

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

**на тему: Управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної
галузі**

Виконав:

Чугай Сергій Сергійович
здобувач спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організації і адміністрування»

Керівник:

Стоянець Наталія Валеріївна
Д.е.н., професор кафедри менеджменту імені
професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Рекуненко Ігор Іванович
Д. е. н., професор, завідувач кафедри
управління імені Олега Балацького ,
Сумського державного університету

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Кафедра менеджменту імені професора
Освітній ступінь	Л.І. Михайлової
Спеціальність	«Магістр»
	073 «Менеджмент»
	ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)

« _____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Чугай Сергія Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі

2. База практичного дослідження: ПВКФ «АКТУАЛ-ОДИН» м. Суми

керівник роботи **Стоянець Наталія Валеріївна, д.с.н., професор**
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від _____ « _____ » _____ 20 ____ р. № _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) « _____ » _____ 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності сучасного підприємства, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління інноваційною діяльністю підприємства.

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

дослідити теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі; надати визначення «управління конкурентоспроможністю підприємства»; надати організаційно-економічну характеристику ПВКФ «Актурал-один», визначити оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства; сформулювати фактори впливу на конкурентоспроможність послуг підприємства;

визначити напрямки управління конкурентоспроможності підприємства на перспективу; розробити перспективну модель системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві та управлінські заходи зростання конкурентних переваг підприємства на локальному ринку

сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання: « _____ » _____ 20 ____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	листопад 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	грудень 2023 р. – січень 2024 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень - вересень 2024 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2024 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	20-25 листопада 2024 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	29-30 листопада 2024 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	4 грудня 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	12 грудня - 16 грудня 2024 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	19 грудня 2024р.	виконано

Здобувач

(підпис)

С. ЧУГАЙ

Керівник роботи

(підпис)

Н. СТОЯНЕЦЬ

Перевірку на автентичність проведено.

Н. БАРАННІК

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

С. ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Чугай С.С. Управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організації та адміністрування», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2024. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі було здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних, методичних та практичних засад управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі. Визначено сутність та теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства як комплексної характеристики рівня розвитку компанії, яка по відношенню до її конкурентів виражає здатність утримувати і розширювати ринкові частки шляхом своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища і використання конкурентних переваг, які відображають основні цілі компанії.

В роботі проаналізовано економічні та фінансові показники діяльності підприємства та встановлено що підприємство спеціалізується на виконанні комплексних електромонтажних проектів для промислових та житлових об'єктів, а також надання послуг з ремонту електрообладнання. На підприємстві працює 12 чоловік із середньою заробітною платою в 13479 грн. У 2023 році наслідком негативних подій є те, що підприємство стало збитковим та малорентабельним.

Визначена конкурентоспроможність та конкурентні позиції підприємства склали найнижчий бал на будівельному ринку послуг з балом 49, що обумовлено збитковістю підприємства та низькими показниками фінансового стану, відсутністю додаткового сервісу через згортання операційної активності підприємства, низькою диверсифікацією асортименту послуг та низькою ефективністю маркетингової збутової політики підприємства, підприємство неефективно використовує інноваційні технології в процесі обслуговування споживачів, що негативно впливає на структуру попиту.

Запропоновано реалізувати бізнес-модель розвитку із використанням Business Model Canvas для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення розвитку ПВКФ «Актуал-один» у перспективному періоді, через визначення ключових параметрів, які впливають на ефективність та стійкість бізнесу. Візуальне представлення моделі у формі канва Business Model Canvas, що сприяє керівництву і працівникам розуміти, які аспекти діяльності підприємства потребують уваги і контролю. Дана бізнес-модель дозволяє управлінському персоналу підприємства відстежувати баланс між різними аспектами діяльності підприємства та приймати узгоджені рішення щодо подальшого розвитку.

Ключові слова: управління, менеджмент, конкурентоспроможність, розвиток, фактори впливу.

SUMMARY

Chugai S. Management of the competitiveness of enterprises in the construction industry.

Qualification work on specialty 073 «Management» SQP «Management of Organization and Administration», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024. - Manuscript.

In the qualification work, a theoretical generalization was made and a solution to the scientific task was proposed, which consists in improving the theoretical, methodological and practical principles of managing the competitiveness of enterprises in the construction industry. The essence and theoretical aspects of the competitiveness of an enterprise as a complex characteristic of the level of development of a company, which in relation to its competitors expresses the ability to maintain and expand market shares by timely responding to changes in the external environment and using competitive advantages that reflect the main goals of the company, was determined.

The work analyzed the economic and financial indicators of the enterprise's activities and established that the enterprise specializes in the implementation of complex electrical installation projects for industrial and residential facilities, as well as the provision of electrical equipment repair services. The enterprise employs 12 people with an average salary of 13,479 UAH. In 2023, the result of negative events is that the enterprise became unprofitable and unprofitable.

The determined competitiveness and competitive positions of the enterprise were the lowest score in the construction services market with a score of 49, which is due to the unprofitability of the enterprise and low financial condition indicators, the lack of additional services due to the curtailment of the enterprise's operational activity, low diversification of the range of services and low efficiency of the enterprise's marketing and sales policy, the enterprise inefficiently uses innovative technologies in the process of serving consumers, which negatively affects the demand structure.

It is proposed to implement a business model for development using the Business Model Canvas to increase competitiveness and ensure the development of PPCC «Actual-One» in the long-term period, by identifying key parameters that affect the efficiency and sustainability of the business. A visual representation of the model in the form of a Business Model Canvas, which helps management and employees understand which aspects of the enterprise's activities require attention and control. This business model allows the company's management personnel to monitor the balance between different aspects of the enterprise's activities and make coordinated decisions regarding further development.

Keywords: governance, management, competitiveness, development, influencing factors.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	11
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ	
ГАЛУЗІ	
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ	21
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ	
ГАЛУЗІ ПБКФ «АКТУАЛ-ОДИН»	
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика	21
підприємства	
2.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства	31
2.3 Фактори впливу на конкурентоспроможність послуг	39
підприємства	
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ	46
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПБКФ «АКТУАЛ-ОДИН» У	
ПЕРСПЕКТИВНОМУ ПЕРІОДІ	
3.1 Визначення напрямів управління конкурентоспроможності	46
підприємства на перспективу	
3.2 Розробка перспективної моделі системи управління	51
конкурентоспроможністю на підприємстві	
3.3 Управлінські заходи зростання конкурентних переваг	61
підприємства на локальному ринку»	
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	74
ДОДАТКИ А Наукові публікації	76
ДОДАТКИ Б Розрахунок показників конкурентоспроможності ПБК	80
«Актуал-один» за 2023 рік	
ДОДАТКИ В Фінансова звітність	81

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ПВКФ – Приватна виробничо-комерційна фірма

НДДКР - науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи

ВМС - Business Model Canvas

ВСТУП

Актуальність теми. Під впливом глобалізаційних та інтеграційних процесів змінюється як характер конкурентоспроможності на всіх рівнях, так і природа конкурентних переваг. Такі тренди висувають жорсткі вимоги до підприємств, що зумовлює посилення конкуренції на національних та міжнародних ринках. Глобалізація з одного боку є чинником підвищення конкуренції, а з іншого - формує позитивну динаміку трансферу технологій, інновацій, сприяє поширенню провідного технологічного і науково-технічного досвіду, мотивує менеджмент до впровадження нових управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків та витрат.

Стан вивчення проблеми. Дослідженню проблематики пов'язаної з питаннями управління конкурентоспроможністю підприємств приділено значну увагу в роботах багатьох вітчизняних вчених та їх зарубіжних колег, зокрема таких як: О. Абакуменко [1], Н. Березняк [2], О. Біла [3], Н.Богацька [4], Д. Котельников [5], М. Височина [6], С. Глухова [8], І. Гужавіна [10], Н. Євтушенко [15], А. Мохненко [18], Н. Тюріна [19], Я.Сілова [20], Vu Xuan [22], D. Worwui-Brown [26] та інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету за темою: «Розвиток менеджменту у контексті міжнародних інтеграційних процесів» (державний реєстраційний номер 0119U102483). В рамках зазначеної науково-дослідної теми здобувачем вищої освіти виконане теоретичне обґрунтування та практичне опрацювання шляхів вдосконалення управління інноваційною діяльністю в сільськогосподарському підприємстві.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню управління конкурентоспроможністю підприємства ПВКФ «Актуал-один».

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі в сучасних умовах;
- визначити проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства та надати організаційно-економічну характеристику, основних конкурентів та споживачів послуг ПВКФ «Актуал-один»;
- здійснити оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, сформулювати фактори впливу на конкурентоспроможність послуг підприємства;
- визначити напрямки управління конкурентоспроможності підприємства на перспективу;
- розробити перспективну модель системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві та управлінські заходи зростання конкурентних переваг підприємства на локальному ринку.

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю в ПВКФ «Актуал-один».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі в сучасних умовах.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є обґрунтування пропозицій щодо управління конкурентоспроможністю в ПВКФ «Актуал-один» в основу якого покладено впровадження Business Model Canvas. В рамках реалізації запропонованих заходів, моделюється сценарний розвиток доцільності їх запровадження на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити управління конкурентоспроможністю в ПВКФ «Актуал-один». Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані на підприємство. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення

лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організації та адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління інноваційною діяльністю; структурний аналіз, порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ПВКФ «Актуал-один» за 2021-2023 рр.; наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Чугай С. Менеджмент підприємств будівельної галузі Міжнародна науково-практична конференція «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання», (Суми, 29 – 30 листопада 2023 р.) Суми : Сумський державний університет, 2023. с.97-99

2. Чугай СС., Стоянець Н.В. Інноваційні тренди в менеджменті підприємств будівельної сфери. *Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах*: Матеріали XX Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 17-18 квітня 2024 р.: тези доп. – К.: НУХТ, 2024. С. 160-162.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 26 найменувань. Основний текст викладений на 71 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 18 таблиць, 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Будівельний сектор є одним з ключових драйверів економічного зростання та соціального розвитку. Його функціонування характеризується високою мірою взаємодії з іншими секторами економіки, що створює складну систему причинно-наслідкових зв'язків. Нелінійність та динамічність процесів у будівельному секторі вимагають застосування системного підходу для їх аналізу та прогнозування. Збільшення ризиків та невизначеності в будівельній галузі, зумовлене економічною рецесією, актуалізує потребу у пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Для забезпечення стійкості в умовах посилення конкуренції необхідне ретельне дослідження потенціалу для підвищення ефективності виробничих процесів. Питання конкурентоспроможності економічних суб'єктів та шляхів її посилення є одним з центральних у сучасних економічних дослідженнях. Протягом тривалого часу фахівці різних галузей аналізують фактори, що визначають конкурентоспроможність, та розробляють рекомендації щодо її підвищення в різних контекстах [15].

