлінської діяльності.

Тому важливе значення у формуванні конкурентоспроможності має взаємодія підприємства з різними групами контактних аудиторій та суб'єктами ринкового середовища. До них доцільно віднести конкурентів, партнерів, населення, засоби масової інформації, а також кінцевих і логістичних споживачів. Їх вплив на діяльність підприємства та рівень його конкурентоспроможності доцільно узагальнити (табл. 1.4).

Представлені елементи середовища мають різноспрямований, але взаємопов'язаний вплив на діяльність підприємства.

Вплив елементів ринкового середовища на формування конкурентоспроможності підприємства сфери послуг*

Елемент середовища	Основні фактори та характер їх впливу на підприємство	Значення для конкурентоспроможності
Конкурентне середовище	Рівень інтенсивності конкуренції, ступінь диференціації послуг та наявність як зовнішніх, так і внутрішніх факторів впливу визначають умови функціонування підприємства на ринку. Важливим є також формування стратегічних взаємодій між учасниками ринку, що може впливати на бар'єри входу для нових суб'єктів.	Визначає можливості формування стійких конкурентних переваг, впливає на позиціонування підприємства та рівень його конкурентної стійкості.
Партнерське середовище	Налагодження довгострокових партнерських відносин, спільна реалізація проєктів та узгодження стратегічних інтересів сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпечують доступ до необхідних ресурсів.	Сприяє розширенню ринкових можливостей, підвищенню ефективності функціонування та зміцненню конкурентних позицій.
Споживачі (населення)	Попит на послуги формується під впливом потреб, очікувань і платоспроможності споживачів, а також їх поведінкових характеристик. Зміни у споживчих уподобаннях безпосередньо впливають на напрям розвитку підприємства.	Визначає ринкову орієнтацію підприємства, обумовлює необхідність адаптації послуг та впливає на рівень конкурентоспроможності.
Засоби масової інформації	Інформаційний простір формує громадську думку про підприємство, впливає на рівень його впізнаваності та репутації. Активність у медіа та характер подачі інформації можуть як посилювати, так і послаблювати ринкові позиції.	Формує імідж підприємства, підвищує довіру споживачів та сприяє зміцненню його конкурентних переваг.
Логістичні споживачі / посередники	Особливості взаємодії з посередниками та специфіка їхніх вимог впливають на ефективність процесу доведення послуг до кінцевого споживача. Важливим є забезпечення узгодженості дій і оптимізація логістичних процесів.	Забезпечує доступність послуг, підвищує ефективність їх надання та сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства.
Кінцеві споживачі та суб'єкти ринку	Рівень попиту, вимоги до якості послуг і ступінь задоволеності клієнтів визначають фінансові результати діяльності підприємства. Взаємодія з іншими суб'єктами ринку також впливає на його розвиток.	Забезпечує формування доходів, сприяє розвитку лояльності клієнтів та підтриманню стабільності конкурентних позицій.

*Джерело: сформовано автором на основі [2, 8, 32]

Їх врахування дозволяє своєчасно адаптувати маркетингову політику до змін ринку, підвищити ефективність управлінських рішень та сформувати стійкі конкурентні переваги.

Врахування впливу факторів ринкового середовища створює основу для подальшого аналізу результативності діяльності підприємства, зокрема з позиції оцінювання рівня його конкурентоспроможності. У зв'язку з цим доцільно перейти до визначення ключових показників, які дозволяють кількісно та якісно оцінити ринкові позиції підприємства [26].

Оцінювання конкурентоспроможності потребує чіткого визначення системи індикаторів, значення яких відображають ступінь орієнтації підприємства на ринок, його привабливість для потенційних споживачів, а також здатність формувати пропозицію, що займає належне місце в конкурентному середовищі. Серед таких показників особливе значення мають кількісні характеристики діяльності.

Зокрема, важливим індикатором є співвідношення чистого прибутку до прибутку від реалізації, динаміка якого свідчить про ефективність діяльності підприємства та досягнення поставлених цілей у сфері підвищення конкурентоспроможності. Не менш вагомим є показник співвідношення обсягів реалізованої продукції до залишків нереалізованих товарів або послуг, що перебувають у запасах і формують додаткові логістичні витрати. Зростання частки нереалізованої продукції, як правило, свідчить про зниження рівня конкурентоспроможності [22].

Окрему увагу слід приділити рівню логістичного сервісу, який у сфері послуг відіграє визначальну роль. Підвищення якості обслуговування сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства, однак одночасно супроводжується зростанням витрат на забезпечення відповідного рівня сервісу. Водночас покращення обслуговування дозволяє мінімізувати втрати, пов'язані з незадоволеним попитом або відтоком клієнтів.

Після визначення цілей оцінювання та ідентифікації суб'єкта, який здійснює аналіз конкурентоспроможності, наступним етапом є встановлення

ключових факторів, що підлягають дослідженню, а також визначення їх відносної значущості в загальній системі оцінювання. Саме правильний вибір пріоритетних параметрів дозволяє забезпечити об'єктивність і достовірність отриманих результатів.

У сучасній науковій та практичній площині існує значна кількість підходів і методів оцінювання конкурентоспроможності, які відрізняються за рівнем складності, інформативності та сферою застосування. Узагальнення наукових джерел дає змогу систематизувати ці методи за низкою класифікаційних ознак [22].

Зокрема, за предметом оцінювання виділяють підходи, спрямовані на аналіз конкурентоспроможності послуг, маркетингової діяльності або інноваційного потенціалу підприємства. За методичним інструментарієм застосовуються індикаторні, матричні, графічні, діаграмні, математичні методи, а також методи експертних оцінок.

Важливим критерієм є спосіб формування інформаційної бази, відповідно до якого розрізняють методи, що ґрунтуються на експертних оцінках, а також підходи, що враховують вагомість окремих критеріїв. За характером показників оцінювання методи поділяються на комплексні, що передбачають інтегральну оцінку, та диференційовані, які базуються на аналізі окремих показників.

Крім того, залежно від часової спрямованості виділяють фактичні та прогнозні методи оцінювання конкурентоспроможності. Окрему групу становлять змістовні підходи, які не лише дозволяють оцінити поточний стан підприємства, але й формують основу для прийняття ефективних управлінських рішень [22].

З метою узагальнення існуючих підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства доцільно систематизувати методи оцінки за основними класифікаційними ознаками (рис. 1.2).

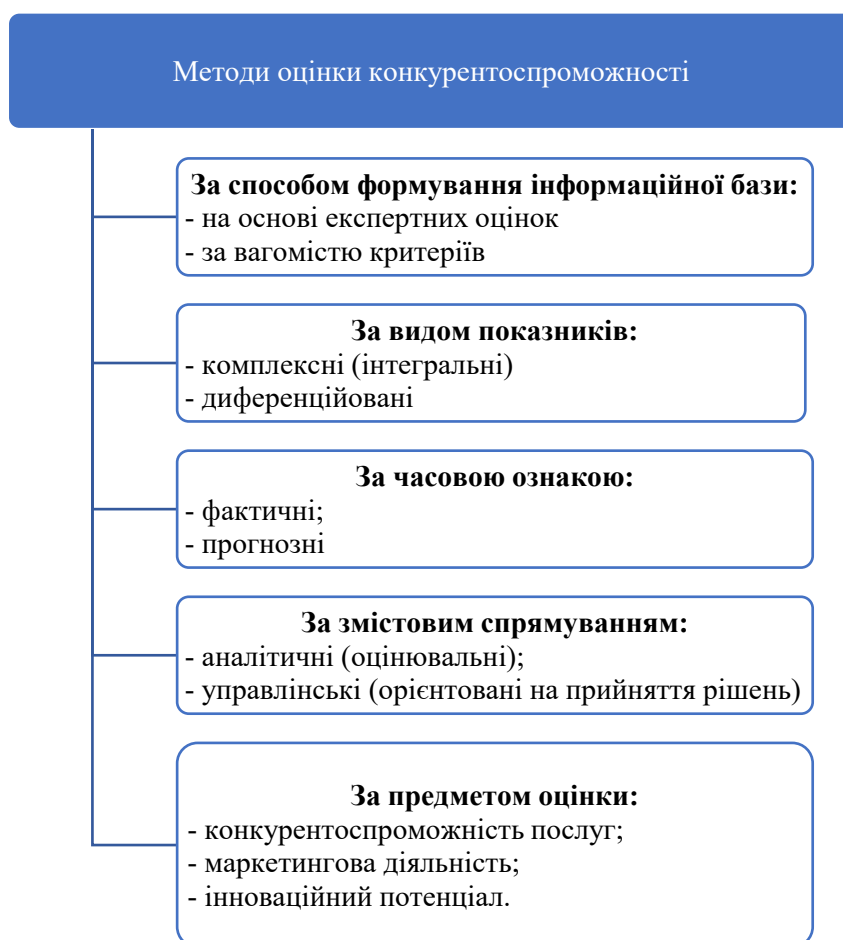


Рис. 1.2. Основні методами оцінки конкурентоспроможності*

*Джерело: сформовано автором на основі [22, 27]

Представлена схема відображає різноманітність підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що відрізняються за предметом дослідження, методичним інструментарієм та характером використання показників. Така класифікація дозволяє обрати найбільш доцільний метод оцінки залежно від цілей аналізу та наявної інформаційної бази.

Водночас поєднання різних підходів забезпечує більш об'єктивну оцінку конкурентоспроможності та створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

1.3 Формування конкурентних переваг підприємства будівельної сфери

В умовах посилення конкуренції на ринку будівельних послуг ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності своєчасно аналізувати маркетингове середовище та адаптувати свою діяльність до змін його ключових факторів. Саме глибоке розуміння зовнішніх і внутрішніх умов функціонування дозволяє підприємству формувати стійкі конкурентні позиції та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Маркетингове середовище підприємства будівельної сфери характеризується складною структурою та високим рівнем динамічності, що обумовлено впливом економічних, технологічних, соціальних і конкурентних чинників. У цьому контексті особливого значення набуває ідентифікація основних факторів впливу, оцінка їх сили та напрямку дії, а також визначення можливостей і загроз для підприємства [28].

Поряд із цим, важливим завданням є виявлення та обґрунтування конкурентних переваг підприємства, які забезпечують його відмінність від конкурентів та формують основу ринкової стійкості. Такі переваги можуть проявлятися у якості послуг, рівні сервісу, ефективності організації діяльності, ціновій політиці та інших складових маркетингової діяльності.

Проблематика підвищення конкурентоспроможності підприємств є предметом дослідження значної кількості науковців, зокрема в контексті маркетингового та логістичного управління. У своїх працях вони прагнуть систематизувати та узагальнити ключові складові поняття «конкуренція», що дозволяє глибше зрозуміти механізми її формування та прояву в ринковому середовищі.

Узагальнюючи наукові підходи, можна виокремити базові елементи економічної конкуренції, які визначають її сутність та особливості прояву [8].

По-перше, об'єктом конкуренції виступають потреби певних груп споживачів, які формують відповідні ринкові сегменти. Саме за задоволення

цих потреб між собою конкурують підприємства, що здійснюють діяльність у межах одного сегмента.

По-друге, суб'єктами конкуренції є всі учасники ринку, які пропонують аналогічні або взаємозамінні товари чи послуги, тобто безпосередньо формують конкурентне середовище.

По-третє, предметом конкуренції виступає конкретний товар або послуга, за допомогою яких підприємство прагне досягти своїх цілей, передусім отримання прибутку та зміцнення ринкових позицій.

Водночас у сучасних умовах важливого значення набуває не лише функціональна характеристика продукту, а й його додана цінність. У межах концепції соціально орієнтованого маркетингу саме ця складова дедалі частіше виступає самостійним предметом конкурентної боротьби, оскільки впливає на сприйняття споживачами та їх вибір [2].

Водночас доцільно розмежовувати поняття конкуренції як характеристики ринкового середовища та конкурентної поведінки підприємства як активного учасника цього середовища. Такий підхід дозволяє більш чітко визначити роль підприємства у формуванні власних ринкових позицій та обранні ефективної стратегії розвитку.

З урахуванням цього підприємство формує власне концептуальне позиціонування, яке має забезпечувати чітке сприйняття переваг його послуг у порівнянні з пропозиціями конкурентів. Ефективне позиціонування передбачає не лише визначення унікальних характеристик послуги, але й їх донесення до цільової аудиторії через відповідні маркетингові інструменти [10].

Тісний взаємозв'язок між маркетинговою діяльністю та досягненням конкурентоспроможності обумовлює необхідність виокремлення різних її рівнів залежно від типів конкуренції, що склалися на ринку послуг. Такий підхід дозволяє більш глибоко оцінити позиції підприємства та визначити напрями підвищення його ефективності (табл. 1.5).

Види конкурентної поведінки на ринку будівельних послуг*

Вид конкурентної поведінки	Загальна характеристика	Прояв на ринку будівельних послуг
Конкуренція між споживачами	Споживачі прагнуть отримати максимально вигідну пропозицію за оптимальним співвідношенням ціни та якості, орієнтуючись на власні потреби та фінансові можливості.	Замовники будівельних послуг (приватні особи, бізнес, девелопери) обирають підрядників, порівнюючи вартість, строки виконання робіт, якість матеріалів і репутацію компанії. Часто рішення приймається на основі рекомендацій, портфоліо та попереднього досвіду співпраці.
Конкуренція між надавачами послуг	Виявляється у суперництві між підприємствами за споживача, може мати як ціновий, так і неціновий характер, включаючи якість, інновації та рівень сервісу.	Будівельні компанії конкурують за рахунок вартості робіт, якості виконання, дотримання термінів, використання сучасних технологій та комплексності послуг. Також поширені партнерські відносини (субпідряд, кооперація), що поєднують конкуренцію і співпрацю.
Конкурентна взаємодія між підприємством і споживачем	Ґрунтується на узгодженні інтересів сторін щодо ключових параметрів пропозиції, зокрема ціни, якості та умов надання послуг.	На ринку будівельних послуг замовники активно порівнюють пропозиції, ведуть переговори щодо умов контракту, строків і вартості. Висока прозорість інформації (сайти, платформи, відгуки) спрощує вибір та підсилює конкуренцію між підрядниками.

*Джерело: сформовано автором на основі [21, 26]

Представлені види конкурентної поведінки відображають специфіку взаємодії між основними учасниками ринку будівельних послуг. Їх аналіз дозволяє визначити ключові фактори впливу на формування конкурентних позицій підприємства, а також обґрунтувати напрями підвищення його конкурентоспроможності.