Будівельна галузь значно впливає на економічне зростання, сприяючи як розвинутим країнам, так і країнам, що розвиваються. Конкурентоспроможність цього сектору має вирішальне значення для успіху та стійкості будівельних фірм, на яке впливають численні фактори. Розуміння цих факторів має важливе значення для того, щоб будівельні компанії могли ефективно конкурувати на світовому ринку. Враховуючи динамічний і дедалі більш конкурентний ландшафт будівельної галузі, різноманітні фактори відіграють вирішальну роль у визначенні конкурентоспроможності організацій, що працюють у цьому секторі.

Оскільки сектор все більше охоплює технології, важливо всебічно розуміти різноманітні елементи, що сприяють конкурентоспроможності в цій галузі.

Протягом останніх двох десятиліть будівельна галузь була в центрі уваги численних досліджень підвищення конкурентоспроможності, пов'язаних із різноманітністю галузі. Конкурентоспроможність по суті стосується здатності компанії виробляти товари та послуги, які відповідають міжнародним ринковим стандартам і вимогам, одночасно зберігаючи або збільшуючи доходи своїх акціонерів. Проблема конкурентоспроможності будівельних компаній є предметом дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Особливий інтерес представляють зарубіжні дослідження, присвячені розробці моделей "якісного" та сталого розвитку будівельного бізнесу, здатного успішно функціонувати в динамічному ринковому середовищі та забезпечувати зростання як на національних, так і на міжнародних ринках [11].

На рисунку 1.1 доцільно представити особливості конкурентоспроможності сучасної організації.

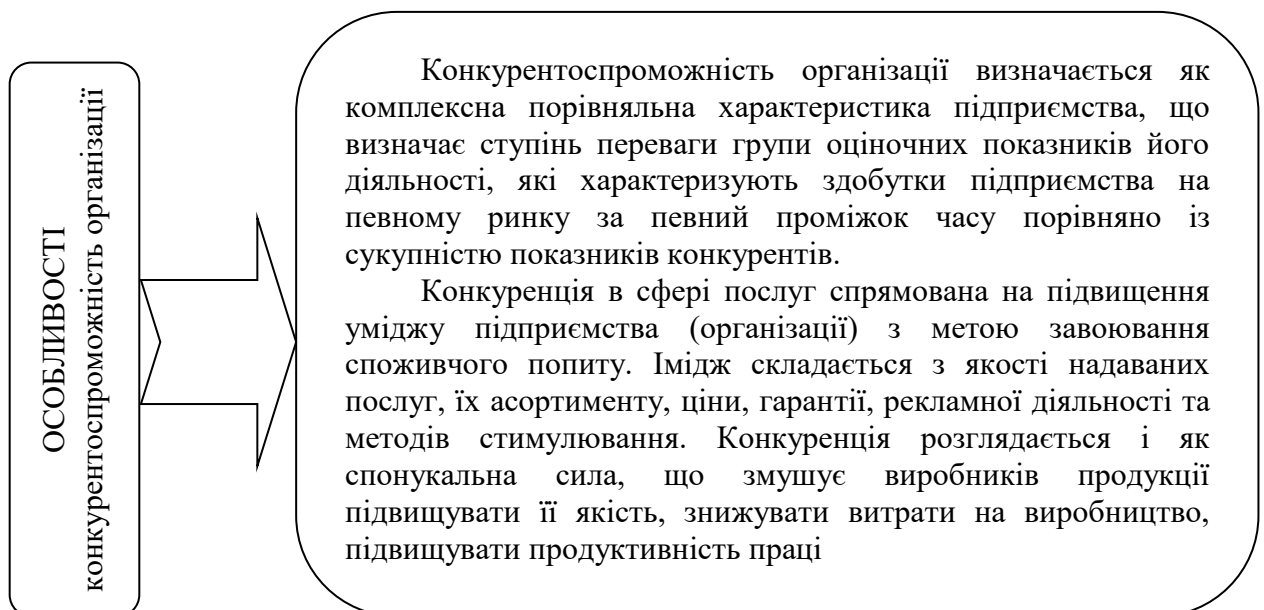


Рисунок 1.1 - Особливості конкурентоспроможності організації

Джерело: побудовано автором з використанням [1, 3, 12, 27].

Конкурентоспроможність підприємства є динамічним показником, який залежить від здатності підприємства оперативно реагувати на зміни конкурентного середовища. Ефективна реакція на дії конкурентів дозволяє не лише зберегти досягнуті позиції, але й забезпечити подальше зростання. Конкуренція є рушійною силою розвитку, стимулюючи підприємства до постійного вдосконалення якості продукції та підвищення загальної конкурентоспроможності. Ринок, в свою чергу, є об'єктивним арбітром, який оцінює результати діяльності підприємств [5].

Як економічну категорію Закон України «Про захист економічної конкуренції» формулює дефініцію конкуренція як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [18].

Отже ми погоджуємось, що конкурентоспроможність підприємства здатність ефективно діяти на ринку, досягати поставлених цілей та перемагати конкурентів. Саме конкурентні переваги є тим фундаментом, на якому будується успіх будь-якого бізнесу. Конкурентні переваги – це сукупність унікальних характеристик підприємства, які дозволяють йому вигідно відрізнитися від конкурентів та завоювати прихильність споживачів. Конкурентоспроможність підприємства залежить від його здатності не лише досягати кращих результатів порівняно з конкурентами, але й адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Конкурентна перевага є результатом такої адаптації і виявляється у здатності підприємства пропонувати клієнтам унікальну цінність. Чим вищий рівень компетентності підприємства, тим більші його можливості для створення та підтримки конкурентних переваг [23-24].

Доцільно сгрупувати оцінку конкурентних переваг підприємства за критеріями та представити на рисунку 1.2.

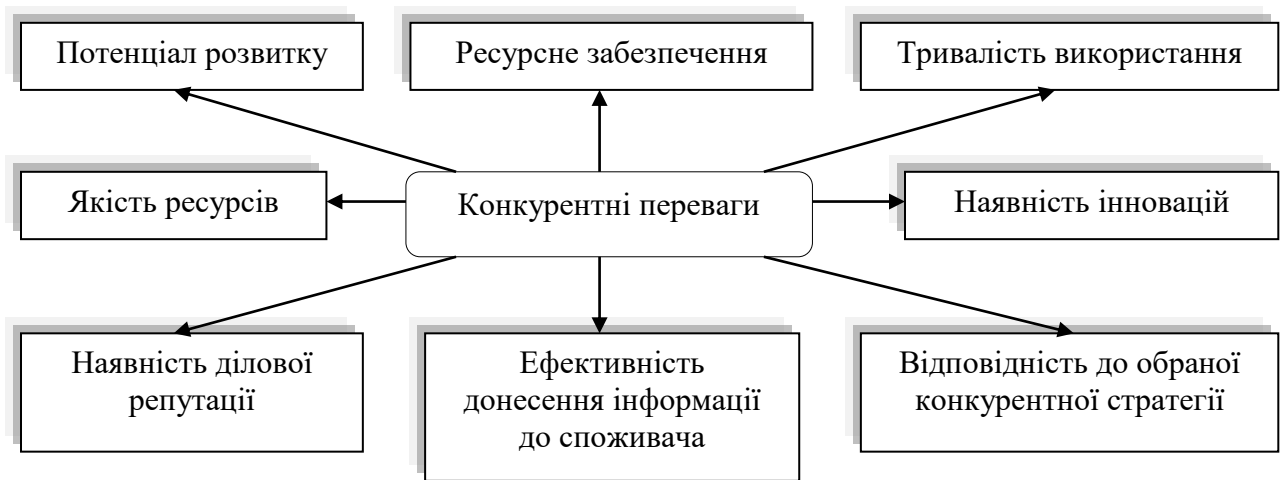


Рисунок 1.2 – Критерії оцінки конкурентних переваг підприємства

Джерело: сформовано за [7, 9, 26].

Як результат конкурентні переваги мають відповідати таким критеріям як унікальність та несхожість тобто заснованими на внутрішніх ресурсах та компетенціях підприємства, які важко відтворити конкурентам. Це можуть бути новітні технології, інноваційні продукти, патентовані розробки, унікальні виробничі процеси або особливості організаційної культури. Забезпечувати довгострокову перевагу на ринку. Сильна торгова марка, що асоціюється у споживачів з високою якістю, надійністю та унікальними властивостями продукту, є важливим елементом стійкої конкурентної переваги. Бути спрямованими на задоволення конкретних потреб та очікувань цільової аудиторії, має забезпечувати споживачам додаткову цінність, відсутню у пропозиціях конкурентів [8].

Компанії, що працюють на олігополістичних ринках, таких як ринок будівельних послуг, використовують стратегічне позиціонування для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Ця політика передбачає цілеспрямовану діяльність, спрямовану на зміну існуючих правил гри на ринку, створення нових конкурентних переваг та забезпечення стійкого зростання. Ці межі є рухомими і не є статичними бар'єрами для нових учасників ринку або процесів консолідації. Вони формуються взаємодією

конкурентів, які постійно адаптують свої стратегії відповідно до змін ринку та власних можливостей. Кожна компанія сама визначає межі своєї діяльності, аналізуючи свої сильні сторони та здатність задовольняти потреби клієнтів.

Позиціонування товару на будівельному ринку передбачає детальний аналіз сегментів ринку та визначення цільової аудиторії. Компанії, що працюють на цьому ринку, прагнуть зайняти лідируючі позиції в обраних сегментах, пропонуючи продукти та послуги, які максимально відповідають потребам і очікуванням споживачів. В умовах нестабільного та конкурентного будівельного ринку компанії використовують політику позиціонування товару як інструмент для захисту та розширення своїх позицій. За допомогою цієї політики компанії прагнуть створити унікальну пропозицію для споживачів, виділяючись на тлі конкурентів завдяки особливим властивостям та характеристиками своїх продуктів. Ефективність такої стратегії залежить від правильного сегментування ринку та вибору цільової аудиторії. Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективніше використовувати виробничі ресурси порівняно з конкурентами. Ця ефективність може бути оцінена за допомогою порівняльного аналізу витрат на придбання обладнання, матеріальних ресурсів, а також вартості кредитних коштів. Чим нижчі відносні витрати підприємства, тим вища його конкурентоспроможність. Однак, такий підхід не враховує динамічні зміни зовнішнього середовища та здатність підприємства адаптуватися до них.

Дослідження конкурентоспроможності будівельної компанії є комплексним процесом, що охоплює різні рівні аналізу. Виокремлюють три основні напрями такого дослідження.

1. Дослідження конкурентоспроможності на рівні компанії, цей напрям фокусується на внутрішніх характеристиках компанії, її ресурсах, компетенціях та можливостях. Аналізуються такі аспекти як фінансовий стан, аналіз фінансових показників, рентабельність, ліквідність,

кредитоспроможність. Виявити сильні та слабкі сторони компанії, визначити її конкурентні переваги та недоліки, розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності [4].

2. Дослідження конкурентоспроможності на рівні будівельної галузі. Цей напрям спрямований на аналіз загального стану будівельної галузі, її тенденцій розвитку, впливу зовнішніх факторів (економічних, політичних, соціальних) на діяльність компанії. Досліджуються такі аспекти вивчення попиту та пропозиції на будівельні послуги, динаміка цін, сегментація ринку, здійснюється аналіз діяльності основних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, стратегій, аналіз чинного законодавства, нормативних актів, що впливають на діяльність будівельних компаній. Визначити загальні тенденції розвитку галузі, оцінити вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії, розробити стратегію адаптації до змін ринкового середовища [16].

3. Дослідження конкурентоспроможності на рівні проекту, цей напрям фокусується на аналізі конкретних будівельних проектів. Досліджуються такі аспекти як техніко-економічні показники проекту вартість, терміни виконання, якість, ідентифікація та оцінка потенційних ризиків, розробка заходів щодо їх мінімізації. Оцінити ефективність виконання конкретного проекту, виявити недоліки та розробити рекомендації щодо їх усунення, підвищити ефективність управління проектами в компанії [17].

Всі три рівні дослідження тісно пов'язані між собою. Результати дослідження на рівні компанії та галузі допомагають оцінити можливості та обмеження конкретного проекту. А результати дослідження проектів дозволяють виявити загальні тенденції та проблеми, які потребують вирішення на рівні компанії та галузі.

Ефективний менеджмент конкурентоспроможності базується на інтеграції таких компонентів, як організація управління, процеси прийняття рішень та ефективна комунікація. Такий підхід дозволяє підприємству формувати та реалізовувати стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності в динамічному ринковому середовищі. Концепція

управління конкурентоспроможністю підприємства базується на використанні основних положень науки управління. Основними елементами системи менеджменту є мета, об'єкт, суб'єкт, принципи та методологія, функції й процес управління. Склад та взаємозв'язки основних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства представлено на рис. 1.2.

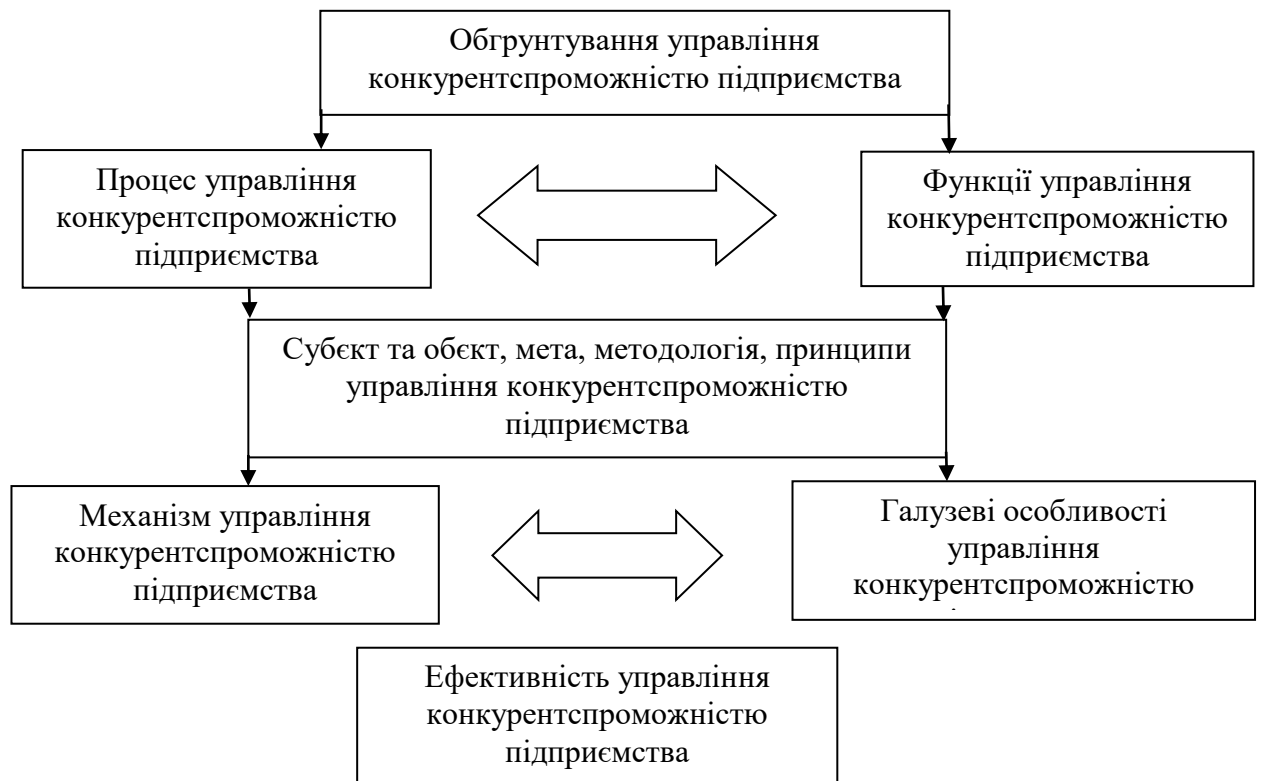


Рис. 1.2. Схема менеджменту процесу забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [10, 13, 19].

Таким чином менеджмент конкурентоспроможності сучасного підприємства являє собою комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію внутрішніх процесів та адаптацію до зовнішніх викликів. Перша, внутрішньоорієнтована складова, фокусується на організації виробництва з урахуванням специфіки діяльності компанії та життєвого циклу її продукції.

Цикл управління конкурентоспроможністю – це безперервний процес, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства. Він включає в себе

планування, організацію, мотивацію та контроль заходів, спрямованих на підвищення конкурентних переваг. Цей цикл є інтегральною частиною загальної системи управління підприємством і забезпечує його ефективне функціонування в динамічному ринковому середовищі. Ключовими функціями циклу управління конкурентоспроможністю є планування тобто розробка стратегії та тактики, визначення цілей і шляхів їх досягнення; організація як створення структури управління, розподіл ресурсів, координація дій підрозділів; мотивація через стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей; контроль це оцінка ефективності виконання планів та внесення необхідних коректив. Ці функції тісно взаємопов'язані і утворюють єдину систему управління, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності підприємства [21].

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є: забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління; застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень тощо); застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту; згляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта; формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Усі ці фактори можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні. Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства. Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати

ую сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування

Оцінка конкурентоспроможності є динамічним процесом, який необхідно проводити регулярно для відстеження змін у діяльності підприємства та його конкурентному середовищі. За допомогою системи показників оцінюється ефективність роботи підприємства, виявляються резерви для підвищення його конкурентоспроможності та розробляються заходи щодо адаптації до змін зовнішнього середовища.

За твердженням Н. Тюріна « загальне визначення конкурентоспроможності підприємства дозволяє формувати управлінські завдання стосовно різних аспектів діяльності; приймати ефективні управлінські рішення, розробляти та застосовувати заходи, спрямовані на розвиток та примноження конкурентних переваг, пристосовувати підприємство до змін умов зовнішнього середовища »[22, с. 214].

Загальними підходами виконання оцінки конкурентоспроможності підприємства є структурний та функціональний. В основу структурного підходу оцінки конкурентоспроможності підприємства покладено визначення його позицій на ринку з урахуванням рівня монополізації галузі. Аналізу підлягає рівень концентрації виробництва і капіталу, наявність входних бар'єрів для нових підприємств, ступінь диференціації продукції, наявність можливостей технологічних новацій та економії на масштабах виробництва [20].

Функціональний підхід полягає у оцінюванні показників ефективності виробництва, збуту, стійкості фінансового стану та рівня конкурентоспроможності товару. Використання груп показників, що дають змогу більш об'єктивно оцінити важливі сфери діяльності підприємства є основною перевагою функціонального підходу. На думку Н. Карачина базовими є сім методів оцінки конкурентоспроможності підприємства: аналіз порівняльних переваг; теорія рівноваги фірми й галузі; теорія ефективної конкуренції; теорія якості товару; комплексні (в т. ч. інтегральні) методи; матричні методи оцінки конкурентоспроможності; метод, заснований на теорії мультиплікатора [14, с. 149].

Вибір оптимального методу залежить від конкретних умов діяльності підприємства. Систематизація існуючих методів та їхні характеристики представлені на рисунку 1.3.



Рисунок 1.4 - Методика оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [6, 25].

Оцінка конкурентних позицій підприємства є комплексним процесом, що охоплює три основні напрямки по перше це оцінка конкурентного середовища через визначення рівня конкуренції на ринку та позиції підприємства відносно конкурентів дозволяє розробити ефективну конкурентну стратегію, оцінка фінансового стану підприємства виявляє його здатність фінансувати конкурентну боротьбу та займати нові ринкові ніші, по-третє аналіз задоволеності споживачів якістю продукту, його технічними характеристиками та споживчими властивостями дозволяє визначити ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ ПВКФ «АКТУАЛ-ОДИН»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватна виробничо-комерційна фірма «Актуал-один» (далі ПВКФ «Актуал-один») заснована у 1993 році. Юридична адреса підприємства: Україна, м. Суми, проспект Курський, буд. 6-А. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 2 тис. грн. Основний вид діяльності (КВЕД) – 43.21 «Електромонтажні роботи».

ПВКФ «Актуал-один» зіткнулася з серйозними викликами у зв'язку з повномасштабною агресією РФ проти України. Військові дії значно вплинули на місцеву економіку, включаючи промислові та комерційні підприємства. Незважаючи на труднощі, ПВКФ «Актуал-один» продовжує функціонувати, хоча й зазнає значних збитків.