В Україні конкурентне середовище характеризується низкою специфічних особливостей, серед яких вагоме місце займає обмеженість фінансових ресурсів підприємств. Це безпосередньо впливає на можливості формування та реалізації маркетингової політики, зокрема в частині обсягів витрат на просування, дослідження ринку та розвиток бренду.

Для підприємств будівельної галузі така ситуація створює додаткові виклики. З одного боку, самі компанії змушені оптимізувати витрати, у тому числі пов'язані з маркетинговою та логістичною діяльністю, що може обмежувати їх здатність до активного просування та розвитку. З іншого боку, замовники будівельних послуг також часто мають обмежені бюджети, що впливає на обсяг попиту, вибір підрядників та загальну структуру ринку [15].

У таких умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує більш зваженого та стратегічного підходу до управління маркетинговою діяльністю. Зокрема, виникає необхідність визначення ключових категорій стратегічного маркетингу, які дозволяють сформувати ефективну модель розвитку підприємства, адаптовану до обмежених ресурсів та високого рівня конкуренції.

Ключовою метою стратегічного планування та організації діяльності підприємства є забезпечення узгодженості між його цілями та наявними маркетинговими можливостями, а також визначення пріоритетних напрямів розвитку і формування ефективної портфельної стратегії [24].

На функціональному рівні стратегічне планування передбачає розроблення короткострокових управлінських рішень, спрямованих на реалізацію загальних стратегічних орієнтирів підприємства. Для будівельних компаній це особливо актуально, оскільки їх діяльність пов'язана з довготривалими проектами, що потребують поетапного планування та контролю виконання.

Процес формування маркетингових стратегій включає комплексний аналіз маркетингового середовища, оцінку внутрішнього потенціалу підприємства та визначення його ринкових можливостей. На основі отриманих результатів здійснюється постановка цілей, які структуруються за пріоритетністю та слугують основою для подальшої розробки відповідних стратегічних рішень [11].

На корпоративному рівні стратегічне планування охоплює низку послідовних етапів, спрямованих на визначення загального напрямку розвитку підприємства та формування його довгострокової конкурентної позиції.

Передусім здійснюється формулювання місії підприємства, яка відображає його основне призначення, ключові цілі діяльності та цінності, що визначають поведінку на ринку. Наступним етапом є проведення стратегічного аудиту, що передбачає комплексну оцінку внутрішнього стану підприємства та умов його функціонування у зовнішньому середовищі [26].

Важливе місце у процесі стратегічного планування займає проведення SWOT-аналізу, який дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози його розвитку. Паралельно здійснюється портфельний аналіз, метою якого є обґрунтування структури діяльності підприємства, зокрема визначення пріоритетних напрямів та стратегічних бізнес-одиниць, на яких воно зосереджуватиме свої ресурси [21].

Завершальним етапом є формування цілей розвитку та вибір стратегій зростання підприємства. У практиці діяльності будівельних компаній це може передбачати інтенсивний розвиток (розширення обсягів виконання робіт), інтеграційні процеси (співпраця або об'єднання з іншими учасниками ринку) або диверсифікацію (освоєння нових видів діяльності).

Водночас важливим аспектом підвищення конкурентоспроможності підприємств є використання зовнішніх ресурсів і компетенцій. Для будівельних компаній це проявляється у залученні спеціалізованих підрядників, консультантів, дизайнерських чи інжинірингових організацій. Такий підхід дозволяє підвищити якість виконання робіт, оптимізувати витрати та зосередитися на ключових видах діяльності, що, у свою чергу, створює додаткові конкурентні переваги (табл. 1.6).

Наведені переваги свідчать про доцільність використання аутсорсингу в діяльності підприємств будівельної галузі як інструменту підвищення ефективності управління та оптимізації бізнес-процесів.

Переваги аутсорсингу в діяльності будівельних підприємств *

Перевага	Сутність
Професійний досвід	Залучення спеціалізованих підрядників забезпечує використання напрацьованих підходів, сучасних технологій та професійних рішень у виконанні окремих видів робіт.
Комплексність послуг	Можливість отримання повного спектра послуг (проектування, будівництво, інжиніринг, дизайн) від зовнішніх виконавців дозволяє оптимізувати процес реалізації проєктів.
Налагоджені зв'язки	Використання сформованих партнерських відносин підрядників з постачальниками та іншими учасниками ринку сприяє скороченню витрат часу та ресурсів.
Системність управління	Забезпечується комплексний підхід до реалізації проєктів, узгодженість дій учасників процесу та підвищення ефективності кінцевого результату.
Об'єктивність рішень	Залучення зовнішніх виконавців дозволяє уникнути суб'єктивності у прийнятті управлінських рішень та підвищує їх обґрунтованість.

* Джерело: сформовано автором на основі [13]

Залучення зовнішніх виконавців дозволяє підприємствам зосередитися на ключових напрямках діяльності, водночас передаючи виконання спеціалізованих функцій професійним учасникам ринку.

Крім того, застосування аутсорсингових підходів сприяє підвищенню якості виконання робіт, скороченню витрат та більш гнучкому реагуванню на зміни ринкового середовища. У сукупності це створює додаткові передумови для формування конкурентних переваг підприємства та зміцнення його позицій на ринку будівельних послуг [15].

Таким чином, проведений аналіз маркетингового середовища та ключових факторів конкурентної взаємодії дозволяє визначити передумови формування конкурентних переваг підприємства будівельної галузі. Узгоджене використання інструментів маркетингової діяльності, врахування впливу зовнішнього середовища, а також застосування сучасних підходів до організації бізнес-процесів, зокрема аутсорсингу, сприяють підвищенню ефективності функціонування підприємства. У сукупності це створює основу для зміцнення його ринкових позицій та забезпечення стійкої конкурентоспроможності в умовах динамічного розвитку ринку будівельних послуг.

Висновки до I розділу

У межах першого розділу було розкрито теоретичні засади формування та управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема у сфері послуг та з урахуванням специфіки будівельної галузі. Визначено, що конкурентоспроможність є багатофакторною категорією, яка відображає здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкі ринкові позиції.

У процесі дослідження встановлено, що ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє маркетингова діяльність підприємства, яка охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, зокрема товарну, цінову, збутову та комунікаційну політики, а також додаткові складові, характерні для сфери послуг. Їх узгоджене застосування формує основу для ефективної взаємодії підприємства з ринком та створення цінності для споживача.

Окрему увагу приділено формуванню конкурентних переваг, які виступають ключовим результатом реалізації маркетингових стратегій та визначають позиції підприємства у конкурентному середовищі. Встановлено, що в умовах будівельної галузі конкурентні переваги формуються під впливом як внутрішніх факторів (якість послуг, ефективність управління, рівень сервісу), так і зовнішніх (ринкове середовище, рівень конкуренції, поведінка споживачів).

Отже, забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує комплексного підходу, що передбачає інтеграцію маркетингових інструментів, стратегічного планування та адаптації до умов ринку. Це створює підґрунтя для подальшого дослідження практичних аспектів діяльності підприємства та розроблення рекомендацій щодо підвищення його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ ОПСЛУГ УКРАЇНИ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КББ-БУД» НА НЬОМУ

2.1 Аналіз розвитку ринку будівельних послуг України

Ринок будівельних послуг в Україні є складовою будівельної галузі, яка охоплює діяльність підприємств, пов'язану з виконанням будівельно-монтажних робіт, проектуванням, інжинірингом, ремонтом та обслуговуванням об'єктів нерухомості. У сучасних умовах цей ринок характеризується високою залежністю від макроекономічної ситуації, інвестиційної активності та державної політики у сфері відновлення інфраструктури.

Розглянемо структуру ринку будівельної галузі України, яка формується за видами будівельної діяльності, типами об'єктів, суб'єктами ринку та характером попиту (див рис. 2.1).

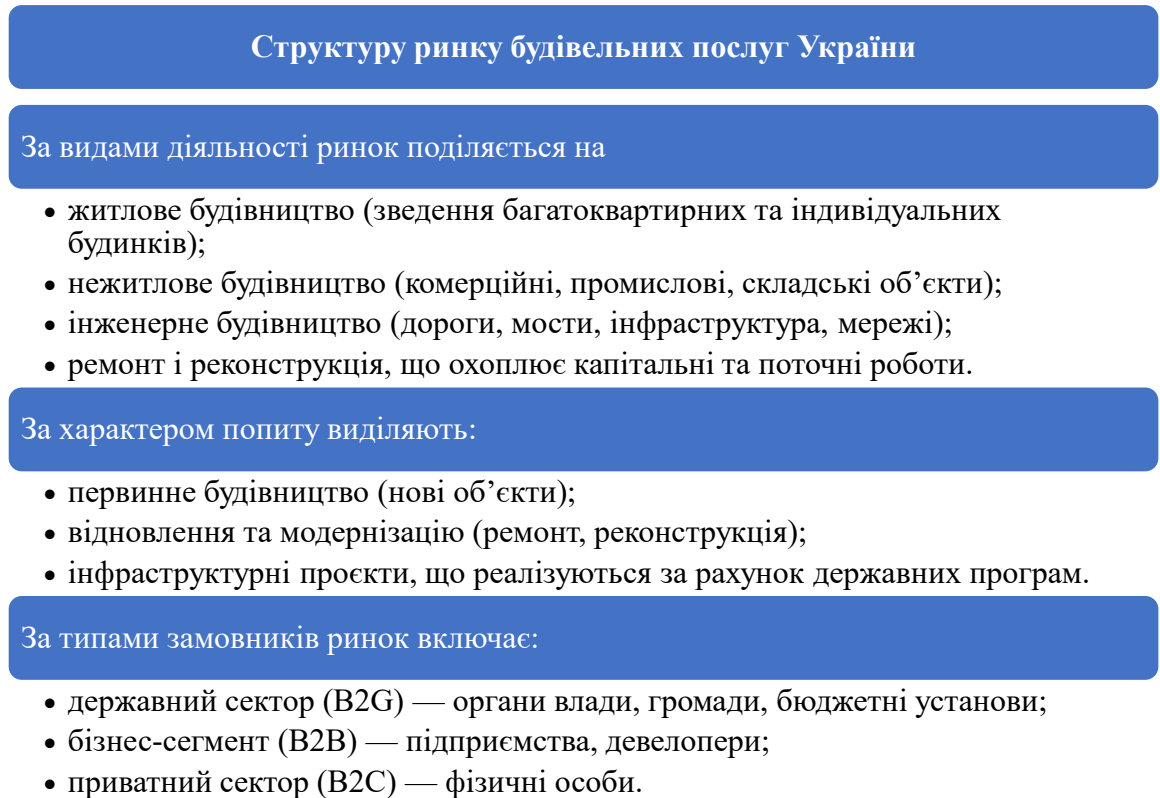


Рис. 2.1. Структуру ринку будівельних послуг України *

* Джерело: сформовано автором на основі [24, 28]

У 2022 році ринок будівельних послуг України зазнав різкого спаду внаслідок повномасштабної війни – обсяги будівельних робіт скоротилися більш ніж на 50%, а реальне падіння перевищило 65% [16, 29].

Водночас уже з 2023 року почалося поступове відновлення, загальний обсяг будівельного ринку (включаючи послуги) у 2024 році досяг близько 170 млрд. грн., що на 6% більше, ніж у попередньому році [7].

У 2025 році обсяг будівельного ринку України зріс ще на 24% порівняно з попереднім роком і досяг 248 млрд грн (5,3 млрд євро). Попри позитивну динаміку, цей показник залишається на 34% нижчим за рівень 2021 року, коли ринок оцінювався у 8 млрд євро [6].

Ринок будівельних послуг України у 2025 році характеризується суперечливою динамікою розвитку. З одного боку, значні масштаби руйнувань та потреба у відбудові формують високий потенційний попит на будівельні послуги. З іншого – ринок демонструє ознаки скорочення: за перше півріччя 2025 року обсяг виконаних будівельних робіт зменшився до 82 млрд грн порівняно з 86 млрд грн у відповідному періоді 2024 року [5].

Ключовим обмеженням розвитку ринку будівельних послуг став дефіцит кадрів у 2025 році [5]. Одним із найбільш показових індикаторів кризових явищ є динаміка заробітних плат. Так, у 2024 році середній рівень оплати праці у будівництві зріс на 23%, а у 2025 році ця тенденція набула подальшого посилення.

Зокрема, оплата праці різноробів зросла приблизно на 25% і починається від 20 тис. грн., заробітна плата монтажників збільшилася на 33% і становить від 30 тис. грн., рівень оплати праці електриків підвищився на 25% - до рівня від 22,5 тис. грн., тоді як середня заробітна плата будівельників загалом зросла на 20% і досягла близько 30 тис. грн.

Водночас мінімальний рівень оплати праці у галузі було підвищено майже вдвічі з 6995 грн. до 12142 грн. Найбільше зросли доходи монолітників (+50%), геодезистів (+44%) та бетонярів (+38%) [6].

Таке суттєве зростання, особливо у сегменті кваліфікованих робітничих професій, безпосередньо впливає на збільшення собівартості будівельних робіт. З огляду на те, що витрати на оплату праці є однією з ключових статей витрат, це додатково знижує рентабельність проєктів, яка і без того перебуває під тиском через обмежені можливості підвищення цін для споживачів.

В умовах війни також суттєво змінилася структура ринку: домінуючу роль почали відігравати інженерні споруди та інфраструктурні об'єкти, частка яких перевищує житлове та комерційне будівництво [29].

За результатами аналізу статистичних даних, у 2025 році найбільші обсяги житлового будівництва в Україні були зосереджені у кількох регіонах-лідерах. Беззаперечним лідером стала Київська область, де введено майже 2,0 млн. м² житла. Другу позицію посіла Львівська область із показником понад 1,6 млн. м², що зумовлено активною релокацією населення та бізнесу в західні регіони. Третє місце займає місто Київ, де введено близько 1,19 млн. м² житла.

До групи регіонів із високою будівельною активністю також належать Одеська, Івано-Франківська, Вінницька, Закарпатська та Волинська області, де обсяги введеного житла коливаються від 400 до 800 тис. м² [30].