У 2022 та 2023 роках компанія зафіксувала фінансові втрати, що суттєво ускладнило її діяльність. Зменшення замовлень, проблеми з постачанням матеріалів та нестабільність на ринку призвели до зниження доходів. Незважаючи на це, ПВКФ «Актуал-один» докладаеться всіх зусиль для збереження робочих місць та підтримки своїх працівників. На сьогодні середня чисельність персоналу складає лише 13-15 осіб, що є вагомим скороченням порівняно з довоєнним періодом.

Основна сфера діяльності компанії – це електромонтажні та ремонтні роботи. Фірма спеціалізується на виконанні комплексних електромонтажних проектів для промислових та житлових об'єктів, а також надання послуг з ремонту електрообладнання. Завдяки високій кваліфікації свого невеликого

колективу, ПБКФ «Актуал-один» продовжує виконувати замовлення з прийнятною якістю, що дозволяє зберігати репутацію надійного партнера навіть в умовах кризи.

Поточна ситуація вимагає від компанії великої гнучкості та адаптивності. ПБКФ «Актуал-один» активно шукає нові можливості для розширення своєї діяльності та підвищення ефективності роботи. Впровадження нових технологій та оптимізація процесів дещо допомагають підприємству залишатися на плаву і хоча б частково зберігати свої позиції на ринку. По перше, необхідно розглянути та проаналізувати асортимент його послуг і робіт, їх склад та структуру (табл. 1.1.).

Таблиця 2.1 - Склад і структура робіт та послуг

Групи	2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за 2021-2023 рр.	
	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %
Електромонтажні роботи	4251,3	59,9	2090,2	82,4	1130,0	62,5	2490,5	68,3
Виробництво будівельних металевих конструкцій	1249,1	17,6	48,2	1,9	86,8	4,8	461,4	8,1
Підготовчі роботи в будівництві	908,5	12,8	0,0	0,0	32,5	1,8	313,7	4,9
Покрівельні роботи	539,4	7,6	398,2	15,7	318,2	17,6	418,6	13,6
Операційна оренда	150,6	2,1	0,2	0,0	240,2	13,3	130,3	5,1
Всього	7097,3	100	2536,6	100	1808,0	100	3814,0	100

Джерело: розраховано за даними бухгалтерського обліку

Інформація у таблиці 2.1. дає розуміння структури діяльності компанії. Так, головним її напрямком протягом всього періоду дослідження залишалося проведення електромонтажних робіт, на яку припадало у 2021 та 2023 роках близько 60% чистого доходу, а у 2022 – більше 80%. На другому місці за підсумками трирічного періоду аналізу опинилися покрівельні роботи, що мали середню частку у розмірі 13,6% в структурі реалізації послуг. Динаміка її відрізнялася позитивним розвитком. Натомість,

виробництво будівельних металевих конструкцій у 2021 році займало в загальній структурі послуг питому вагу у 17,6%, а у 2023 р. – тільки 4,8%. Інші види діяльності – підготовчі роботи в будівництві та операційна оренда активів протягом 2021-2023 рр. в середньому за показником отриманої виручки мали частки у структурі чистого доходу у 5% кожна.

Слід зауважити, що діяльність компанії не була стабільною, певні її напрямки, то практично припинялися, то знову відроджувалися. До того ж виручка від надання послуг загалом дуже скоротилася. Це говорить нам про те, що на досліджуваний бізнес прямий вплив мало повномасштабне російське вторгнення, яке спричинило прямі бойові дії в місті Суми у 2022 році. Це, в свою, чергу поставило місцевий бізнес в т. ч. ПБКФ «Актуал-один» у дуже скрутні умови, які й позначилися на діяльності зазначеного суб'єкта господарювання.

Трудові ресурси підприємств - це частина населення, яке є працездатним та за фізичними, віковими і освітніми характеристиками може виконувати роботу у певній галузі трудової діяльності. Існує потреба проаналізувати кількісні та якісні показники щодо трудових ресурсів для ПБКФ «Актуал-один». Відповідна інформація розміщена нижче (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2 - Динаміка чисельності працівників та ефективність використання трудових ресурсів

Показники	Роки			2023 р. у % до 2021 р
	2021р.	2022р.	2023р.	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб.	21	13	12	57,1
Відпрацьовано 1 робітником в середньому по підприємству, днів	257	217	215	83,7
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	1,03	0,87	0,86	83,7
Реалізовано послуг на 1 середньорічного працівника в тис. грн. (продуктивність праці)	338,0	195,1	150,7	44,6
Фонд заробітної плати, тис. грн.	3892,1	2164,1	1941,0	49,9
Середня заробітна плата 1-ого працівника, грн./ міс.	15445	13872	13479	87,3

Джерело: розраховано за даними бухгалтерського обліку

Дані з таблиці 2.2. дають нам комплексне розуміння кадрових та супутніх ним процесів у ПВКФ «Актуал-один». Так, середньорічна чисельність працівників протягом досліджуваного періоду щороку скорочувалася із загальним індикатором зменшення у 42,9% (на 9 осіб). Особливо відчутним скорочення було у 2022 році – одразу на 8 осіб. Кількість відпрацьованих 1-им робітником в середньому по підприємству днів також мала дуже негативну динаміку, зокрема, зменшившись за 2021-2023 рр. на 16,3% (42 дні). Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу є похідним від попереднього показника й тому має зменшення на ту ж саму величину. Головний показник ефективності використання трудових ресурсів – продуктивність праці, втілена у реалізації робіт (послуг) на 1 середньорічного працівника у 2021-2023 рр. скоротилася більше, ніж у двічі: на 55,4% (187,3 тис. грн.). Це - не враховуючи інфляційний чинник, адже якщо брати цей показник по цінах базового 2021 року – зменшення продуктивності праці було би набагато відчутнішим.

Соціальні показники, що мають відношення до трудових ресурсів підприємства – це фонд заробітної плати та середньомісячна заробітна плата 1 – ого працюючого. Вони у ПВКФ «Актуал-один» також змінилися в негативний бік. Фонд заробітної плати зменшився на 50,1% (1951,1 тис. грн.), середня заробітна плата впала на 12,7% (1966 грн.).

Таким чином, наш загальний висновок полягає в тім, що на підприємстві трудові ресурси використовуються неефективно, продуктивність праці щороку спадає. Супутні соціальні показники також погіршуються. Причина – це повномасштабна війна рф проти України, яка безпосередньо зачепила місто Суми у 2022 році, коли російсько-фашиські загарбники оточили наше місто і обстрілювали його із артилерії та авіації. Але окрім прямої шкоди, завданої агресором, мали місце й наслідкові системні процеси, що не могли не відобразитися на економічній активності сумського бізнесу. Стосовно трудових ресурсів – це в першу чергу вимушене внутрішнє переміщення та біженство українських громадян, серед яких були

і працівники ПВКФ «Актуал-один». По-друге, це катастрофічне падіння замовлень на проведення робіт та здійснення послуг. По-третє, це ускладнення логістики з постачань необхідних для робіт і послуг матеріалів.

Науковий інтерес для нас має також і ефективність використання матеріально-технічних ресурсів даного підприємства, що являють собою сукупність його основних фондів. Тож проаналізуємо, крім іншого, й такі важливі показники як фондоозброєність, фондovіддача, фондоємність у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Забезпеченість основними фондами та ефективність їх використання

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. у % до 2021р.
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	2456,8	2027,5	2397,7	97,6
Реалізовано робіт і послуг, тис. грн.	7097,3	2536,6	1808,0	25,5
Фондоозброєність, тис. грн.	117,0	156,0	199,8	170,8
Фондовіддача, грн.	2,9	1,3	0,8	26,1
Фондоємність, грн.	0,3	0,8	1,3	383,1

Джерело:

Інформація у таблиці 2.3. має важливе значення щодо матеріального підґрунтя для виконання підприємством своїх основних господарських функцій. В цьому плані середньорічна вартість основних виробничих фондів на даному підприємстві має складну динаміку. У 2022 році вона зменшилася відносно показника 2021 року, а у 2023 році дещо зросла, але трохи не дотягнула до значення базисного року. При цьому загальне скорочення за період 2021-2023 рр. складає всього лише 2,4% (59,1 тис. грн.). Нам нічого невідомо про закупівлю та введення в експлуатацію нових об'єктів ОВФ, або про капітальних ремонт вже діючих. Але відомо, що за діючими правилами бухгалтерського обліку за певних обставин (які мали місце) має проводитись переоцінка ОВФ. Тож, збільшення їх вартості, у 2023 році це є результат дооцінки й тому зростання вартості ми не можемо трактувати як позитивну подію. З цієї ж причини зростаюча динаміка фондоозброєності також не є

індикатором підвищення ефективності використання ОВФ на ПВКФ «Актуал-один».

Висновки з попереднього абзацу підтверджуються наступними двома показниками, а саме фондоддачею та фондоемністю, що характеризують не тільки ефективність, але й інтенсивність використання ОВФ. Тож, за сприятливих умов діяльності перша має збільшуватись, а друга зменшуватись. Але на даному підприємстві у 2021-2023 рр. ці показники, навпаки, мають протилежні до позитивних тенденції. Отже, ОВФ в ПВКФ «Актуал-один» не використовують ефективно та інтенсивно, а зростання їх середньорічної вартості відбулося тільки на папері.

Завершальним у цьому параграфі етапом дослідження є аналіз фінансових результатів діяльності компанії, що вміщає оцінку показників виручки та прибутку й базується на інформації, представленої у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка основних економічних показників діяльності підприємства

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. до 2021р., +/-	
				%	тис. грн.
Чистий дохід від реалізації робіт і послуг, тис. грн.	6946,7	2536,4	1567,8	-77,4	-5378,9
Разом доходи, тис. грн.	7097,3	2536,6	1808,0	-74,5	-5289,3
Собівартість реалізованих робіт і послуг, тис. грн.	4805,1	2671,7	2396,3	-50,1	-2408,8
Разом витрати, тис. грн.	5956,5	3174,5	2785	-53,2	-3171,5
Валовий прибуток (збиток), +(-) тис. грн.	2141,6	-135,3	-828,5	*	-2970,1
- в т. ч. на 1-ого середньорічного працівника	102,0	-10,4	-69,0	*	-171,0
Чистий прибуток (збиток), +(-) тис. грн.	1140,8	-637,9	-977	*	-2117,8
- в т. ч. на 1-ого середньорічного працівника	54,3	-49,1	-81,4	*	-135,7
Рівень рентабельності (збитковості), +(-) %	19,2	-20,1	-35,1	*	-54,2

Джерело:

Показники з таблиці 2.4. дають нам комплексне бачення змін економічного становища ПВКФ «Актуал-один». Як ми вже зазначали вище, повномасштабна війна рф проти України та створені нею економічні негаразди спричинили різке скорочення обсягів діяльності компанії, адже її

сукупні доходи за 2021-2023 рр. впали майже на три чверті або на 5289,3 тис. грн. Зауважимо, що скорочення обсягів діяльності не супроводжувалось пропорційним скороченням обсягів витрат, адже на будь-якому підприємстві існує чимало видів умовно постійних витрат, що мають бути понесені навіть за найгіршого розвитку подій. До таких витрат в ПВКФ «Актуал-один» відноситься заробітна плата в мінімальному розмірі частині робітників, які внаслідок браку замовлень не виходили на роботу. Підприємство заради втримання цих працівників на перспективу вимушено вдаватися до цих кроків. Крім того, мало залежить від обсягів діяльності й витрати на оренду деяких видів виробничого устаткування.

Наслідком негативних подій є те, що валовий прибуток підприємства зменшився на 2970,1 тис. грн, а чистий прибуток – на 2117,8 тис. грн. Добре налагоджене й рентабельне виробництво у 2021 році із рівнем рентабельності у 19,2%, за два роки повномасштабної війни у 2023 році перетворилося на вкрай збиткове із рівнем збитковості у 35,1%. Тож має місце її зменшення на цілих 54,2 процентних пункти. Тож, якщо один середньорічний працюючий приносив фірмі у 2021 році 102 тис. грн валового, та 54 тис. грн. чистого доходів, то у 2023 році він приносив 69 тис. грн. та 81 тис. грн. валового і чистого збитків відповідно.

Отже, динаміка основних показників діяльності в ПВКФ «Актуал-один» є дуже загрозливою й нами вважається такою, що може поставити підприємство на межу банкрутства, ліквідації й виходу з ринку. Аби цього уникнути менеджменту необхідно прийняти нові методи адаптації діяльності до умов функціонування в умовах воєнного часу. До таких методів належить виконання замовлень в сфері оборони, в т. ч. участь в будівництві оборонних споруд, виготовлення металовиробів військового призначення (їжаків, бронеплит тощо), монтажі електрообладнання для воєнних потреб. Без означених кроків перспективи продовження діяльності ПВКФ «Актуал-один» за поточного стану безпекової ситуації є невтішними.

Наступним кроком після економічних розрахунків по процедурі доцільно сформувати організаційну структуру будівельного підприємства. Організаційна структура будь-якого підприємства, в тому числі й будівельного, – це скелет, який визначає його ефективність та здатність досягати поставлених цілей. Для невеликого будівельного підприємства, де кожен працівник відіграє важливу роль, правильне побудування структури є особливо важливим. Структура відділів електромонтажного підприємства може варіюватися залежно від його масштабів, спеціалізації та специфіки виконуваних робіт. Однак, існують основні відділи, які зазвичай присутні в таких підприємствах і виконують ключові функції.

ПВКФ «Актуал-один» спеціалізується це електромонтажні та ремонтні роботи, що має вплив на організаційну структуру та структуру управління невеликого підприємства. Описана структура являє собою органічну соціальну систему, що складається з взаємопов'язаних та самостійних управлінських підрозділів. Її функціонування забезпечується інформаційно-комунікаційними потоками та економічними стимулами, спрямованими на досягнення поставлених цілей. Типовою для такого роду систем є модульна організація, що передбачає наявність спеціалізованих відділів (бухгалтерський, проектний, юридичний, технічного нагляду, будівельно-монтажний тощо). Кожен з відділів очолюється профільним фахівцем і відповідає за виконання певного комплексу завдань. Ефективність функціонування такої системи визначається чітким розподілом обов'язків між підрозділами, налагодженими інформаційними взаємодіями та впровадженням механізмів відповідальності.

Ефективність функціонування організаційної структури підприємства визначається надійністю комунікацій між підрозділами, чітким розподілом функціональних обов'язків та встановленням відповідальності. У контексті дослідження конкурентоспроможності ПВКФ «Актуал-один», організаційна структура відіграє ключову роль. Вона забезпечує як розробку стратегій підвищення конкурентоспроможності, так і їхню реалізацію. Загальна

відповідальність за ефективність цієї системи покладається на керівництво підприємства. Безпосереднє виконання завдань здійснюється структурними підрозділами, очолюваними бригадами, які відповідають за пошук та реалізацію проектів (рисунок 2.1).

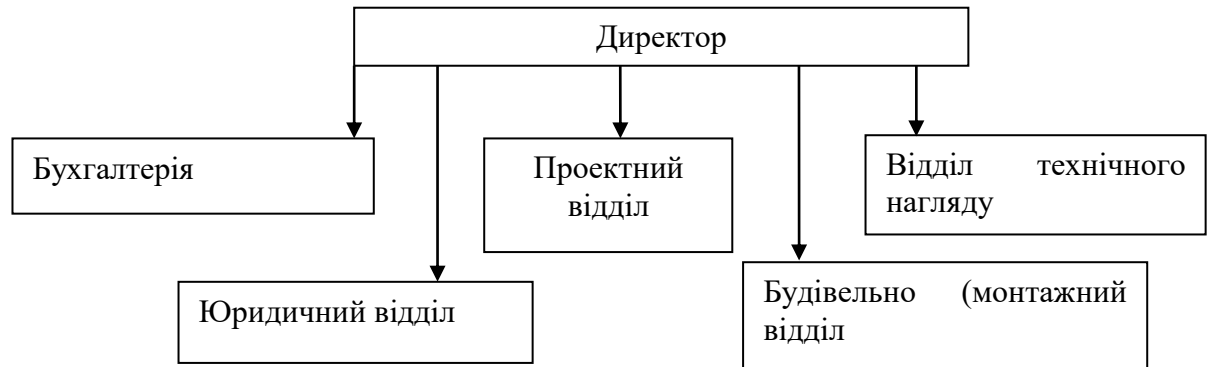


Рисунок 2.1- Схема організаційної структури ПМКФ «Актуал-один»

Джерело: складено на основі даних підприємства

Організаційна структура ПМКФ «Актуал-один» побудована за лінійно-функціональним принципом, що має свої переваги. Однією з переваг такої структури є швидкість прийняття рішень та реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Крім того, структура забезпечує неформальний підхід до мотивації та управління працівниками. Ця структура відповідає цілям організації. Системи якості є результативними та ефективними як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Тому для підвищення якості управління компанією необхідно оптимізувати виконання бізнес-процесів. Якісне управління бізнесом передбачає планування цієї діяльності, організацію її виконання, постійний моніторинг, аналіз і контроль. Керівники функціональних відділів керують підлеглими працівниками та виконують свої обов'язки відповідно до посадових інструкцій. Вони приймають рішення і діють у межах власної компетенції та повноважень і звітують про свою роботу перед керівництвом ПМКФ «Актуал-один», тобто управлінські завдання, які ставляться перед організаційною структурою для впровадження

змін та інновацій, будуть залежати від цілей, поставлених перед компанією в цілому і перед кожним структурним підрозділом зокрема.

Будівельно-монтажний відділ є одним з ключових підрозділів у будівельному підприємстві. Саме він відповідає за безпосереднє виконання будівельних і монтажних робіт на об'єктах. Здійснює планування та організацію будівельних робіт, розробку детальних планів виконання робіт, складання графіків, розподіл завдань між бригадам, безпосереднє проведення всіх етапів будівництва: земляні роботи, зведення фундаменту, монтаж конструкцій, оздоблювальні роботи, здійснює перевірку відповідності виконаних робіт проектній документації та будівельним нормам, проводить фіксацію ходу виконання робіт, виникнення нестандартних ситуацій, зміни в проекті. До відділу входять майстри та інженери прораби разом із бригадиром

Відділ технічного нагляду електромонтажних робіт відіграє критично важливу роль у забезпеченні безпеки та якості електроенергетичних систем. Його спеціалісти відповідають за контроль виконання всіх етапів електромонтажних робіт відповідно до проектної документації, будівельних норм та правил, перевірку відповідності проекту на електромонтажні роботи чинним нормам та правилам, виявлення та усунення невідповідностей, здійснюють постійний контроль за ходом електромонтажних робіт на всіх етапах, від підготовки до здачі об'єкта в експлуатацію; контроль відповідності матеріалів та обладнання, що використовуються при виконанні робіт, проектній документації та технічним умовам. Проведення вимірювань електричних параметрів, ізоляції, опору заземлення та інших показників для підтвердження якості виконаних робіт та оформлення актів про виконання окремих етапів робіт та загального акта здачі об'єкта в експлуатацію.

Проектний відділ в свою чергу розробляє проектну документацію для електромонтажних робіт, виконує розрахунки електричних мереж, підбирає обладнання, співпрацює з іншими проектувальниками як будівельниками, сантехніками, організовує роботу бригад електромонтажників, забезпечує

виробництво необхідних конструкцій та деталей, відповідає за забезпечення підприємства необхідними матеріалами, обладнанням та інструментом, укладає договори з постачальниками, веде облік матеріальних запасів

2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

Проведений у першому розділі аналіз методів оцінки конкурентоспроможності ПБКФ «Актуал-один» дозволив визначити дві основні перспективи дослідження цієї категорії: зовнішню, що передбачає оцінку ринкової позиції підприємства, та внутрішню, пов'язану з аналізом його економічних показників. Виходячи з системного підходу до управління та з метою комплексного оцінювання конкурентоспроможності як підприємства так і продукції нашого будівельного то дослідження охопило обидва зазначені аспекти.

У першому розділі було розглянуто питання взаємозв'язку між категоріями «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність послуг», які воно надає. Очевидно, що конкурентоспроможність послуг є складовою конкурентоспроможності підприємства в цілому. Тому, при аналізі ПБКФ «Актуал-один» доцільно спочатку розглядати загальну конкурентоспроможність підприємства як його ринкову позицію, а потім переходити до аналізу конкурентоспроможності послуг, які воно надає. Конкурентоспроможність послуг, у свою чергу, визначається комплексом факторів і є результатом ефективності системи управління підприємством.

Найпоширенішим підходом до оцінки конкурентоспроможності підприємства є методика, заснована на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможними є підприємства, в яких усі підрозділи у нас це відділи функціонують як єдина система, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів та послуг. Ефективність кожного структурного підрозділу суттєво впливає на загальні результати діяльності

підприємства, при цьому на ефективність впливають численні фактори. Оцінка ефективності кожного центру відповідальності здійснюється шляхом аналізу використання ресурсів. Зазначена методика була застосована для оцінки рівня конкурентоспроможності ПБКФ «Актуал-один» за період з 2021 по 2023 роки, що дозволило розрахувати відповідні показники. (див. таблицю 2.6).