Для проведення аналізу регіональної активності на ринку будівельних послуг було відібрано Київську область, м. Київ та області західного регіону України, що обумовлено їх високою концентрацією будівельних робіт і відносною стабільністю у сучасних умовах. Такий підхід дозволяє здійснити коректне порівняння між найбільш активним економічним центром країни та регіонами, де спостерігається зростання попиту на будівництво внаслідок внутрішньої міграції населення та розвитку інфраструктури (рис. 2.2).

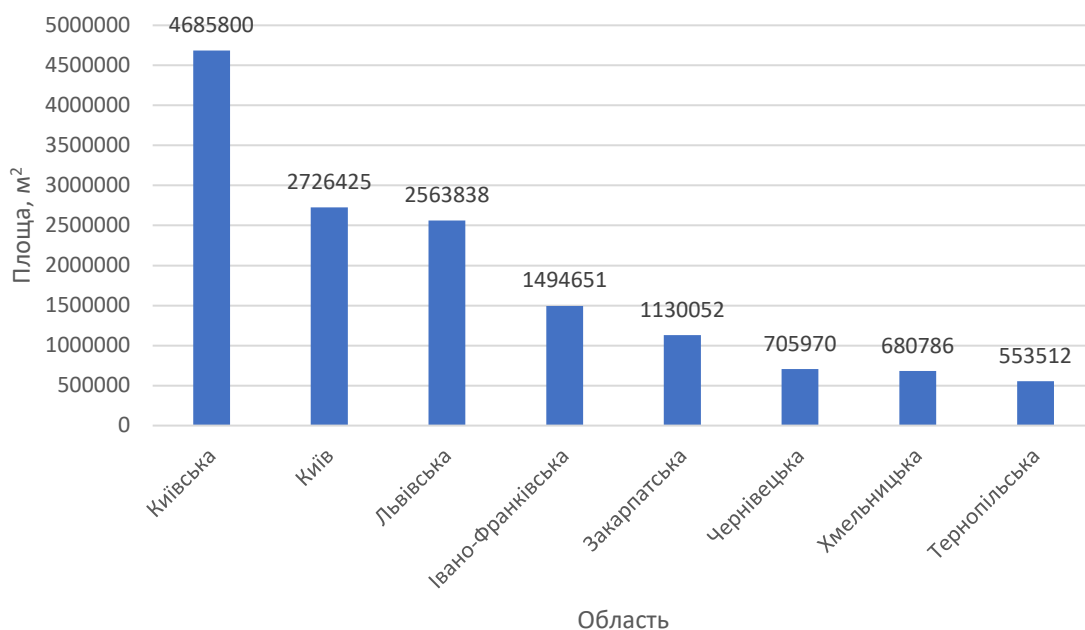


Рис. 2.2. Динаміка обсягів житлового будівництва у 2025 році, м²

* Джерело: сформовано автором на основі [12]

Беззаперечним лідером за обсягами введеного житла є Київська область (4685800 м²), що значно перевищує показники інших регіонів. Друге місце займає м. Київ (2726425 м²), що підтверджує його статус ключового центру будівельної активності. Серед західних областей найвищі показники демонструє Львівська область (2563838 м²), яка поступається лише столичному регіону.

Інші області західного регіону мають суттєво нижчі обсяги будівництва: Івано-Франківська – 1494651 м², Закарпатська – 1130052 м², тоді як Чернівецька, Хмельницька та Тернопільська області характеризуються ще меншими показниками. Така структура свідчить про концентрацію будівельної активності у столиці та найбільш економічно розвинених регіонах, а також про поступове зміщення ринку у західному напрямі.

Для більш глибокого аналізу динаміки розвитку будівельного ринку доцільно розглянути зміну обсягів введення житлових і нежитлових будівель у часі з 2019 по 2025 роки у Львівській області (рис. 2.3).

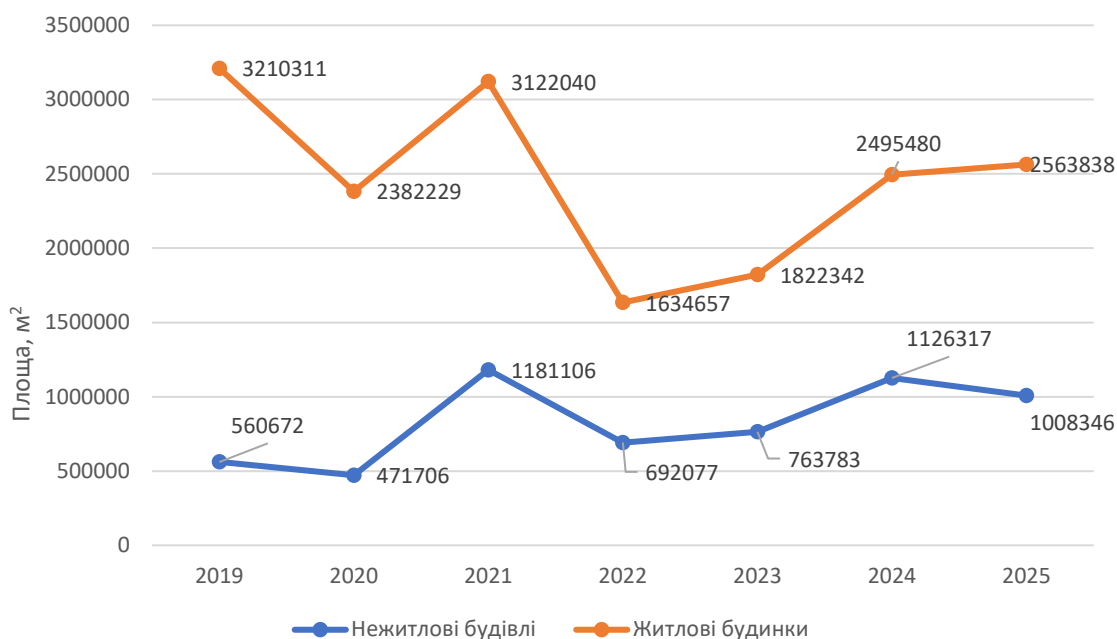


Рис. 2.3. Динаміка площі будівель, прийнятих в експлуатацію в період 2019-2025 рр. у Львівській області*

*Джерело: сформовано автором на основі [12]

Обсяги введення житлових будинків у Львівській області суттєво перевищують показники нежитлового будівництва протягом усього досліджуваного періоду. У 2019-2021 роках спостерігалася відносна стабільність із коливаннями на рівні понад 3 млн м², однак у 2022 році відбулося різке скорочення до 1634657 м², що зумовлено впливом кризових факторів.

Починаючи з 2023 року, ринок поступово відновлюється: обсяги житлового будівництва зросли до 2495480 м² у 2024 році та 2563838 м² у 2025 році, що свідчить про позитивну тенденцію відновлення попиту.

Аналогічна динаміка спостерігається і в сегменті нежитлового будівництва, де після спаду у 2022 році (692077 м²) відбулося поступове зростання до 1126317 м² у 2024 році, однак у 2025 році зафіксовано незначне зниження до 1008346 м².

Таким чином, ринок будівельних послуг характеризується домінуванням житлового будівництва та поступовим відновленням після спаду, що формує сприятливі умови для подальшого розвитку підприємств галузі.

Отже, потенціал ринку будівельних послуг не лише Львівщині чи західних регіонів залишається значним, оскільки відбудова країни буде потребувати масштабних інвестицій і довгострокових проєктів розвитку https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-stroitelstva-i-rekonstrukcii-v-ukraine-rost-na-57-v-i-kvartale-2024-goda?utm_source=chatgpt.com

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «КББ-БУД»

Компанія ТОВ «КББ-БУД» зареєстрована 27.01.2018 та здійснює свою діяльність за юридичною адресою: Україна, 79049, Львівська область, місто Львів, вул. Трильовського, будинок 16. Керівником підприємства є Біляк Степан Ярославович. Розмір статутного капіталу становить 15 000 грн.

Станом на дату формування витягу з ЄДР (18.04.2026) підприємство функціонує та не перебуває у процесі припинення. Повне найменування юридичної особи - Товариство з обмеженою відповідальністю «КББ-БУД». Організаційно-правова форма - товариство з обмеженою відповідальністю, форма власності - недержавна.

Код ЄДРПОУ підприємства - 41893845. Основним видом діяльності є виконання інших спеціалізованих будівельних робіт (КВЕД 43.99). Окрім цього, підприємство здійснює ряд додаткових видів діяльності, зокрема будівництво споруд, електромонтажні роботи, монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування, а також інші будівельно-монтажні роботи [31].

Підприємство працює на загальній системі оподаткування та є платником податку на додану вартість, що свідчить про його активну господарську діяльність на ринку будівельних послуг.

Основним видом діяльності ТОВ «КББ-БУД» є виконання інших спеціалізованих будівельних робіт (КВЕД 43.99), що визначає його профіль як підприємства, орієнтованого на надання комплексних будівельних послуг.

Важливе місце у діяльності підприємства займають оздоблювальні та завершальні роботи, серед яких: штукатурні роботи, встановлення столярних виробів, покриття підлоги та облицювання стін, малярні роботи та скління, а також виконання інших робіт із завершення будівництва, включаючи покрівельні роботи.

За додатковими КВЕДами ТОВ «КББ-БУД» може здійснювати широкий спектр будівельних і супутніх робіт, що охоплюють різні етапи реалізації будівельних проєктів. Зокрема, до основних напрямів діяльності належать: будівництво інших споруд, виконання робіт зі знесення об'єктів, електромонтажні роботи, монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування, а також інші будівельно-монтажні роботи.

У складі ТОВ «КББ-БУД» функціонує команда висококваліфікованих спеціалістів, до якої входять проєктувальники, конструктори, інженери та інші фахівці, що володіють глибокими знаннями у сфері будівництва та мають практичний досвід реалізації технічно складних проєктів. Наявність професійного кадрового потенціалу забезпечує можливість ефективного виконання робіт різного рівня складності з урахуванням галузевих вимог та стандартів.

ТОВ «КББ-БУД» здійснює повний цикл робіт, що включає проєктування, будівництво та технічне оснащення об'єктів різного призначення, зокрема промислових, аграрних, торговельних, спортивних та інших типів споруд. У процесі діяльності ТОВ «КББ-БУД» застосовує сучасні технологічні рішення та дотримується встановлених норм безпеки, що сприяє підвищенню якості виконаних робіт і забезпеченню надійності реалізованих об'єктів.

ТОВ «КББ-БУД» характеризується наявністю ряду конкурентних переваг, що забезпечують його ефективне функціонування на ринку будівельних послуг та сприяють формуванню стійких ринкових позицій.

Передусім ТОВ «КББ-БУД» володіє значним досвідом у сфері будівництва – 8 років, що дозволяє йому успішно реалізовувати проекти різного рівня складності та забезпечувати високий рівень професійної експертизи у різних напрямках будівельної діяльності. Важливою перевагою є також дотримання високих стандартів якості виконання робіт, що гарантує надійність, довговічність і відповідність зведених об'єктів сучасним вимогам.

Суттєвим чинником підвищення ефективності діяльності ТОВ «КББ-БУД» є орієнтація на впровадження інноваційних підходів у будівництві. ТОВ «КББ-БУД» постійно вдосконалює технологічні процеси про що свідчить стрімке зростання його активів, застосовує сучасні рішення та оптимізує виробничу діяльність, що дозволяє підвищити якість робіт і знизити витрати ресурсів. Динаміка активів ТОВ «КББ-БУД» за 2020 -2025 рр. подано на рис. 2.4.

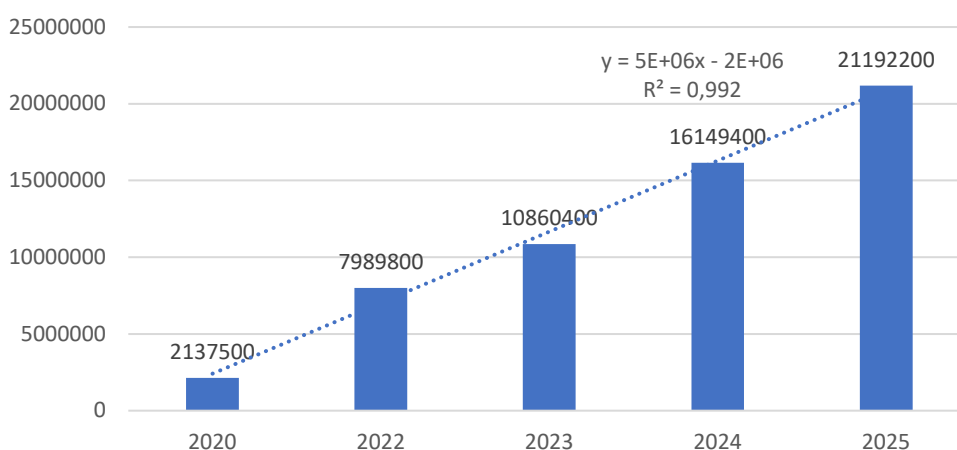


Рис. 2.4. Динаміка активів ТОВ «КББ-БУД» за 2020 -2025 рр., грн.*

*Джерело: сформовано автором

Аналіз динаміки активів ТОВ «КББ-БУД» свідчить про їх стійке зростання протягом досліджуваного періоду. Зокрема, у 2020 році обсяг активів становив 2 137 500 грн, тоді як у 2022 році цей показник зріс до 7 989

800 грн, що свідчить про більш ніж трикратне збільшення. У 2023 році активи досягли 10 860 400 грн, а вже у 2024 році - 16 149 400 грн, що вказує на суттєве розширення господарської діяльності підприємства.

Найвищого значення показник активів досяг у 2025 році - 21 192 200 грн, що майже у 10 разів перевищує рівень 2020 року. Така динаміка свідчить про активний розвиток підприємства, нарощування ресурсного потенціалу та розширення обсягів діяльності.

Позитивною ознакою є також рівномірний характер зростання активів без різких коливань, що підтверджується високим значенням коефіцієнта детермінації ($R^2 = 0,992$). Це свідчить про стабільність розвитку підприємства та прогнозованість його фінансового стану.

Зростання активів може бути пов'язане із збільшенням обсягів виконаних робіт, розширенням матеріально-технічної бази, а також залученням додаткових ресурсів для реалізації будівельних проєктів. У сукупності це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позицій на ринку будівельних послуг.