Таблиця 2.6 - Конкурентоспроможність за показниками ефективності виробничої діяльності ПБКФ «Актуал-один» в середньому за 2023р.

Критерії і показники конкуренто - спроможності	Сутність показника	Розрахунок	Рівень показника в ПБКФ «Актуал-один»
Відносний показник витрат на одиницю продукції (В), грн.	Відображає ефективність витрат при виробництві продукції	$V = \text{валові витрати} / \text{обсяг виробництва продукції}$	0,278
Відносний показник фондівдачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$F = \text{обсяг випуску продукції} / \text{вартість основних виробничих фондів}$	2,58
Відносний показник рентабельності продукції (Рп), %	Характеризує ступінь прибутковості продукції	$R_p = \text{прибуток від реалізації} * 100 / \text{повна собівартість продукції}$	23,8
Відносний показник продуктивності праці (Пп), тис. грн.	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$P_p = \text{обсяг виробництва продукції} / \text{середньорічну кількість працівників}$	891,2

Джерело: розраховано автором за даними звітності ПБКФ «Актуал-один»

У таблиці наведено показники, що відображають активність функціонування виробничого процесу, включаючи економічні показники витрат на виробництво, ефективність експлуатації основних засобів (фондів), ефективність технології виробництва та організацію праці на виробництві. Показник витрат на одиницю продукції в електромонтажі є ключовим індикатором ефективності електромонтажного підприємства. Він відображає

вартість виконання конкретного обсягу електромонтажних робіт (наприклад, 1 метр прокладеного кабелю, 1 встановлена розетка тощо) і дозволяє оцінити економічну ефективність виробничих процесів.

Група показників другого типу описує ефективність управління оборотними засобами за такими критеріями: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, його здатність вчасно виконувати фінансові зобов'язання та перспективи стабільного розвитку в майбутньому. (див. таблицю 2.7).

Таблиця 2.7 - Конкурентоспроможність ПВКФ «Актуал-один» за показниками фінансового положення (ФП) в середньому за 2023 р.

Критерії і показники конкуренто - спроможності	Сутність показника	Правило розрахунку показника	Рівень показника в ПВКФ «Актуал-один» (норматив)
Коефіцієнт автономії (Ка)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$Ка = \text{власні засоби} / \text{загальна сума джерел фінансування}$	0,41 (>0,5)
Коефіцієнт поточної платоспроможності (Кп)	Відображає здатність господарства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$Кп = \text{оборотні активи} / \text{поточні зобов'язання}$	1,57 (>2)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань	$Кл = \text{грошові кошти} / \text{поточні зобов'язання}$	0,03 [0,1; 0,2]
Коефіцієнт оборотності обігових засобів (Ко)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва і обігу	$Ко = \text{виручка від реалізації} / \text{середньорічний залишок обігових засобів}$	0,66 (>1)

Джерело: розраховано автором за даними звітності ПВКФ «Актуал-один»

З таблиці видно, що всі показники не відповідають нормативним інтервалам. Коефіцієнт автономії найближчий до нормативного інтервалу, але не досягає його. Розраховані коефіцієнти не доходять до критичних

значень, що є припустимим у воєнних умовах. Важливо відзначити, що ці показники не впливають негативно на конкурентоспроможність.

Показники третьої групи свідчать та дозволяють оцінити ефективність управління реалізацією послуг (електомонтажних, будівельних) на ринку відповідно до спеціалізації підприємства (див. таблицю 2.8).

Таблиця 2.8 - Конкурентоспроможність ПВКФ «Актуал-один» за показниками збуту продукції (ЗП) в середньому за 2023 р.

Критерії і показники конкуренто - спроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Рівень показника в ПВКФ «Актуал-один»
Рентабельність послуг (Рп), %	Характеризує прибутковість підприємства на ринку, правильність встановлення ціни на послуги	$R_p = \text{прибуток від реалізації} \times 100 / \text{обсяг послуг}$	4,07
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (Кз)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	$K_z = \text{обсяг нереалізованої продукції} / \text{обсяг продаж}$	0,04
Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (Км)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту (виконання заказів)	$K_m = \text{Фактичний обсяг виконаних робіт} / \text{Максимально можливий обсяг робіт} \times 100\%$	0,8

Джерело: розраховано автором за даними звітності ПВКФ «Актуал-один»

Рентабельність послуг в ПВКФ «Актуал-один» знаходиться на низькому рівні, що говорить про не ефективну роботу будівельно монтажного відділу, хоч і послуги під час військового стану є конкурентоспроможними, в плані налагодження енергетики та збарювання іжаків але вони активно були задіяні в 2022 році в 23 свідчить про обратне. Коефіцієнт затовареності є мізерним, це свідчить про практично відсутнє складське накопичення та замовлення послуг. Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей свідчить про мізерні закази да і попередні розрахунки таблиці 2.1 показують про припинення відповідних послуг свідчить про недовантаження виробництва і потребу в оптимізації витрат цей

показник може оцінювати завантаженість персоналу та планувати його роботу що дає змогу нам на пропозиції для 3 розділу.

Четверта група включає комплексний показник конкурентоспроможності (ККО). Він вказує на здатність послуг підприємства задовольняти потреби споживачів відповідно до її призначення. В його формулі складаються показники ЕО (ефективності виробничої діяльності), ФП (фінансового положення), ЕЗ (ефективності послуг) та КТ (конкурентоспроможності за якістю послуг). Кожен із цих проміжних показників, скоригований на відповідну частку значущості, визначену експертами. Якість послуг (показник КТ) теж оцінюється експертним методом, на основі опитування найбільших замовників послуг підприємства та для ПВКФ «Актуал-один» становить 1,18. Розрахунок даних показників наведений у Додатку Б, а представлення проміжних, зведених та середніх по місту значень міститься у таблиці 2.9.

Таблиця Зведена таблиця оцінки конкурентоспроможності ПВКФ «Актуал-один» за 2023 р.

Конкурентоспроможність за показниками	Рівень показника у ПВКФ «Актуал-один»	Середнє значення по невеликих будівельних підприємствах м. Суми	Відхилення показників у ПВКФ «Актуал-один» від середнього значення, +/-
Ефективності виробничої діяльності (ЕО)	99,24	100,00	-0,76
Фінансового положення (ФП)	0,54	0,50	0,04
Реалізація послуг (ЕЗ)	9,24	8,00	1,24
Якості послуг (КТ)	1,18	1,10	0,08
ККО	17,54	17,35	0,19

Джерело: власні розрахунки

Середнє значення ЕО для аналогічних невеликих підприємств з надання відповідних послуг м. Суми становило у 2023 році приблизно 100 пунктів. Тому ПВКФ «Актуал-один» має кращі позиції щодо конкурентоспроможності в розрізі показників ефективності виробництва, маючи витрати менші за середні по району на 0,8 пункти. За показниками

фінансового положення конкурентоспроможність ПБКФ «Актуал-один» в порівнянні з середнім значенням невеликих будівельних підприємств м. Сум перевищує його на 0,04 пункти. Середнє значення рівня конкурентоспроможності у відповідності до показників реалізації послуг в невеликих будівельних підприємств м. Сум складає 8,0. З цього випливає, що позиції ПБКФ «Актуал-один» є кращими, враховуючи відносно високий рівень рентабельності у порівнянні з районним середнім.

Отже, здійснені нами комплексні розрахунки конкурентоспроможності ПБКФ «Актуал-один» підтвердили його стійку позицію в будівельній галузі міста. Проте, менеджменту підприємства слід звернути особливу увагу на покращення показників фінансового положення, в т.ч. за рахунок належної роботи по впорядкуванню розрахунків з постачальниками та підрядниками, а також оптимізації строків повернення дебіторської заборгованості.

Розглянутий метод має декілька виразних переваг. Він є зручним для застосування під час аналізу конкурентоспроможності підприємства відповідної спеціалізації, охоплює ключові аспекти діяльності такої організації. У той же час його основою є експертна оцінка значущості кожного коефіцієнта, і цю оцінку не можна вважати абсолютно достовірною.

З урахуванням теми та завдань даної кваліфікаційної роботи крім оцінки конкурентоспроможності самого підприємства відповідно до його спеціалізації на ринку треба окремо ще навести оцінку конкурентоспроможності наданих послуг. Проведення експертної оцінки конкурентоспроможності послуг, які надає ПБКФ «Актуал-один», серед відповідних спеціалістів підприємства є дієвим та важливим кроком. Для цього ми створили експертний гурток, який включає 10 осіб, зокрема директора, керівників структурних підрозділів та служб.

В якості об'єкта дослідження для експертної оцінки обираємо всі послуги (крім операційної оренди), враховуючи дані з таблиці 2.1. Для проведення оцінки застосовуємо два критерії: якість послуг та ціну, яку підприємство встановлює при їх наданні. Якість електромонтажних та

будівельних послуг – це комплексний показник, який відображає відповідність виконаних робіт встановленим стандартам, нормам та вимогам замовника. Вона визначається багатьма факторами і має суттєвий вплив на безпеку, надійність та довговічність об'єкта. Основні критерії це роботи виконуються відповідно до затвердженої проектної документації, використання матеріали та обладнання від перевірених виробників, які мають відповідні сертифікати якості, дотримання будівельних норм і правил, гарантійні зобов'язання: Підрядник надає гарантію на виконані роботи, професіоналізм виконавців тобто відповідає своєму призначенню.

Цей підхід до оцінки конкурентоспроможності послуг дозволить отримати об'єктивні дані від фахівців, що безпосередньо залучені до виробництва та надання послуг, та надасть підстави сформулювати погляди на ефективність її господарської діяльності. Факторами, які впливають на якість послуг матеріали та обладнання, технології, інструменти та інші. Експерти кожного відділу знаючи специфіку послуг враховують робочий процес, терміни виконання, задоволеність клієнтів. Для експертної оцінки можна використовувати п'ятибальну шкалу, де 1 бал – це послуги низької якості; 2 бали - якість нижча за середню; 3 бали - середня якість; 4 бали - якість вища за середню; і 5 балів – це послуги високої якості.

Вагомість якості послуг оцінюється в 6 балів (з десяти можливих), що свідчить про найвищу оцінку цього критерію. Значущість ціни послуг оцінюється в 4 бали, що свідчить про високу вагомість цього критерію, проте нижчу в порівнянні з якістю.

Конкурентоспроможність послуг підприємства визначається за системою балів, де розподіл оцінок є наступним:

$$KT = \sum_{i=j}^n \frac{ij}{5} * a_i \quad (1)$$

де Кт – конкурентоспроможність послуг; n - кількість експертів; Ij - експертна оцінка i-м експертом; j-го чинника конкурентоспроможності; ai -

вагомість j -того чинника (від 5 до 1: 5 - максимальна оцінка фактора 1 – мінімальна). Одержані результати експертної оцінки занесемо до таблиці. 2.10.

Таблиця 2.10 - Експертна оцінка чинників конкурентоспроможності послуг ПВКФ «Актуал-один» за 2023 р.

№	Експерти	Якість послуг				Ціна послуг			
		Електромонтажні роботи	Виробництво будівельних металевих конструкцій	Підготовчі роботи в будівництві	Покрівельні роботи	Електромонтажні роботи	Виробництво будівельних металевих конструкцій	Підготовчі роботи в будівництві	Покрівельні роботи
1	Директор	4	4	4	5	4	4	5	5
2	Головний бухгалтер	5	5	4	4	5	5	4	5
3	Головний інженер	4	5	4	4	3	5	5	4
4	Головний енергетик	4	4	4	4	4	4	5	5
5	Головний бригадир	3	4	4	4	5	5	4	4
6	Ремонтник	4	4	4	4	3	3	4	4
7	Кабельщик	4	4	3	4	4	4	4	5
8	Покрівельник	4	5	3	5	4	4	4	4
9	Будівельник	4	4	3	3	3	4	5	4
10	Головний проєктант	3	5	3	3	3	3	4	5
	сума балів	39	44	36	40	38	41	44	45
	середній бал	3,9	4,4	3,6	4,0	3,8	4,1	4,4	4,5

Джерело: власні розрахунки

Результати, представлені у таблиці 2.10. вказують нам на те, що за критерієм ціни найбільш конкурентоспроможною послугою у 2023 році все ще залишався покрівельні роботи, а за критерієм якості – виробництво будівельних металевих конструкцій. Проте, загальна ситуація така, що електромонтажні послуги за обома критеріями в цілому стабільні як за ціною так і за якістю. Але, щоб врахувати розподіл вагомості, треба скоригувати отримані оцінки на відповідні коефіцієнти вагомості та отримані інтегровані результати по кожній групі послуг та по спеціалізації підприємства в цілому, це дасть загальну картину щоб визначити найбільш конкурентоспроможну послугу і в подальшому робити відповідні пропозиції по удосконаленню напрямів управління взагалі діяльністю підприємства на будівельному ринку.

Таблиця Скорегована експертна оцінка чинників
конкурентоспроможності продукції ПБКФ «Актуал-один» за 2023 р.

Види послуг	Середній показник конкурентоспроможності, скорегований на вагомість якості та ціни
Електромонтажні роботи	3,85
Виробництво будівельних металевих конструкцій	4,25
Підготовчі роботи в будівництві	4,0
Покрівельні роботи	4,25
По спеціалізації підприємства в цілому	4,09

Джерело: власні розрахунки

Як бачимо з розрахунків таблиці 2.11, попри виграшні позиції покрівельних робіт по ціні, його скорегована конкурентна привабливість є така сама як і виробництво будівельних металевих конструкцій, яка по скорегованій позиції займає однакове місце. Зауважимо, що дві інші послуги як електромонтажні так і підготовчі роботи в будівництві перебувають на передостанньому та останньому місці за скорегованим показником конкурентоспроможності. Загальний же показник по підприємству становить 4.09, що з погляду усталеної на підприємстві системи менеджменту та й у порівнянні з іншими відповідними по спеціалізації підприємствами – конкурентами є високим результатом. Але, тим не менше, такий результат свідчить, що менеджмент господарства використав ще не всі резерви для підвищення конкурентоспроможності вирощеної продукції

2.3. Фактори впливу на конкурентоспроможність послуг підприємства

Оптимальним наступним кроком дослідження є аналіз факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Логічним є початок з ідентифікації конкурентного середовища, зокрема визначення основних конкурентів. Додатково, варто проаналізувати попит на електромонтажні та

будівельні послуги, який формується під впливом найбільших підприємств у цій галузі. Розуміння конкурентного середовища є ключовим для успіху будь-якої компанії, що надає невеликі будівельні послуги. Аналіз конкурентів дозволяє визначити їхні сильні та слабкі сторони, унікальні пропозиції та стратегії, що допоможе Вам розробити ефективну маркетингову стратегію та виділитися на ринку. Відповідна інформація взята по місту Суми та району у таблиці 2.12.

Таблиця Конкуренти ПВКФ «Актуал-один» за 2023 р. (по 10 найбільших)

Категорія	№ (з/п)	Підприємства	Послуги			
			Електромонтажні роботи	Виробництво будівельних металевих конструкцій	Підготовчі роботи в будівництві	Покрівельні роботи
Конкуренти	1	БС «Сум»	+	+		+
	2	ТОВ «Топаз»	+	+	+	
	3	ТОВ «Буревісник»	+		+	
	4	ТОВ «ДЗБМ»	+	+	+	
	5	ТОВ «Каменярь»	+	+	+	+
	6	ПП «Технобуд»		+		
	7	ПВФ «Статика»	+	+	+	
	8	ПП «Електро- будівельне підприємство»	+	+		
	9	ТОВ «Агробуд»	+	+	+	+
	10	ТОВ «БУД Сервіс»	+	+	+	+

Джерело: розраховано автором за даними бухгалтерського обліку ПВКФ «Актуал-один»

Треба зауважити, що інформація про відповідні послуги конкурентів є оціночною, й отримана нами від комерційного директора на основі його знань місцевого ринку. Щодо основних конкурентів то це індивідуальні підрядники такі як ПП «БУД Сервіс», ПП «Технобуд», ПП «БУД Сервіс» вони працюють самостійно з невеликою командою, та пропонують широкий спектр послуг, від ремонту до невеликих будівельних робіт якщо

електомонтажні від заміни розетки до невеликих ремонтів електропроводки. Невеликі будівельні фірми БС «Сум», ТОВ «Топаз», ТОВ «Буревісник», ТОВ «ДЗБМ», ТОВ «Агробуд», ТОВ «Електро - будівельне підприємство» мають більш формалізовану структуру, ніж індивідуальні підрядники, спеціалізуватися на певних видах робіт та надають комплексні послуги. Ці підприємства здійснюють ремонт, будівництво, дизайнерські роботимонтаж освітлення, електропроводки, систем безпеки, беруться за невеликі електромонтажні проекти, особливо якщо вони розташовані географічно близько до їхніх великих об'єктів мають відповідну якість та порівняно доступну цінову політику.

Досліджуючи основних споживачів аналізованого підприємства – ПВКФ «Актуал-один» протягом 2021-2023 рр. – необхідно відзначити, що в більшості замовниками ставали приватні господарства (електромонтажні та покрівельні роботи), об'єднані територіальні громади (облаштування та реконструкція вуличного освітлення) та приватні підприємства (покрівельні роботи). Але складним роком для підприємства став 2022 рік, період повномоштабного вторгнення та окупації міста Суми. Поступово діяльність почала відновлюватись на кінець року, на початок 2023 року підприємство почало виконувати невеликі замовлення, але основна проблема це штатні працівники, які більша частина була мобілізована.

Основними суб'єктами господарювання, що забезпечують ПВКФ «Актуал-один» будівельними та електротехнічними матеріалами, є оптові та роздрібні підприємства регіону. До числа найбільш значущих постачальників відносяться: ТОВ «АРС-магазин будівельних матеріалів», магазин «Господарські товари та будівельні матеріали», будівельний магазин «Рона», магазин «Все для даху» та магазин «Озон». Процес закупівлі матеріалів здійснюється як великими (оптові партії), так і малими (роздрібні партії) обсягами, що обумовлено специфікою кожного конкретного замовлення. Співпраця з постачальниками формалізується шляхом укладення договорів, що регламентують умови постачання продукції.

Для розгорнутого аналізу конкурентного середовища функціонування ПВКФ «Актуал-один» протягом досліджуваного періоду здійснимо порівняння конкурентоспроможності підприємств даного регіону сфери реалізації будівельних та електромонтажних послуг, результати дослідження представимо у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Оцінка факторів конкурентоспроможності підприємства ПВКФ «Актуал-один»

Ключові фактори успіху	Питома вага показника, Коеф.	ПВКФ «Актуал-один»		ТОВ «БУД Сервіс»		ТОВ «Агробуд»	
		Бал	Бал із врах. коеф.	Бал	Бал із врах. коеф.	Бал	Бал із врах. коеф.
Розташування підприємства	0,05	7	0,35	6	0,3	7	0,35
Якість послуг	0,1	6	0,6	7	0,7	6	0,6
Асортимент послуг	0,05	4	0,2	5	0,25	6	0,3
Імідж підприємства на ринку	0,1	7	0,7	6	0,6	5	0,5
Використання інноваційних технологій в процесі обслуговування споживачів	0,2	5	1	7	1,4	7	1,4
Собівартість послуг	0,1	6	0,6	6	0,6	7	0,7
Кваліфікованість персоналу	0,2	6	1,2	6	1,2	7	1,4
Маркетинг та збут	0,2	4	0,8	4	0,8	5	1
Фінансовий стан	0,1	2	0,2	4	0,4	5	0,5
Наявність додаткового сервісу	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2
Всього	1	49	5,75	54	6,4	59	6,95

Джерело: розрахунки автора

Досліджуючи конкурентоспроможність та конкурентні позиції даного підприємства необхідно відмітити найнижчий бал на досліджуваному ринку – 49 балів. Зазначене обумовлено наступними чинниками: збитковістю підприємства та низькими показниками фінансового стану, відсутністю

додаткового сервісу через згортання операційної активності підприємства, низькою диверсифікацією асортименту послуг та низькою ефективністю маркетингової збутової політики підприємства, підприємство неефективно використовує інноваційні технології в процесі обслуговування споживачів, що негативно впливає на структуру попиту.

Найбільш конкурентоспроможним виявилася діяльність підприємства ТОВ «Агробуд», яке є клієнтоорієнтованим та акцентує свою діяльність на кінцевого споживача, відповідно маркетингова збутова політика даного підприємства є досить ефективною. Сильними сторонами діяльності підприємства є низька собівартість послуг та оптимальна ціна на асортимент послуг підприємства, зручне місце розташування, диверсифікований асортимент послуг підприємства, підприємство ефективно використовує сучасні інноваційні технології для реалізації широкого спектру послуг, що створює. Інше підприємство ТОВ «БУД Сервіс» (54 бали) є середнім гравцем ринку. Основними конкурентними перевагами даних підприємств є висока якість послуг, використання інноваційних технологій в обслуговуванні споживачів, оптимальна цінова позиція, висока кваліфікація персоналу на підприємствах.