Проведений аналіз динаміки та структури активів ТОВ «КББ-БУД» дозволив оцінити ресурсний потенціал підприємства та виявити основні тенденції його формування. Разом з тим, для більш повної характеристики ефективності діяльності підприємства доцільно здійснити аналіз фінансових результатів, зокрема динаміки доходів, прибутку, рентабельності, а також змін у зобов'язаннях (див. табл. 2.1)

Аналіз фінансових показників ТОВ «КББ-БУД» свідчить про загальну позитивну динаміку розвитку підприємства упродовж досліджуваного періоду. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції має стійку тенденцію до зростання: у 2025 році він становив 70 930,7 тис. грн, що на 78,8% більше порівняно з 2024 роком. Подібна динаміка свідчить про розширення обсягів діяльності підприємства та зростання попиту на його послуги.

Таблиця 2.1

Аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «КББ-БУД» за 2022 – 2025 рр.

Показники (тис. грн)	Роки				Абсолютне відхилення, тис. грн			Відносне відхилення, %		
	2022	2023	2024	2025	2025/2024	2024/2023	2023/2022	2025/2024	2024/2023	2023/2022
Чистий дохід (виручка)	19646,0	24752,0	39671,2	70930,7	31259,5	14919,2	5106,0	78,80	60,27	25,99
Чистий прибуток	131,5	624,7	1165,5	1997,9	832,4	540,8	493,2	71,40	86,57	375,20
Рентабельність, %	0,67	2,52	2,94	2,82	-0,12	0,42	1,85	-4,08	16,67	276,12
Активи	7989,8	10860,4	16149,4	21192,2	5042,8	5289,0	2870,6	31,22	48,70	35,93
Зобов'язання	7241,9	9487,8	13611,3	16656,2	3044,9	4123,5	2245,9	22,37	43,46	30,99

*Джерело: створено автором

Позитивні зміни спостерігаються і щодо чистого прибутку, який у 2025 році досяг 1 997,9 тис. грн, збільшившись на 71,4% у порівнянні з попереднім роком. Це вказує на покращення фінансових результатів діяльності підприємства, незважаючи на складні умови функціонування галузі.

Рентабельність діяльності підприємства залишається на відносно стабільному рівні: у 2025 році вона становила 2,82%, що дещо нижче показника 2024 року (2,94%), однак суттєво перевищує рівень попередніх років.

Значне зростання спостерігається також за показником активів підприємства, обсяг яких у 2025 році досяг 21 192,2 тис. грн, що на 31,2% більше, ніж у 2024 році. Водночас зростають і зобов'язання, які збільшилися на 22,4%, що може свідчити про активне залучення зовнішніх джерел фінансування.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ТОВ «КББ-БУД» демонструє позитивну динаміку розвитку, що спостерігається в чіткому зростанні показника чистого прибутку ТОВ «КББ-БУД» у 2020-2025 роках (див. рис. 2.5).

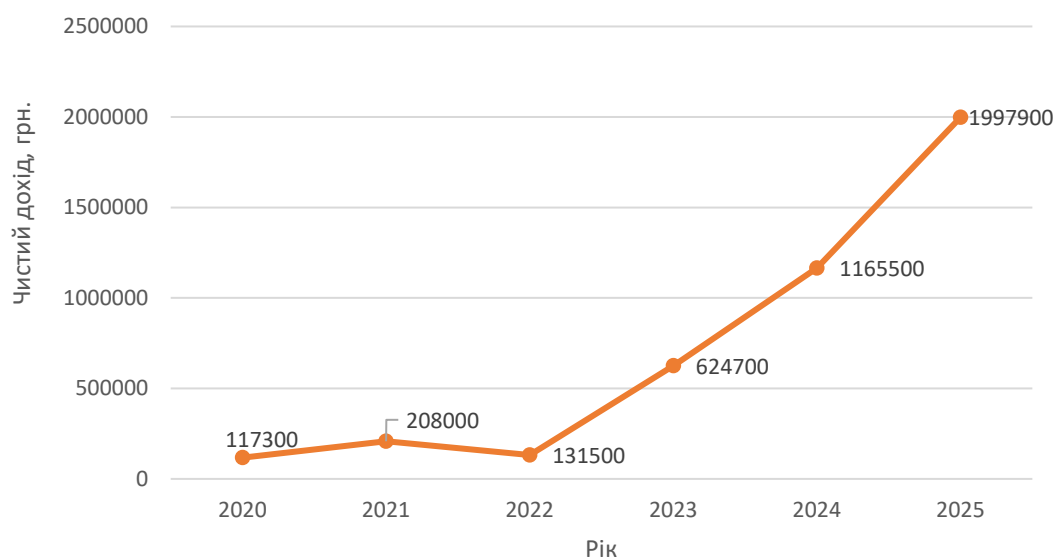


Рис. 2.5. Динаміка чистого прибутку ТОВ «КББ-БУД» у 2020-2025 рр.*

*Джерело: сформовано автором

Динаміка чистого доходу ТОВ «КББ-БУД» у 2020–2025 рр. свідчить про загальну тенденцію до зростання. Після незначного підвищення у 2021 році (до 208,0 тис. грн) та спаду у 2022 році (131,5 тис. грн), у наступні роки спостерігається стрімке зростання показника: до 624,7 тис. грн у 2023 році, 1 165,5 тис. грн у 2024 році та 1 997,9 тис. грн у 2025 році. Таким чином, за останні три роки чистий дохід зріс більш ніж утричі, що свідчить про значний розвиток компанії і правильне ведення його діяльності.

Паралельно з із зростанням показників активів та чистого прибутку зростає і кількість працівників, хоча наявність робочої сили сьогодні є надзвичайно негативним фактором. Проаналізуємо структуру управління ТОВ «КББ-БУД», яка має лінійно-функціональний характер і є типовою для підприємств будівельної галузі (див. рис. 2.6).

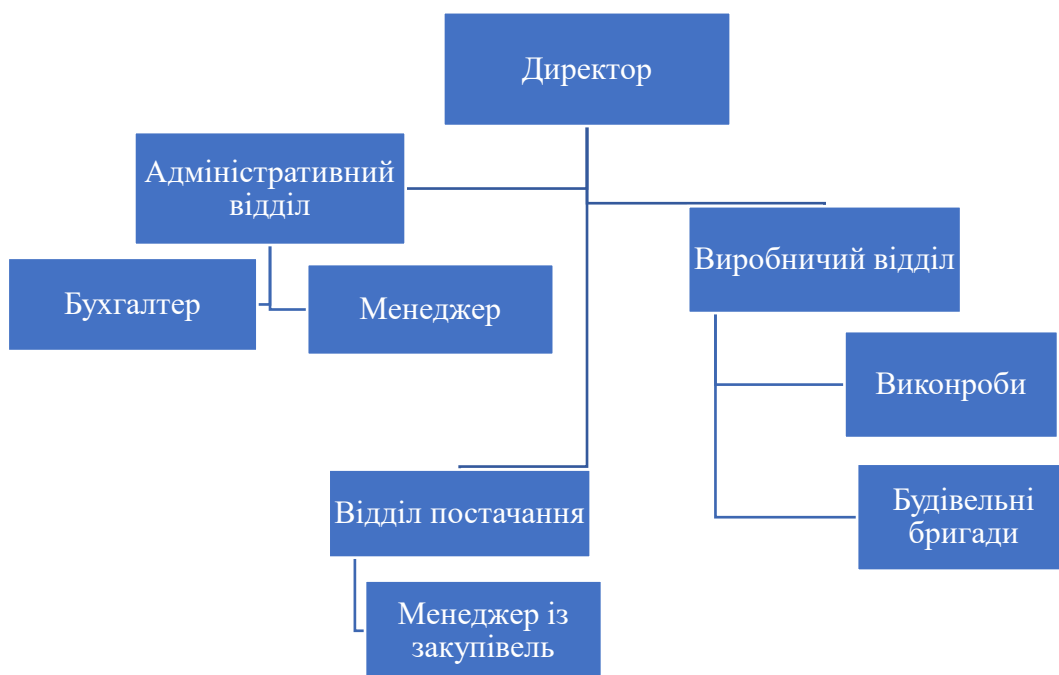


Рис. 2.6. Організаційна структура управління ТОВ «КББ-БУД»*

* Джерело: сформовано автором

Управління діяльністю ТОВ «КББ-БУД» здійснює директор, який координує роботу основних підрозділів.

Найбільшу частку персоналу становить виробничий підрозділ, представлений будівельними бригадами, що безпосередньо виконують роботи. Координацію їх діяльності здійснюють виконроби, які відповідають за організацію будівельного процесу, дотримання термінів і якості виконання робіт.

Адміністративні функції зосереджені в невеликій управлінській ланці, до складу якої входять бухгалтер та менеджер. Закупівля матеріалів і взаємодія з постачальниками здійснюється окремою відповідальною особою.

Маркетингова діяльність на підприємстві не виділена в окремий структурний підрозділ, оскільки вона має фрагментарний характер, що є одним із стримуючих факторів розвитку та зниження конкурентоспроможності ТОВ «КББ-БУД».

2.3 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «КББ-БУД»

У сучасних умовах функціонування підприємств будівельної галузі маркетингова діяльність відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг та забезпеченні стабільного розвитку. З огляду на це доцільно здійснити аналіз маркетингової діяльності ТОВ «КББ-БУД», що дозволить оцінити особливості формування його товарної, цінової та комунікаційної політики, а також виявити основні проблеми та напрями їх удосконалення для підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «КББ-БУД».

Найперше розглянемо основні напрями діяльності ТОВ «КББ-БУД» (див. табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Основні напрями діяльності ТОВ «КББ-БУД»*

Напрямок діяльності	Види послуг
Будівництво	Будівництво житлових будинків (приватні будинки, котеджі); будівництво комерційних об'єктів (офіси, склади, магазини); зведення промислових об'єктів; будівництво об'єктів соціальної інфраструктури; будівництво під ключ; влаштування фундаментів; зведення несучих конструкцій; монтаж перекриттів; будівництво

	інженерних мереж (водопостачання, каналізація, електропостачання)
Ремонт та реконструкція	Капітальний ремонт будівель і споруд; реконструкція об'єктів із переплануванням; поточний ремонт приміщень; внутрішні оздоблювальні роботи (штукатурка, фарбування, облицювання); ремонт покрівель; утеплення фасадів; ремонт підвальних і технічних приміщень; заміна інженерних комунікацій; модернізація об'єктів
Благоустрій та супутні роботи	Благоустрій територій; укладання бруківки та асфальтування; облаштування прибудинкових територій; озеленення; встановлення малих архітектурних форм; монтаж огорож; облаштування парковок; демонтажні роботи
Інженерні та спеціалізовані роботи	Монтаж систем опалення, вентиляції та кондиціонування; електромонтажні роботи; сантехнічні роботи; встановлення систем водовідведення; монтаж енергоефективних систем; утеплення будівель; технічне обслуговування інженерних систем

*Джерело: сформовано автором

З метою більш детального аналізу товарної політики ТОВ «КББ-БУД» доцільно розглянути структуру виконаних робіт у межах тендерних замовлень, які становлять важливу складову діяльності ТОВ «КББ-БУД» (рис. 2.7).

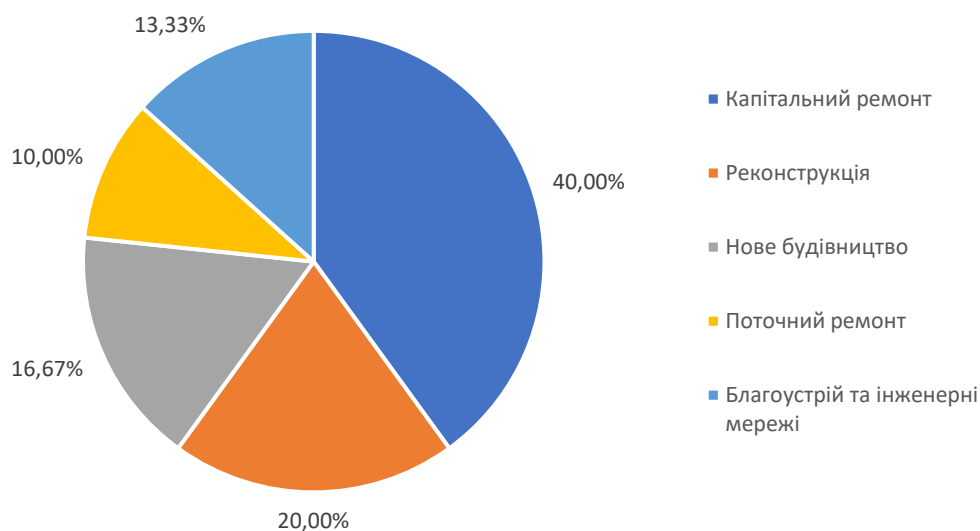


Рис. 2.7. Структура послуг ТОВ «КББ-БУД» за результатами виконання тендерних замовлень*

*Джерело: сформовано автором

Аналіз структури послуг ТОВ «КББ-БУД» за тендерними замовленнями свідчить, що найбільшу частку займають роботи з капітального ремонту – 40%, що зумовлено специфікою державних закупівель, орієнтованих переважно на відновлення та модернізацію існуючих об'єктів. Значну частку також становлять реконструкційні роботи (20%) та нове будівництво (16,67%), що підтверджує здатність підприємства виконувати комплексні проекти у межах бюджетного фінансування.

Меншу частку формують поточні ремонти та роботи з благоустрою й інженерних мереж (в сумі 23,33%), які, як правило, мають локальний характер і меншу вартість. Загалом така структура відображає орієнтацію ТОВ «КББ-БУД» на виконання капіталомістких робіт у межах державних і муніципальних замовлень.

З метою оцінювання структури доходів підприємства та визначення найбільш вагомих напрямів діяльності доцільно провести АВС-аналіз асортименту послуг ТОВ «КББ-БУД» (табл. 2.3).

Таблиця 2. 3

АВС-аналіз асортименту послуг ТОВ «КББ-БУД» за 2025 рік*

№	Вид послуг	Обсяг доходу, тис. грн	Частка, %	Кумулятивна частка, %	Група
1	Будівництво об'єктів під ключ	18 000,0	25,38	25,38	А
2	Капітальний ремонт будівель	14 480,00	20,41	45,79	А
3	Реконструкція об'єктів	10 750,00	15,16	60,95	А
4	Будівництво захисних споруд	6 320,00	8,91	69,86	А
5	Благоустрій територій	5 200,00	7,33	77,19	В
6	Інженерні мережі (вода, каналізація)	4 420,00	6,23	83,42	В
7	Електромонтажні роботи	3 800,00	5,36	88,78	В
8	Поточний ремонт приміщень	2 780,00	3,92	92,70	В
9	Ремонт покрівель	2 300,00	3,24	95,94	С
10	Оздоблювальні роботи	1 780,00	2,51	98,45	С
11	Демонтажні роботи	1 100,00	1,55	100,00	С
Разом	—	70 930,7	100%		

* Джерело: сформовано автором

Результати ABC-аналізу показують, що основний обсяг доходу ТОВ «КББ-БУД» формується за рахунок послуг групи А, частка яких становить 69,86%. До них належать будівництво об'єктів під ключ, капітальний ремонт, реконструкція та будівництво захисних споруд, що визначають ключову спеціалізацію ТОВ «КББ-БУД».

Послуги групи В забезпечують 22,84% доходу та представлені роботами середнього рівня складності, зокрема благоустроєм територій, інженерними та електромонтажними роботами, а також поточним ремонтом. Вони доповнюють основні напрями діяльності та формують стабільний додатковий дохід для ТОВ «КББ-БУД».

Найменшу частку займають послуги групи С (7,30%), які мають допоміжний характер і не здійснюють суттєвого впливу на загальний фінансовий результат. Проте ця група товарів є важливою в процесі підготовки до послуг, які входять до групи А та В.

Для визначення особливостей попиту на послуги ТОВ «КББ-БУД» доцільно проаналізувати структуру його цільової аудиторії (табл. 2.8).



Рис. 2.8. Сегментація цільової аудиторії ТОВ «КББ-БУД»*

* Джерело: сформовано автором

Як видно зі схеми, ключовим сегментом цільової аудиторії ТОВ «КББ-БУД» є державний сектор (B2G), представлений органами місцевого самоврядування та бюджетними установами. Саме цей сегмент формує основний обсяг замовлень підприємства та визначає специфіку його діяльності, зокрема орієнтацію на виконання капіталомістких проєктів - будівництва, реконструкції та капітального ремонту.

Сегмент бізнес-клієнтів (B2B) має другорядне значення та представлений підприємствами і забудовниками, які потребують виконання будівельних та інженерних робіт. Водночас частка приватних клієнтів (B2C) є незначною, що свідчить про низький рівень орієнтації підприємства на індивідуальних замовників.

Таким чином, структура цільової аудиторії ТОВ «КББ-БУД» є чітко зміщеною у бік державного сегмента, що забезпечує стабільність обсягів робіт, але водночас формує залежність від бюджетного фінансування.

Цінова політика ТОВ «КББ-БУД» формується з урахуванням особливостей ринку будівельних послуг, рівня попиту та специфіки виконуваних робіт. Проаналізуємо вартість основних видів послуг ТОВ «КББ-БУД», представлених у таблиці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Вартість основних видів послуг ТОВ «КББ-БУД»*

Вид послуг	Одиниця	Орієнтовна ціна
Будівництво під ключ	грн/м ²	від 2000 грн/м ²
Капітальний ремонт	грн/м ²	9 000 – 14 000 грн/м ²
Косметичний ремонт	грн/м ²	2 000 – 8 000 грн/м ²
Ремонт під ключ (середній рівень)	грн/м ²	від 6000 грн/м ²
Електромонтажні роботи	грн/м ² / роботи	~1000 грн
Сантехнічні роботи	грн/м ² / роботи	500–550 грн
Демонтажні роботи	грн/м ²	від 300 грн
Вентиляція та кондиціонування	грн/роботи	~1500 грн
Монтаж перегородок	грн/м ²	300–500 грн (
Оздоблювальні роботи (шпаклівка, фарбування)	грн/м ²	150–250 грн

* Джерело: створено автором

Ціни на послуги ТОВ «КББ-БУД» диференціюються залежно від виду робіт, їх складності та обсягів. Найвищу вартість мають комплексні послуги, зокрема будівництво об'єктів під ключ та капітальний ремонт, що пов'язано зі значними трудовими та матеріальними витратами. Водночас допоміжні роботи, такі як демонтаж, оздоблення чи монтаж інженерних систем, характеризуються нижчим рівнем цін, однак відіграють важливу роль у формуванні загального комплексу послуг.

Застосування моделі ціноутворення, орієнтованої на попит, дозволяє ТОВ «КББ-БУД» гнучко реагувати на зміни ринкового середовища, адаптувати вартість послуг до можливостей клієнтів та забезпечувати конкурентні позиції на ринку. При цьому остаточна ціна формується індивідуально для кожного проєкту на основі кошторису, що враховує обсяг робіт, рівень складності та вимоги замовника.

Збутова діяльність ТОВ «КББ-БУД» має специфічні особливості, зумовлені характером наданих послуг. Оскільки підприємство здійснює будівельно-ремонтні роботи, реалізація послуг відбувається безпосередньо кінцевому споживачеві, без використання посередників. Таким чином, для підприємства характерний прямий канал збуту.

Послуги надаються клієнтам, які територіально розташовані переважно в межах м. Львова та Львівської області, зокрема в населених пунктах Стрийського, Яворівського, Самбірського та Дрогобицького районів Львівської області, що обумовлено локальним характером будівельної діяльності.

Комунікаційна політика ТОВ «КББ-БУД» має обмежений характер і не передбачає активного використання сучасних маркетингових інструментів. Аналіз інформаційної присутності підприємства показав, що основні відомості про компанію представлені переважно на спеціалізованих бізнес-платформах та у відкритих реєстрах, зокрема YouControl, Opendatabot та Clarity Project, а також у системі публічних закупівель Prozorro.

Саме участь у тендерних процедурах виступає ключовим каналом комунікації підприємства з клієнтами, що зумовлено орієнтацією на державний сегмент ринку. Водночас інформація про діяльність ТОВ «КББ-БУД» у відкритому доступі обмежується базовими контактними даними та переліком послуг, розміщених у бізнес-довідниках.

При цьому встановлено відсутність офіційного вебсайту, присутності у соціальних мережах та системного використання інструментів digital-маркетингу. Така ситуація свідчить про несформовану комунікаційну політику підприємства та обмежує можливості розширення клієнтської бази, зокрема у сегменті приватних і корпоративних замовників.

Висновки до II розділу

У другому розділі роботи ми провели аналіз ринку будівельних послуг. Визначили, що лідером за обсягами введеного житла є Київська область (4685800 м²), тоді як м. Київ (2726425 м²) та Львівська область (2563838 м²) формують значну частку ринку. Проаналізовано динаміку будівництва, за результатами якої встановлено різке скорочення обсягів житлового будівництва у 2022 році до 1634657 м² з подальшим відновленням до 2563838 м² у 2025 році. Визначено, що обсяги житлового будівництва у Львівській області суттєво перевищують нежитлове, яке у 2025 році становило 1008346 м². Таким чином, встановлено поступове відновлення ринку після кризового періоду, що формує потенціал для подальшого розвитку підприємств галузі.

У другому підпункті ми провели аналіз фінансово-господарської та маркетингової діяльності ТОВ «КББ-БУД». Встановлено позитивну динаміку фінансових показників: чистий дохід у 2025 році становив 70930,7 тис. грн, що на 78,8% більше, ніж у 2024 році, а чистий прибуток зріс до 1997,9 тис. грн (+71,4%). Проаналізовано активи підприємства, обсяг яких у 2025 році досяг 21192,2 тис. грн (+31,2%), а також зобов'язання, які зросли на 22,4%. Рентабельність становила 2,82%, що є дещо нижчим показником попереднього року (2,94%).

У ході аналізу маркетингової діяльності встановлено, що підприємство має широкий асортимент послуг, однак проведений ABC-аналіз показав їх концентрацію: 69,86% доходу формують послуги групи А. Визначено, що основним сегментом клієнтів є державні замовники, а збут здійснюється через прямі канали в межах Львівської області. Проаналізовано комунікаційну діяльність, за результатами якої встановлено відсутність системного використання digital-інструментів, при домінуванні тендерів як основного каналу залучення клієнтів.

Таким чином, за результатами аналізу виявлено залежність підприємства від державного сегмента, концентрацію доходів за ключовими послугами та недостатній рівень маркетингової активності, що потребує подальшого вдосконалення.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «КББ-БУД» НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

3.1 Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КББ-БУД» на основі аналізу конкурентного середовища

У процесі здійснення господарської діяльності будь-яке підприємство функціонує в умовах постійного впливу зовнішнього середовища, яке формує низку обмежень і викликів. Це зумовлює необхідність адаптації діяльності ТОВ «КББ-БУД» до ринкових умов, змін попиту, а також до дій інших учасників ринку. Саме наявність альтернативних виробників товарів і надавачів послуг формує конкурентне середовище, у межах якого ТОВ «КББ-БУД» змушене постійно вдосконалювати свою діяльність.

Одним із найбільш поширених інструментів для оцінювання конкурентного середовища є модель п'яти сил Майкл Портер. Використання цього підходу дозволить ТОВ «КББ-БУД» системно аналізувати галузеву структуру та визначати рівень конкурентного тиску. Модель п'яти сил Портера широко застосовується у стратегічному плануванні як на рівні окремого підприємства, так і в межах галузевого аналізу, зокрема при оцінюванні конкурентоспроможності.

Застосування даного інструменту дає змогу оцінити потенціал прибутковості галузі, визначити можливості розвитку та виявити основні ризики, що формуються під впливом ключових конкурентних факторів. Крім того, аналіз п'яти сил дозволяє оцінити привабливість ринку та визначити силу конкурентних позицій ТОВ «КББ-БУД» у конкурентному середовищі ринку будівництва.

Відповідно до зазначеної моделі, у галузі виділяють п'ять основних взаємопов'язаних конкурентних сил, що визначають характер і рівень конкуренції [33]:

- рівень конкурентної боротьби між уже діючими підприємствами в галузі;
- загроза появи нових учасників ринку та можливість входу нових конкурентів;
- вплив товарів або послуг-замінників, що пропонуються підприємствами інших галузей;
- ринкова сила постачальників, яка визначає умови забезпечення ресурсами;
- вплив споживачів, що проявляється у їх здатності впливати на ціни, якість і умови надання послуг.

Діяльність ТОВ «КББ-БУД» зосереджена на трьох ключових напрямках, які визначають його позиціонування на ринку, а саме: виконання будівельних робіт, надання послуг з ремонту та здійснення оптової торгівлі матеріалами й обладнанням, зокрема металевими виробами, водопровідною та опалювальною технікою.

З огляду на зазначені напрями діяльності, ТОВ «КББ-БУД» функціонує у межах будівельної галузі, яка в останні роки зазнала суттєвих змін під впливом зовнішніх факторів. Зокрема, у 2022 році через повномасштабне військове вторгнення відбулося значне скорочення обсягів будівництва, що було пов'язано із зупинкою або відтермінуванням реалізації більшості проєктів забудовниками. Це, у свою чергу, негативно вплинуло і на суміжні сегменти, включаючи ринок ремонтних послуг.

З урахуванням зазначених тенденцій доцільним є більш детальний аналіз конкурентного середовища будівельної галузі, у межах якої здійснює свою діяльність ТОВ «КББ-БУД», зокрема із застосуванням моделі п'яти сил конкуренції.

Ринок будівельних послуг у місті Львові та області характеризується високою насиченістю: на ньому функціонує значна кількість суб'єктів господарювання, що спеціалізуються на виконанні будівельних і ремонтних

робіт. За оцінками, їх кількість перевищує 100 компаній різного масштабу та спеціалізації.

До числа найбільш помітних учасників ринку належать такі підприємства, як «RS», «MVR», «Капітель», «Lizena», «Бербет Інжиніринг», БК «Royal», «Добрий газда», «Західна будівельна компанія», «Топ Буд» та інші. Вони формують конкурентне поле, у межах якого підприємства змагаються за клієнтів, ресурси та ринкові позиції, використовуючи як цінові, так і нецінові методи конкуренції.

Після значного спаду у 2022 році, спричиненого воєнними діями та призупиненням більшості будівельних проєктів, у 2023 році розпочалося поступове відновлення попиту на будівельні та ремонтні послуги. Це пов'язано передусім із масштабними потребами у відбудові пошкоджених об'єктів інфраструктури та житлового фонду, зокрема сотень тисяч будівель і соціально важливих об'єктів.

Разом з тим, починаючи з 2023 року, особливо спостерігається відновлення активності в галузі у західних регіонах України. Водночас характерною проблемою для галузі є дефіцит трудових ресурсів, зумовлений мобілізаційними процесами, що призводить до обмеження виробничих можливостей підприємств.

У таких умовах рівень конкуренції між компаніями посилюється, оскільки здатність своєчасно та якісно виконувати будівельні роботи значною мірою залежить від наявності кваліфікованого персоналу. Це змушує підприємства шукати нові підходи до організації діяльності, оптимізації ресурсів та формування конкурентних переваг.

Для більш детального аналізу позицій основних учасників ринку доцільно здійснити їх порівняльну оцінку, результати якої наведено в таблиці 3.1.

Проведена оцінка рівня конкурентної боротьби свідчить про високий рівень конкурентної боротьби на ринку будівельних послуг.

Оцінка рівня конкурентної боротьби на ринку будівельних послуг*

Параметри оцінки	3 бали (високий рівень)	2 бали (середній рівень)	1 бал (низький рівень)	Оцінка
Кількість учасників ринку	Ринок перенасичений, значна кількість компаній	Помірна кількість підприємств	Невелика кількість гравців	3
Темпи розвитку ринку	Уповільнене або нестабільне зростання	Помірне відновлення	Високі темпи зростання	2
Рівень диференціації послуг	Послуги стандартизовані, відмінності незначні	Часткова диференціація	Послуги суттєво відрізняються	2
Цінова конкуренція	Жорстка конкуренція за ціною, обмежене підвищення	Помірний ціновий тиск	Можливість вільного ціноутворення	3
Бар'єри виходу з ринку	Високі витрати на вихід (техніка, персонал)	Середні витрати	Низькі бар'єри	2
Сумарна оцінка				12
4–6 балів	Низький			
7–10 балів	Середній			
11–15 балів	Високий			

* Джерело: створено автором

Це пояснюється значною кількістю учасників ринку, жорсткою ціновою конкуренцією та обмеженими можливостями суттєвої диференціації послуг. Водночас відновлення будівельної активності формує передумови для подальшого посилення конкуренції, що зумовлює необхідність активного формування конкурентних переваг ТОВ «КББ-БУД».

Друга сила – це загроза появи нових учасників ринку та можливість входу нових конкурентів. Імовірність появи нових учасників на ринку будівельних послуг існує постійно, однак рівень цієї загрози значною мірою обмежується наявністю суттєвих бар'єрів входу. Будівельна галузь характеризується високими вимогами до ресурсного забезпечення,

організаційного досвіду та репутаційного капіталу, що ускладнює процес виходу нових підприємств на ринок.

Створення будівельного підприємства потребує суттєвих інвестицій у технічне оснащення, матеріальні ресурси та кадрове забезпечення. В умовах підвищених ризиків і невизначеності, пов'язаних із воєнними діями, такі вкладення є фінансово ризикованими, що стримує потенційних нових гравців.

Передусім, у сучасних умовах воєнного стану новоствореним компаніям складно сформувати довіру з боку споживачів. Замовники, як правило, надають перевагу підприємствам із уже сформованою репутацією, досвідом реалізації проєктів та позитивними відгуками. Таким чином, діючі компанії мають перевагу у вигляді впізнаваного бренду та сформованої клієнтської бази.

Крім того, нові підприємства стикаються з так званими витратами перемикання для споживачів. Для того щоб залучити клієнтів, їм необхідно пропонувати більш вигідні умови співпраці — нижчі ціни або додаткові переваги, що, своєю чергою, зменшує рівень прибутковості на початкових етапах діяльності.

Отже, сукупність зазначених факторів знижує ймовірність швидкого входу нових конкурентів на ринок, хоча повністю не виключає такої можливості.

З метою кількісної оцінки впливу цієї сили доцільно провести її аналіз за відповідними параметрами, результати якого наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка загрози появи нових конкурентів на ринку будівельних послуг*

Параметри оцінки	3 бали (високий рівень загрози)	2 бали (середній рівень загрози)	1 бал (низький рівень загрози)	Оцінка
Бар'єри входу в галузь	Відсутні або незначні бар'єри	Частково обмежений доступ	Високі бар'єри входу (капітал, досвід, ресурси)	1
Необхідність стартового капіталу	Низькі фінансові вимоги	Середні витрати	Значні інвестиції для входу на ринок	1

Продовження табл. 3.2

Рівень довіри споживачів до нових компаній	Висока готовність співпрацювати з новими фірмами	Часткова довіра	Низький рівень довіри, перевага відомим компаніям	2
Доступ до ресурсів (кадри, матеріали)	Вільний доступ до ресурсів	Частково обмежений	Обмежений доступ (дефіцит кадрів, матеріалів)	1
Рівень конкуренції в галузі	Низький, ринок вільний	Помірний рівень конкуренції	Висока конкуренція, складно зайти на ринок	2
Сумарна оцінка				6
4–6 балів	Низька загроза появи нових конкурентів			
7–10 балів	Середня загроза			
11–15 балів	Висока загроза			

*Джерело: створено автором

За результатами оцінювання, наведеними в таблиці 3.2, рівень загрози входу нових конкурентів у галузь можна охарактеризувати як середній. Потенційні учасники ринку, прагнучи закріпитися в галузі, можуть застосовувати інструменти цінової конкуренції, зокрема встановлювати нижчі ціни з метою залучення клієнтів, орієнтованих на економію витрат на будівельно-ремонтні роботи. Крім того, нові компанії здатні пропонувати більш вигідні умови співпраці постачальникам, що також може впливати на конкурентні позиції діючих підприємств.

Окрему увагу в аналізі конкурентного середовища слід приділити впливу товарів-замінників. Продукція інших галузей або альтернативні рішення, які забезпечують аналогічні функціональні характеристики, створюють додатковий конкурентний тиск. Наявність таких альтернатив розширює можливості вибору для споживачів і дозволяє їм орієнтуватися на більш вигідні за ціною чи якістю варіанти.

У сфері будівництва це проявляється, зокрема, у виборі різних технологій та матеріалів: споживач може надавати перевагу дешевшим будівельним рішенням, альтернативним матеріалам або спрощеним варіантам оздоблення. Це підсилює конкуренцію не лише між підприємствами, а й між

різними технологічними підходами до реалізації будівельних і ремонтних робіт.

Проте вплив товарів-замінників у даній галузі має обмежений характер. Він стосується переважно матеріальної складової будівництва (вибору матеріалів і технологій), тоді як сам процес виконання будівельно-монтажних робіт не має повноцінних альтернатив. Незважаючи на розвиток інновацій, зокрема автоматизації та роботизації, вони поки не здатні повністю замінити участь людських ресурсів у реалізації будівельних проєктів.

У таблиці 3.3 наведено результати оцінювання впливу товарів-замінників на функціонування підприємств будівельної галузі.

Таблиця 3.3

Оцінка загроз товарів-замінників на ринку будівельних послуг*

Параметри оцінки	3 бали (високий рівень загрози)	2 бали (середній рівень загрози)	1 бал (низький рівень загрози)	Оцінка
Наявність альтернативних рішень	Велика кількість альтернатив (матеріали, технології)	Обмежена кількість альтернатив	Відсутність реальних альтернатив	3
Рівень доступності замінників	Легко доступні для споживача	Частково доступні	Важкодоступні або обмежені	2
Цінова привабливість замінників	Значно дешевші альтернативи	Помірна різниця в ціні	Відсутність вигідних альтернатив	3
Схильність споживачів до заміни	Споживачі легко змінюють вибір	Частково схильні до заміни	Споживачі залишаються лояльними	2
Можливість повної заміни послуги	Існують повноцінні альтернативи	Часткова заміна	Відсутність повної заміни (послуга унікальна)	1
Сумарна оцінка				11
4–6 балів	Низька загроза появи товарів-замінників			
7–10 балів	Середня загроза появи товарів-замінників			
11–15 балів	Висока загроза появи товарів-замінників			

* Джерело: створено автором

Отримані результати свідчать про високий рівень загрози з боку товарів-замінників у будівельній галузі. Це обумовлено наявністю альтернативних матеріалів і технологій, які можуть бути більш доступними за ціною для споживачів. Водночас слід враховувати, що замітники впливають переважно на матеріальну складову будівництва, тоді як сам процес виконання будівельно-монтажних робіт залишається незамінним. Це дещо знижує загальний рівень загрози та формує специфіку конкуренції в галузі.

З метою збереження та посилення своїх конкурентних позицій ТОВ «КББ-БУД» доцільно орієнтуватися на підвищення якості будівельно-монтажних робіт, впровадження сучасних технологічних рішень, а також розвиток довгострокових відносин із клієнтами. Важливим напрямом є формування лояльності до бренду підприємства, що дозволяє знизити ймовірність переходу споживачів до альтернативних пропозицій навіть за наявності більш вигідних цінових умов на ринку.

Четверта сила – це сила постачальників, яка відображає рівень їх впливу на діяльність підприємства та здатність визначати умови співпраці. У будівельній галузі постачальники відіграють важливу роль, оскільки забезпечують підприємства необхідними матеріальними ресурсами, сировиною та обладнанням, без яких неможливе виконання будівельно-монтажних і ремонтних робіт.

Рівень їхньої ринкової влади безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства, адже вартість матеріалів формує значну частину собівартості будівельних послуг. Відповідно, зміни цін на ресурси або умов постачання можуть істотно впливати на кінцеву вартість виконаних робіт та рівень прибутковості підприємства.

Оцінка впливу постачальників на діяльність підприємств будівельної галузі наведена в таблиці 3.4.

Результати оцінювання свідчать про підвищений рівень впливу постачальників на діяльність підприємств будівельної галузі – сумарний бал становить 11.

Оцінка ринкової влади постачальників у будівельній галузі*

Параметри оцінки	3 бали (високий рівень впливу)	2 бали (середній рівень впливу)	1 бал (низький рівень впливу)	Оцінка
Кількість постачальників	Обмежена кількість постачальників	Достатня кількість постачальників	Велика кількість альтернатив	2
Унікальність ресурсів	Ресурси унікальні, важко замінити	Частково взаємозамінні	Легко замінюються	2
Вплив ціни ресурсів на собівартість	Значний вплив на вартість робіт	Помірний вплив	Незначний вплив	3
Можливість зміни постачальника	Високі витрати перемикавання	Помірні витрати	Легка заміна без додаткових витрат	2
Залежність від окремих постачальників	Висока залежність	Часткова залежність	Відсутність залежності	2
Сумарний бал				11
4–6 балів	Низький рівень впливу постачальників			
7–10 балів	Середній рівень впливу постачальників			
11–15 балів	Високий рівень впливу постачальників			

*Джерело: створено автором

Це зумовлено значною часткою матеріальних витрат у структурі собівартості робіт, а також обмеженою можливістю повної заміни окремих видів ресурсів. Водночас наявність альтернативних постачальників частково знижує рівень залежності підприємств від конкретних контрагентів. За таких умов важливим завданням є диверсифікація постачальницької бази та оптимізація умов співпраці.

Сила впливу споживачів відображає їх здатність впливати на умови діяльності підприємства, зокрема на рівень цін, якість послуг та вимоги до виконання робіт. У будівельній галузі клієнти мають достатньо широкий вибір підрядників, що посилює їх переговорні позиції та змушує підприємства адаптувати свої пропозиції відповідно до ринкових очікувань.

Аналіз купівельної спроможності та поведінки споживачів дозволяє оцінити ступінь їх впливу на діяльність ТОВ «КББ-БУД», зокрема на формування вартості послуг, рівень сервісу та конкурентні переваги. Оцінка ринкової влади споживачів у будівельній галузі наведена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка ринкової влади споживачів у будівельній галузі*

Параметри оцінки	Оцінка параметра		
	3 бали	2 бали	1 бал
Частка покупців з великим обсягом продажу	Більше 80% продажів припадає на декількох споживачів	Незначна кількість споживачів забезпечує близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між споживачами
Схильність переключатись на товари-замінники рівнем лояльності	Товар компанії не унікальний, існують товари-замінники	Товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики суттєві для клієнтів	Товар компанії унікальний, немає аналогів
		2	
Чутливість до ціни	Споживач завжди буде переключатись на дешевший товар	Споживач буде переключатись лише при суттєвій різниці в ціні	Споживач абсолютно не чутливий до зміни ціни
		2	
Споживачі не задоволені якістю існуючих на ринку товарів	Незадоволеність ключовими характеристиками товарів	Незадоволеність другорядними характеристиками товарів	Повна задоволеність якістю
		2	
Сумарний бал			7
4 бали	Низький рівень впливу споживачів		
5-8 балів	Середній рівень впливу споживачів		
9-12 балів	Високий рівень впливу споживачів		

*Джерело: створено автором

Згідно даних табл. 3.5 бачимо середній рівень ринкової влади споживачів у будівельній галузі. Це зумовлено значною кількістю альтернативних пропозицій, високою чутливістю клієнтів до ціни та їх достатньою поінформованістю щодо ринкових умов. За таких обставин рекомендуємо ТОВ «КББ-БУД» конкурувати не лише за рахунок вартості послуг, але й шляхом підвищення якості, рівня сервісу та формування довгострокових відносин із клієнтами.

З метою узагальнення результатів оцінювання конкурентного середовища за моделлю п'яти сил М. Портера та обґрунтування напрямів

підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КББ-БУД» доцільно представити відповідні результати у табличній формі (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КББ-БУД» (за моделлю п'яти сил М. Портера)*

Конкурентна сила	Рівень впливу	Ключові проблеми / виклики	Обґрунтовані напрями підвищення конкурентоспроможності
Конкуренція між існуючими підприємствами	Високий (12)	Висока насиченість ринку, цінова конкуренція, складність утримання клієнтів	Формування диференційованих конкурентних переваг (якість, строки, сервіс), розвиток бренду, підвищення впізнаваності
Загроза появи нових конкурентів	Низький (6)	Обмежена, але потенційно можлива поява нових гравців	Закріплення ринкових позицій, формування довгострокових відносин із клієнтами, підвищення бар'єрів входу через репутацію
Загроза товарів-замінників	Високий (11)	Наявність альтернативних матеріалів і технологій, цінова чутливість клієнтів	Акцент на якості та довговічності, консультаційний супровід клієнтів, просування цінності, а не ціни
Влада постачальників	Високий (11)	Вплив цін на ресурси, залежність від умов постачання	Диверсифікація постачальників, укладання довгострокових контрактів, оптимізація закупівель
Влада споживачів	Високий (13)	Висока чутливість до ціни, широкий вибір підрядників	Розвиток клієнтоорієнтованості, підвищення якості сервісу, формування лояльності та повторних замовлень

*Джерело: створено автором

Проведений аналіз конкурентного середовища та узагальнення його результатів дозволили визначити ключові фактори впливу на діяльність ТОВ «КББ-БУД» і сформувані обґрунтовані напрями підвищення його конкурентоспроможності. Запропоновані заходи спрямовані на посилення ринкових позицій підприємства, тому їх реалізація дозволить ТОВ «КББ-БУД» підвищити ефективність діяльності, зміцнити конкурентні переваги та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2 Розробка рекомендацій на основі оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «КББ-БУД»

Результати проведеного аналізу конкурентного середовища та оцінки конкурентної позиції ТОВ «КББ-БУД» засвідчили наявність значного впливу зовнішніх факторів, що формують умови його функціонування на ринку будівельних послуг. Виявлені особливості конкурентного тиску, зокрема з боку існуючих конкурентів, споживачів та постачальників, обумовлюють необхідність розроблення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КББ-БУД».

З метою забезпечення системного підходу до формування таких рекомендацій доцільним є визначення ключових критеріїв, які дозволяють оцінити рівень конкурентоспроможності ТОВ «КББ-БУД» та відстежувати ефективність впровадження запропонованих заходів. Відповідні критерії мають відображати основні напрями підвищення конкурентоспроможності, зокрема якість послуг, рівень клієнтоорієнтованості, ефективність управління витратами, розвиток бренду та використання інноваційних підходів.

Для узагальнення зазначених критеріїв та забезпечення можливості їх подальшого використання у практичній діяльності ТОВ «КББ-БУД» доцільно систематизувати їх у вигляді таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Критерії визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «КББ-БУД»*

Напрямок підвищення конкурентоспроможності	Критерії оцінювання
Формування конкурентних переваг (якість, строки, сервіс)	Рівень задоволеності клієнтів; дотримання термінів виконання робіт; кількість повторних замовлень; рівень реклаमाцій
Розвиток бренду та репутації	Рівень впізнаваності бренду; кількість позитивних відгуків; репутаційний рейтинг; активність у цифровому середовищі
Підвищення якості та диференціації послуг	Рівень відповідності робіт стандартам; використання сучасних технологій; кількість унікальних пропозицій

Розвиток клієнтоорієнтованості	Рівень лояльності клієнтів; швидкість реагування на запити; індивідуалізація послуг
Оптимізація витрат і робота з постачальниками	Рівень собівартості робіт; стабільність цін на ресурси; кількість постачальників; ефективність закупівель
Управління взаємовідносинами з клієнтами	Частка постійних клієнтів; тривалість співпраці; рівень утримання клієнтів
Використання сучасних технологій та інновацій	Рівень впровадження нових технологій; автоматизація процесів; ефективність виконання робіт

*Джерело: створено автором

З метою подальшої кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «КББ-БУД» доцільно провести їх практичне застосування. Для цього обрано найбільш репрезентативних конкурентів ТОВ «КББ-БУД». До основних конкурентів ТОВ «КББ-БУД» на ринку будівельних послуг м. Львова доцільно віднести компанії, що здійснюють аналогічну діяльність у сегменті будівельно-ремонтних робіт, зокрема «PRO Land Invest», «RS Bud» та «Добрий газда», які орієнтуються на подібні групи споживачів та пропонують комплексні послуги.

Врахувавши експертні оцінки за визначеними критеріями, а також коефіцієнти їх вагомості, здійснимо розрахунок зважених оцінок для кожного досліджуваного підприємства. Узагальнені результати проведених розрахунків представлені у вигляді зведеної таблиці (табл. 3.8), що слугує основою для подальшого визначення інтегрального показника конкурентоспроможності.

Поглиблений аналіз структури зважених оцінок конкурентоспроможності дозволив виокремити групу показників, за якими ТОВ «КББ-БУД» демонструє відставання від основних конкурентів, передусім від лідера ринку - компанії PRO Land Invest. До таких критеріїв належать рівень впізнаваності бренду, репутація підприємства, ступінь використання сучасних технологій, а також окремі аспекти клієнтоорієнтованості.

Розрахунок зважених оцінок конкурентоспроможності будівельних компаній м. Львова*

№	Критерії оцінювання (будівельні послуги)	Вага, %	КББ-БУД		PRO Land Invest		RS Bud		Добрий газда	
			експертна, бал	зважена	експертна, бал	зважена	експертна, бал	зважена	експертна, бал	зважена
1	Якість виконання будівельних робіт	15	4	0,60	5	0,75	4	0,60	3	0,45
2	Дотримання термінів виконання робіт	10	4	0,40	5	0,50	4	0,40	3	0,30
3	Рівень задоволеності клієнтів	10	4	0,40	5	0,50	4	0,40	3	0,30
4	Репутація на ринку (відгуки, імідж)	10	3	0,30	5	0,50	4	0,40	3	0,30
5	Рівень впізнаваності бренду	8	3	0,24	5	0,40	4	0,32	2	0,16
6	Цінова конкурентоспроможність	12	4	0,48	3	0,36	4	0,48	5	0,60
7	Рівень клієнтоорієнтованості (сервіс)	8	4	0,32	5	0,40	4	0,32	3	0,24
8	Використання сучасних технологій	10	4	0,40	5	0,50	4	0,40	3	0,30
9	Надійність виконання зобов'язань	9	4	0,36	5	0,45	4	0,36	3	0,27
10	Ефективність взаємодії з постачальниками	8	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Сумарна оцінка				3,82		4,68		3,92		3,16

*Джерело: створено автором

Обґрунтування вибору саме цих критеріїв базується на їх кількісних значеннях у структурі інтегрального показника. Зокрема, за критерієм впізнаваності бренду ТОВ «КББ-БУД» отримало зважену оцінку 0,24, тоді як відповідний показник у PRO Land Invest становить 0,40, що формує суттєвий розрив. Аналогічна ситуація спостерігається і за показником репутації на ринку, де підприємство має 0,30 проти 0,50 у лідера, що свідчить про недостатній рівень сформованого іміджу та довіри з боку споживачів.

Відставання простежується і за критерієм використання сучасних технологій, де значення для ТОВ «КББ-БУД» становить 0,40, тоді як у PRO Land Invest - 0,50. Незважаючи на відносно невеликий розрив, з урахуванням вагомості критерію він має помітний вплив на загальний результат.

Крім того, за показниками, пов'язаними з клієнтським досвідом, зокрема рівнем клієнтоорієнтованості, підприємство отримало 0,32, що також є нижчим порівняно з лідером (0,40). Це вказує на необхідність удосконалення комунікації з клієнтами та підвищення рівня сервісу.

У сукупності зазначені критерії формують основний розрив в інтегральному показнику конкурентоспроможності: 3,82 у ТОВ «КББ-БУД» проти 4,68 у PRO Land Invest, тобто різниця становить 0,86 пункту. Таким чином, навіть відносно невеликі відставання за окремими, але вагомими показниками призводять до суттєвого зниження загальної конкурентної позиції підприємства.

З урахуванням виявлених слабких позицій ТОВ «КББ-БУД», які є критичними для підвищення його конкурентоспроможності ми розробили конкретні рекомендації, які дозволять підвищити рівень конкурентоспроможності ТОВ «КББ-БУД» на ринку будівельних послуг (табл. 3.9).

Запропоновані заходи сформовані з урахуванням реального рівня розвитку ТОВ «КББ-БУД» та спрямовані на усунення ключових слабких місць підприємства.

Таблиця 3.9

**Практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності
ТОВ «КББ-БУД»***

Напрямок	Критерій	Деталізовані рекомендації
Підвищення впізнаваності бренду	Рівень впізнаваності бренду	Розробити простий сайт-візитку (портфоліо об'єктів, послуги, контакти); створити сторінки у Facebook та Instagram; регулярно (2–3 пости/тиждень) публікувати фото виконаних робіт у Львові та області; запустити таргетовану рекламу на мешканців Львівської області (30–60 років, ремонт/будівництво)
Формування репутації	Репутація на ринку	Після завершення кожного об'єкта просити клієнтів залишати відгуки (Google Maps, Facebook); оформити портфоліо «до/після»; додати на сайт реальні кейси (вартість, строки, результат); використовувати фото/відео процесу робіт
Впровадження сучасних технологій	Рівень використання технологій	Використовувати сучасні матеріали (енергоефективні, швидкокомтовані); впровадити просту CRM (наприклад, Google Sheets + Trello) для контролю об'єктів; планувати роботи по етапах (фундамент, монтаж, оздоблення) з фіксацією строків
Підвищення клієнтоорієнтованості	Рівень сервісу	Встановити стандарт відповіді на заявку – до 1 робочого дня; вести базу клієнтів (телефон, тип робіт, бюджет); пропонувати клієнту 2–3 варіанти рішень (економ/стандарт/преміум); після завершення робіт підтримувати контакт (повторні замовлення)

* Джерело: створено автором

Їх реалізація дозволить підвищити впізнаваність, покращити репутацію та збільшити кількість замовлень, що у подальшому забезпечить зростання доходів підприємства.

Використавши метод експертних оцінок ми спрогнозували дохід ТОВ «КББ-БУД» після впровадження запропонованих заходів з цією метою було опитано п'ять працівників підприємства, які надали оцінки прогнозного рівня доходу на наступний 2026 рік (табл. 3.10).

Подальший етап передбачає статистичну обробку отриманих експертних оцінок з метою визначення узагальненого прогнозного значення та оцінки ступеня їх узгодженості.

Таблиця 3.10

Дані для визначення прогнозного доходу ТОВ «КББ-БУД» у 2026 році*

Показник	Експерти				
	1	2	3	4	5
Прогнозний дохід на 2026 рік, тис. грн	78000	82000	76000	84000	81000

*Джерело: сформовано автором на основі експертного опитування

Спочатку визначаємо середнє значення (точкової оцінки прогнозу), як узагальнений показник, що відображає колективну думку експертів щодо можливого рівня доходу підприємства:

$$\bar{y} = \frac{78000 + 82000 + 76000 + 84000 + 81000}{5} = 80200 \text{ тис. грн}$$

Отримане значення є точковою оцінкою прогнозу і характеризує очікуваний рівень доходу підприємства після впровадження рекомендацій.

Для оцінки узгодженості експертних оцінок доцільно визначити середньоквадратичне відхилення, яке характеризує ступінь відхилення індивідуальних оцінок від середнього значення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{(78000 - 80200)^2 + (82000 - 80200)^2 + (76000 - 80200)^2 + (84000 - 80200)^2 + (81000 - 80200)^2}{5}} = 2833,9$$

Отриманий результат свідчить про відносно невелике розсіювання оцінок, що є позитивною ознакою узгодженості думок експертів.

Для більш точної оцінки однорідності сукупності використовується коефіцієнт варіації:

$$V = \frac{2833,9}{80200} \cdot 100\% = 3,53\%$$

Оскільки отримане значення є значно меншим за граничний рівень у 33%, можна стверджувати, що сукупність експертних оцінок є однорідною, а середнє значення — надійним і типовим для подальших розрахунків.

З метою визначення меж можливих коливань прогнозного доходу розраховується довірчий інтервал, який відображає діапазон значень із заданим рівнем надійності:

$$\Delta y = \frac{1,96 \cdot 2833,9}{\sqrt{5}} = 2482,7$$

Таким чином, межі довірчого інтервалу становлять:

$$80200 - 2482,7 \leq y \leq 80200 + 2482,7$$

$$77717,3 \leq y \leq 82682,7$$

Цей інтервал відображає можливі варіації доходу у 2026 році ТОВ «КББ-БУД» з урахуванням невизначеності експертних оцінок.

Отже, проведений розрахунок дозволяє зробити висновок, що з імовірністю 0,95 прогнозний дохід ТОВ «КББ-БУД» після впровадження запропонованих заходів перебуватиме в межах від 77 717,3 тис. грн до 82 682,7 тис. грн. Порівняно з фактичним доходом 2025 року (70 930,7 тис. грн), це свідчить про наявність потенціалу зростання фінансових результатів підприємства.

Отримані результати також характеризуються високим рівнем узгодженості експертних оцінок, що підтверджується низьким значенням коефіцієнта варіації. Це дозволяє вважати отриманий прогноз обґрунтованим та таким, що може бути використаний для прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку підприємства.

Висновки до III розділу

У ході дослідження було проведено комплексний аналіз конкурентного середовища ТОВ «КББ-БУД» за моделлю п'яти сил М. Портера, що дозволило виявити ключові фактори впливу на діяльність підприємства та визначити напрями підвищення його конкурентоспроможності. На основі отриманих результатів було систематизовано основні проблемні аспекти та сформовано перелік пріоритетних напрямів удосконалення, зокрема формування конкурентних переваг, розвиток бренду та репутації, підвищення якості і

диференціації послуг, розвиток клієнтоорієнтованості, оптимізація витрат, удосконалення взаємовідносин із клієнтами, а також впровадження сучасних технологій та інновацій. Для кожного із визначених напрямів було обґрунтовано відповідні критерії оцінювання, що дозволяє здійснювати кількісну та якісну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства та формує основу для подальшого розроблення практичних рекомендацій.

Проведене в роботі оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «КББ-БУД» на ринку будівельних послуг м. Львова дозволило виявити ключові фактори, що визначають його позицію відносно основних конкурентів: «PRO Land Invest», «RS Bud» та «Добрий газда». Встановлено, що підприємство загалом займає стабільне місце на ринку, однак поступається лідеру за низкою важливих критеріїв, зокрема рівнем впізнаваності бренду, репутації, використання сучасних технологій та клієнтоорієнтованості.

Враховуючи вагомість зазначених критеріїв та їх вплив на загальний результат, було розроблено обґрунтовані рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КББ-БУД».

Проведений в роботі розрахунок прогнозованого доходу на основі обґрунтованих раніше рекомендаціях. З імовірністю 0,95 прогнозний дохід ТОВ «КББ-БУД» після впровадження запропонованих заходів перебуватиме в межах від 77 717,3 тис. грн. до 82 682,7 тис. грн., із середнім очікуваним значенням 80 200 тис. грн. Порівняно з фактичним доходом 2025 року (70 930,7 тис. грн), це свідчить про наявність суттєвого потенціалу зростання фінансових результатів підприємства через впровадження рекомендованих заходів.

Таким чином, результати прогнозування підтверджують економічну доцільність запропонованих рекомендацій і свідчать про їх потенційний позитивний вплив на фінансову стійкість та подальший розвиток підприємства у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Бакалаврська кваліфікаційна робота присвячена темі управління конкурентоспроможністю ТОВ «КББ-БУД» на ринку будівельних послуг.

1. У результаті аналізу теоретичних основ формування та управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг було узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності та управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема у сфері послуг із урахуванням особливостей функціонування будівельної галузі. Встановлено, що конкурентоспроможність відображає здатність підприємства ефективно реалізовувати свою діяльність, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стабільні позиції серед конкурентів.

2. Обґрунтовано, що важливим чинником формування конкурентоспроможності є маркетингова діяльність підприємства, яка включає комплекс взаємопов'язаних інструментів і рішень. Узгоджене використання елементів маркетинг-міксу сприяє підвищенню ефективності взаємодії з ринком та забезпечує формування споживчої цінності.

3. Також доведено, що формування конкурентних переваг є результатом комплексного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких особливе значення мають якість послуг, рівень організації діяльності, сервісна складова та особливості конкурентного середовища. Саме ці чинники визначають здатність підприємства займати та утримувати позиції на ринку.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що підвищення конкурентоспроможності підприємства потребує системного підходу, який поєднує стратегічне управління, маркетингові інструменти та адаптацію до умов функціонування на ринку, що створює основу для подальшого вдосконалення його діяльності.

4. У другому розділі проаналізовано стан і перспективи розвитку ринку будівельних послуг в Україні, визначено основні регіони, де зараз відбувається будівництво: найбільші обсяги введеного житла припадають на Київську область (4685800 м²), а також м. Київ (2726425 м²) і Львівську область (2563838 м²), які формують провідні позиції на ринку. Дослідження динаміки показало, що після суттєвого спаду у 2022 році (до 1634657 м²) відбулося поступове відновлення обсягів будівництва, які у 2025 році досягли 2563838 м². Водночас встановлено, що житлове будівництво значно переважає нежитлове, обсяг якого у 2025 році становив 1008346 м².

Отже, ринок характеризується домінуванням житлового сегмента та поступовою стабілізацією після кризових змін, що створює передумови для подальшого розвитку підприємств галузі.

5. У результаті проведеного аналізу фінансово-господарської та маркетингової діяльності ТОВ «КББ-БУД» встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку та поступове зміцнення своїх позицій на ринку будівельних послуг. Зокрема, чистий дохід у 2025 році становив 70930,7 тис. грн, що на 78,8% перевищує показник 2024 року, що свідчить про суттєве зростання обсягів виконаних робіт. Водночас чистий прибуток досяг 1997,9 тис. грн, збільшившись на 71,4%, що вказує на покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Позитивною тенденцією є також зростання активів, обсяг яких у 2025 році становив 21192,2 тис. грн, що на 31,2% більше, ніж у попередньому році, що свідчить про розширення ресурсного потенціалу підприємства. Разом з тим, зростання зобов'язань на 22,4% вказує на активне залучення зовнішніх джерел фінансування. Рентабельність діяльності у 2025 році становила 2,82%, що дещо нижче показника 2024 року (2,94%), що може бути наслідком зростання витрат.

6. Аналіз маркетингової діяльності показав, що підприємство має достатньо широкий асортимент послуг, однак результати АВС-аналізу свідчать про їх високу концентрацію: 69,86% доходу формують послуги групи

А, зокрема будівництво під ключ, капітальний ремонт і реконструкція. Це свідчить про залежність фінансових результатів від обмеженої кількості ключових напрямів діяльності.

Структура цільової аудиторії підприємства є чітко орієнтованою на державний сектор (B2G), який формує основну частину замовлень. Збутова діяльність здійснюється переважно через прямі канали та має локальний характер, оскільки основні роботи виконуються в межах Львівської області.

Водночас встановлено, що комунікаційна політика підприємства є недостатньо розвиненою: відсутня активна присутність у цифровому середовищі, не використовуються сучасні інструменти просування, а основним каналом залучення клієнтів виступає участь у тендерних процедурах.

Таким чином, попри позитивну динаміку фінансових показників, діяльність ТОВ «КББ-БУД» характеризується високою залежністю від державного сегмента, концентрацією доходів у межах обмеженої кількості послуг та недостатнім рівнем маркетингової активності, що визначає необхідність подальшого вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

7. Проведений аналіз конкурентного середовища ТОВ «КББ-БУД» за моделлю п'яти сил М. Портера дозволив виявити ключові фактори, що визначають умови функціонування підприємства на ринку будівельних послуг. Встановлено, що діяльність підприємства здійснюється в умовах високого рівня конкурентного тиску, який формується насамперед за рахунок значної кількості конкурентів, суттєвого впливу споживачів і постачальників, а також наявності товарів-замінників. Водночас загроза входу нових конкурентів є відносно низькою, що створює передумови для стабілізації ринкових позицій підприємства.

На основі отриманих результатів було обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КББ-БУД», які передбачають формування чітких конкурентних переваг, підвищення якості та диференціацію послуг,

розвиток клієнтоорієнтованого підходу, оптимізацію витрат через ефективну взаємодію з постачальниками, а також посилення репутації та впізнаваності бренду підприємства.

8. Проведене оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «КББ-БУД» на ринку будівельних послуг м. Львова дозволило встановити його позицію відносно основних конкурентів, зокрема «PRO Land Invest», «RS Bud» та «Добрий газда». З'ясовано, що підприємство займає достатньо стабільне місце на ринку, однак поступається лідеру за рядом важливих параметрів, зокрема рівнем впізнаваності бренду, сформованістю репутації, рівнем використання сучасних технологій та ступенем клієнтоорієнтованості.

З огляду на значущість зазначених критеріїв та їх вплив на інтегральний показник конкурентоспроможності, було розроблено відповідні рекомендації, спрямовані на покращення позицій підприємства на ринку.

9. У межах дослідження також здійснено прогнозування доходу підприємства з урахуванням реалізації запропонованих заходів. Отримані результати свідчать, що з імовірністю 0,95 очікуваний дохід ТОВ «КББ-БУД» перебуватиме в діапазоні від 77 717,3 тис. грн до 82 682,7 тис. грн, при середньому значенні 80 200 тис. грн. Порівняно з фактичним рівнем доходу у 2025 році (70 930,7 тис. грн), це свідчить про наявність значного потенціалу зростання фінансових показників підприємства за умови впровадження запропонованих заходів.

Таким чином, результати проведеного прогнозування підтверджують обґрунтованість запропонованих рекомендацій та їх доцільність з точки зору підвищення фінансової стійкості і забезпечення подальшого розвитку підприємства у середньостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Адамська І. Сучасний стан й тенденції розвитку будівельної галузі України. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 5. С. 7–15.
2. Бондар Н. Конкурентоспроможність сфери послуг України на світових ринках. *Економіка та суспільство*, (50), 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-59>
3. Бочко О. Ю., Феєр О. В. Україна в глобальному рейтингу конкурентоспроможності: порівняльний аналіз. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, 2019, № 2 (12). С. 40-44.
4. Бочко О., Кузьор А. Чинники підвищення конкурентоспроможності корпоративних бізнес-структур. *Modeling the development of the economic systems*, (1), 2026. С. 219–226. <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-27>
5. Будівельна галузь України 2025: комплексний аналіз ключових викликів на шляху до відбудови. URL: <https://blog.mehbud.com.ua/uk/other/budivel%CA%B9na-haluz%CA%B9-ukrayiny/> (дата звернення: 12.04.2026 р.)
6. Будівельний ринок України за минулий рік у грошовому еквіваленті виріс до майже 250 млрд грн. URL: <https://delo.ua/news/budivelnii-rinok-ukrayini-za-minulii-rik-u-grosovomu-ekvivalenti-viris-do-maize-250-mlrd-grn-459807/> (дата звернення: 12.04.2026 р.)
7. Будівельний ринок в Україні зріс на 23,8% за 2024 рік. URL: <https://media.ritm.group/news/budivelnii-rinok-v-ukrayini-zris-na-238-za-2024-rik> (дата звернення: 15.04.2026 р.)
8. Буртовська В., Клімова І. Аналіз конкурентоспроможності підприємств сфери послуг та основні підходи до її покращення. DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-2\(35\)-1](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-2(35)-1)
9. Васильців Н.М., Карпій О.П. Маркетинг послуг : навч. посібн. Львів: Растр-7, 2022. 178 с.

10. Гребеник Т. В. Інноваційна діяльність як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств / Т. В. Гребеник, Г. І. Самусь, С. З. Весперіс, К. Ю. Зубко, О. В. Циганенко. *Ефективна економіка*, 2023, № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_34. (дата звернення: 10.04.2026 р.)

11. Данилюк О. В., Забурмеха Є. М., Замазій О. В. Стратегії розвитку підприємств сфери послуг. *Трансформаційна економіка*, 2025, (2 (11)). С. 37-41. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-6>

12. Держстат. Статистичні дані по будівництву. URL: [https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU:DF_BEGINING_COMPLETION_CONSTRUCTION\(25.0.0\)&filter=AREA_NONRESIDEN_BUILD+INTO_SERVICE_RESIDENTIAL_BUILDINGS.UA21000000000011690+UA46000000000026241+UA07000000000024379+UA680000000000099709+UA73000000000044923+UA61000000000060328.12+11._Т.*&startPeriod=2020-01-01&endPeriod=2025-12-31](https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU:DF_BEGINING_COMPLETION_CONSTRUCTION(25.0.0)&filter=AREA_NONRESIDEN_BUILD+INTO_SERVICE_RESIDENTIAL_BUILDINGS.UA21000000000011690+UA46000000000026241+UA07000000000024379+UA680000000000099709+UA73000000000044923+UA61000000000060328.12+11._Т.*&startPeriod=2020-01-01&endPeriod=2025-12-31)(дата звернення: 20.04.2026 р.)

13. Дмитренко В. І. Проблеми та перспективи розвитку підприємств будівельної галузі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. (2 (58)), С. 120–127.

14. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібн. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.

15. Єпіфанова І., Краєвська А., Краєвський А. Конкурентоспроможність підприємств будівельної галузі. *Modeling the development of the economic systems*, 2025, (3). С. 73–79. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-10>

16. Житлове будівництво у 2022 році. URL: https://ukrstat.org/uk/express/expres_u.html (дата звернення: 15.04.2026).

17. Загальнобудівельні роботи та послуги. URL: <https://servicestroy.com.ua/zagalnobudivelni-roboti-ta-pos> (дата звернення: 12.04.2026)

18. Іванова Л. О. Маркетинг послуг : навчальний посібник / Л. О. Іванова, Б. Б. Семак, О. М. Вовчанська. – 2-ге вид., стер. – Львів : Видавництво «Магнолія 2006», 2025. – 508 с.

19. Карпій О. П., Дашківський І. П. Стан будівельної галузі в час війни та перспективи її розвитку у майбутньому: *Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та аналізу в умовах міжнародної інтеграції*: матеріали III Міжнар. наук.–практ. Інтернет-конф. (м. Херсон – м. Хмельницький, 21-22 листопада 2023 р.). Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2023. С. 326-328.

20. Карпій О.П., Стадник М.Є. Економіко-статистичний аналіз конкурентоспроможності малого підприємництва. *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Львів, 2023. Вип. 5, № 2. С. 171 – 179

21. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*. 2017. №1. С. 111-118.

22. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*, 2017, № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>. (дата звернення: 21.04.2026р.)

23. Косар Н. С., Кузьо Н. Є., Мамчин М. М. Підвищення конкурентоспроможності закладів громадського харчування: основні напрями. *Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств : колективна монографія*. Одеса : 2022. С. 530-549

24. Лучко Г. Й., Когут І. В. Актуальні проекти стратегічного розвитку будівельної галузі України. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8108> (дата звернення: 19.04.2026).

25. Мамчин М.М., Карпій О.П. Маркетингова товарна політика: практикум. Львів: Видавець ФОП Марченко Т.В., 2024 р. 157 с.

26. Микитин О. З., Штефан А-В. В. Конкуреноспроможність послуг як чинник стратегічного розвитку підприємства у міжнародному середовищі. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2025, № 2 (14). С.184-190.

27. Нечипоренко А. В., Рибалкіна А. О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8361> (дата звернення: 25.04.2026).

28. Паламарчук О., Петришина С. Аналіз факторів конкурентоспроможності будівельних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2023. (57). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3209> (дата звернення: 22.04.2026).

29. Ринок будівництва та реконструкції в Україні: зростання на 57% у I кварталі 2024 року. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-stroitelstva-i-rekonstrukcii-v-ukraine-rost-na-57-v-i-kvartale-2024-god> (дата звернення: 19.04.2026 р.)

30. Скільки нового житла з'явилося в Україні за рік: дані Держстату. URL: https://zaxid.net/skilki_novogo_zhitla_zyavilos_v_ukrayini_za_rik_dani_derzhstat_u_n1632001 (дата звернення: 23.04.2026 р.)

31. Товариство з обмеженою відповідальністю «КББ-БУД». URL: <https://opendatabot.ua/c/41893845>. (дата звернення: 05.04.2026).

32. Якубенко Ю., Польова Н. Інструментарій підвищення конкурентоспроможності підприємств засобами маркетингових комунікацій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 1. С. 266-272.

33. 5 сил Портера. URL: <https://business.djia.gov.ua/handbook/marketing/5-sil-portera> (дата звернення : 08.04.2026).

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра маркетингу та аналітичної економіки

Лемішкі Олег Михайлович

**Управління конкурентоспроможністю ТОВ «КББ-БУД»
на ринку будівельних послуг**

спеціальність 075 «Маркетинг»

Бакалаврська кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню
«бакалавр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Львів – 2026


Код ЄДРПОУ

41893845

ТОВ «КББ-БУД»





Директор

Біляк Степан Ярославич

 Витяг з ЄДР

① Компанія зареєстрована на загальній системі оподаткування

① Платник ПДВ № 418938413031 станом на 02.04.2026

 PDF  Друкувати  XLS  Скопіювати реквізити

Контактна інформація

Для доступу до контактної інформації необхідно зареєструватися або увійти в систему.

[Рєєстрація](#)

Реєстраційні дані

Час витягу з ЄДР

18 квітня 2026 р. о 00:00

Повна назва

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КББ-БУД»

Адреса

79049, Україна, Львівська обл., [місто Львів](#), вулиця Трильовського, будинок 16

Дата заснування

27.01.2018

Директор

[Біляк Степан Ярославич](#)

Код ЄДРПОУ

41893845

Статутний капітал

15 000 ₴

Основний вид діяльності

[43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.](#)

Інші види діяльності

Будівництво інших споруд, н.в.і.у., Знесення, Електромонтажні роботи, Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування, Інші будівельно-монтажні р...

[Розкрити](#)

Власники

[Біляк Степан Ярославович](#)

Україна

Засновник

15 000 ₴ ● 100%

[Біляк Степан Ярославович](#)

Україна

Кінцевий бенефіціарний власник

Керівники з обмеженнями

3 керівника

Біляк Степан Ярославович	Біляк Степан Ярославович	Біляк Святослав-Ілля Ярославович
немає	Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо (НЕМАЄ)	Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо (НЕМАЄ)
керівник	представник	представник

Новинка

Документи компанії

[Ознайомтеся з перевагами](#) безкоштовного публічного розміщення документів[Додати документ](#)

Корпоративна структура

Фінансові показники

	Прогноз на 2026 рік	2025	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	126 173 351 ₴ +77.88%	70 930 700 ₴ +78.80%	39 671 200 ₴ +60.27%	24 752 000 ₴ +25.99%	19 646 000 ₴	—	7 147 100 ₴
Чистий прибуток		1 997 900 ₴	1 165 500 ₴	624 700 ₴	131 500 ₴	—	117 300 ₴
Рентабельність		2,82%	2,94%	2,52%	0,67%	—	1,64%
Активи		21 192 200 ₴	16 149 400 ₴	10 860 400 ₴	7 989 800 ₴	—	2 137 500 ₴
Зобов'язання		16 656 200 ₴	13 611 300 ₴	9 487 800 ₴	7 241 900 ₴	—	—
Кількість працівників		43	9	7	12	—	—
Дохід на працівника		1 649 551 ₴	—	—	1 637 167 ₴	—	—

Фінансові показники