З метою всебічної оцінки поточного стану підприємства та визначення перспектив його розвитку виникла необхідність у застосуванні сучасних аналітичних інструментів. Серед них особливу увагу заслуговує SWOT-аналіз. SWOT-аналіз є універсальним методом стратегічного планування, який дозволяє провести деталізовану оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Застосування цього інструменту дає змогу визначити внутрішні ресурси та компетенції, які надають підприємству конкурентні переваги, ідентифікувати внутрішні обмеження та недоліки, які можуть заважати досягненню стратегічних цілей, визначити зовнішні фактори, які можуть сприяти розвитку підприємства, ідентифікувати зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

Результати SWOT - аналізу допоможуть ідентифікувати конкурентні переваги, які ПВКФ «Актуал-один» для підвищення своєї конкурентоспроможності, визначити ті аспекти діяльності, які надають йому переваги над конкурентами та можуть бути використані для посилення позицій на ринку. Аналіз слабких сторін дозволяє виявити внутрішні проблеми та обмеження, які можуть заважати досягненню стратегічних цілей та вимагають усунення або мінімізації. Визначення потенційних можливостей дозволяє ідентифікувати нові напрямки діяльності, які можуть забезпечити зростання підприємства та підвищення його прибутковості. Аналіз загроз дозволяє виявити потенційні загрози з боку зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства, та розробити заходи для їх нейтралізації. Результати проведеного SWOT - аналізу діяльності ПВКФ «Актуал-один» розміщені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - SWOT - аналіз діяльності ПВКФ «Актуал-один»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висококваліфікований персонал, оптимальна цінова позиція, хороша локація підприємства, висока якість наданих послуг; висока важливість ціннісних орієнтирів; досить високий імідж підприємства та позитивна ділова репутація; гнучкість до змін зовнішнього середовища.	Недостатньо розвинена маркетингова складова в управлінні; відсутність пошуку нових ринків збуту та маркетингових досліджень ринку; слабка рекламна політика господарства та стимулювання збуту; відсутність стратегічних напрямів розвитку; недостатність інноваційного розвитку; Слабка фінансова база Незначна кількість послуг Застарілі підходи управління, відсутність стратегії розвитку
Можливості	Загрози
Підвищення інноваційної активності Диверсифікація асортименту послуг Нарощення клієнтської бази, вироблення стратегії розвитку поява нових технологій та устаткування; проведення маркетингових досліджень ринку; стимулювання персоналу; розвиток корпоративної культури; державна підтримка за рахунок грантів;	Стабільна та несприятлива економічна ситуація в країні; війна та пов'язані обставини непереборної сили; високий рівень інфляції; високі податки; Зростання кількості конкурентів Збитковість підприємства плинність кадрів; відсутність стратегічного планування.

Джерело: авторські дослідження

Проведений у таблиці 2.13. SWOT - аналіз діяльності ПВКФ «Актуал-один» свідчить, стратегічне планування підприємства повинно ґрунтуватися

на ретельному аналізі внутрішніх сильних сторін та слабких місць. Орієнтація на власні ресурси та компетенції дозволить максимально ефективно реалізувати потенціал підприємства. Водночас, необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на усунення або мінімізацію виявлених слабких сторін. Окрім того, підприємство має бути готовим адаптуватися до змін зовнішнього середовища та розробляти стратегії для нейтралізації потенційних загроз.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПБКФ «АКТУАЛ-ОДИН» У ПЕРСПЕКТИВНОМУ ПЕРІОДІ

3.1 Визначення напрямів управління конкурентоспроможності підприємства на перспективу

В цьому розділі доцільно здійснити основні пропозиції щодо напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства виходячи із попередніх розділів, враховуючи фактори впливу та загальний рівень конкурентоспроможності в порівнянні з конкурентами та можливостей визначених сильних сторін з надання відповідних послуг. Попередній розділ показав, що структура конкурентного управління не повною мірою відповідає плинним потребам підприємства та не досягає мети збільшення конкурентних переваг. Метою управління конкурентоспроможністю підприємства ПБКФ «Актуал-один» є забезпечення умов його успішного функціонування в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг стосовно інших підприємств даної галузі як по місту Суми так і по області за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Сформуємо основні складові конкурентоспроможності які потребують удосконалення або реорганізації для підвищення управління конкурентоспроможності. Саме для навеликого бізнесу доцільно звернути увагу на якість та надійність виконання робіт, багатоступеневий контроль на всіх етапах послуг, використання сертифікованих матеріалів, надання розширених гарантій, створення сервісних служб для оперативного вирішення проблем, технологічне оснащення та інновації як BIM-модельювання, 3D-друк, енергоефективні рішення, розробка унікальних

проектів з урахуванням потреб і побажань замовника, управління взаємовідносинами з клієнтами для підвищення лояльності, вибір надійних партнерів для забезпечення високої якості матеріалів.

На рисунку 3.1 сформуємо напрямки діяльності ПВКФ «Актуал-один», що потребують вдосконалення, для підвищення рівня конкурентоздатності.



Рисунок 3.1. - Систематизовані недоліки управління конкурентоспроможністю ПВКФ «Актуал-один»

Джерело: сформовано автором

Наступним кроком буде проведене нами комплексне дослідження рівня конкурентного потенціалу ПВКФ «Актуал-один» яке показало, що підприємство має гарні конкурентні позиції. Однак необхідно приділити особливу увагу укріпленню фінансового стану, налагодженню процесу реалізації послуг (адже платоспроможність тут краща).

В напрямках пропозицій доцільно звернути керівництву увагу на «Плану Відновлення України», «U-LEAD з Європою» так як існує план підтримки громадам у розробці Програм комплексного відновлення території та Планів відновлення та розвитку громади під яку підпадає Сумська

область. Програма комплексного відновлення території просторовий документ, який визначає основні містобудівні та соціально-економічні пріоритети політики відновлення території, постраждалої внаслідок збройної агресії. План відновлення та розвитку громади – це документ стратегічного планування, який включатиме завдання і заходи відновлення та розвитку, проекти місцевого розвитку тобто для підтримки та розвитку будівельної галузі саме через урядове фінансування програми «Оселя по відновленню зруйнованого та пошкодженого житла. Тому в таблиці 3.1 представимо основні конкурентні переваги ПВКФ «Актуал-один».

Таблиця 3.1 -Конкурентні переваги ПВКФ «Актуал-один»

Конкурентні переваги	Характеристика
Ресурсні	Відносно кращі умови щодо доступу до сировини в умовах війни; можливість обирати чи змінювати постачальника
Кадрові	Досвідчений персонал із досвідом; висока адаптивність; висока пропозиція праці з урахуванням хвилі ВПО
Ринкові	Потужна мережа власних каналів послуг, що відчула незначні проблеми у зв'язку з військовими діями; гнучка цінова політика; невелика кількість сильних конкурентів; незначні втрати споживчого попиту,
Державна підтримка	Програм комплексного відновлення території та Планів відновлення та розвитку громади прикордонних територій, будівництво житла для переселенців, відновлення пошкодженого житла, отримання фінансування для проектів.
Техніко-технологічні	Застаріла але потужна технічна база (суттєвий фізичний та моральний знос); технологія не потребує інноваційних змін і гнучкості підприємства; простота технології

Джерело: сформовано автором

На основі даних таблиці 3.3 можна зробити висновок, що основними конкурентними перевагами ПВКФ «Актуал-один» для пропозицій є насамперед ринкові, ресурсні, кадрові, державна підтримка а в меншій мірі – техніко-технологічні. Проведений аналіз дає змогу зробити висновок про спад у розвитку ПВКФ «Актуал-один». Підприємством наразі застосовується стратегія збереження існуючих позицій. Недоліком є те, що розвиток має екстенсивний характер, недостатня увага приділяється питанням пошуку інтенсивних (інноваційних) резервів збільшення ефективності діяльності

основних підсистем. Підприємство має ряд невирішених проблем із збутом, витратами та технічною складовою, посиленими військовими діями і, як наслідок, кризових явищ у із замовленням послуг. Проте саме ці чинники формують конкурентний потенціал підприємства і дають можливість протистояти складним умовам, що є на сьогодні. Усе це вказує на необхідність розвитку заданих елементів конкурентоздатного потенціалу підприємства, особливо необхідно приділити увагу розширенню роботи на місцевому ринку, як таких, що більш стабільні.

Для створення передумов щодо розвитку ПВКФ «Актуал-один». необхідно застосовувати більш активну стратегію збільшення частки ринку (особливо це стосується ринку області із бюджетною підтримкою обласної ради), на основі інтенсифікації роботи збутової служби. Для формування системи збалансованого розвитку ПВКФ «Актуал-один». необхідно більш ґрунтовно підходити до посилення конкурентних переваг. Процес формування (посилення) конкурентної переваги на ПВКФ «Актуал-один» повинен брати початок із оцінки ступеня впливу зовнішніх факторів (визначати загрози чи можливості), вибору раціонального методу мобілізації ресурсів для функціональних підсистем підприємства та приведення їх у стан повноцінної конкурентної переваги. Такий підхід дасть змогу виконувати роботу чи застосовувати ресурси більш ефективно.

При використанні конкурентних переваг має відбуватися їх оцінювання. Метою є виявлення доцільності подальшої концентрації зусиль на розвитку відповідної конкурентної переваги або вишукування шляхів її заміни на конкурентну перевагу іншої підсистеми (наприклад, заміна низькооплачуваної та високомобільної робочої сили автоматизованими виробничими лініями заощадить гроші та знизить експлуатаційні витрати більше, ніж у конкурентів).

Формування політики управління конкурентоспроможністю ПВКФ «Актуал-один» передбачає певні умови: визначення важливих характеристик конкуруючих товарів чи послуг у конкурентному середовищі та забезпечити

їх відповідний рівень; підтримання відповідного науково-технічного рівня і посилення ступеня вдосконалення технології виробництва, використання інновацій, визначених конкурентним середовищем; впровадження автоматизації виробництва; забезпечення ефективності функціонування всіх підсистем і видів ресурсів підприємства; забезпечення гнучкості системи управління конкурентним потенціалом шляхом розгляду сценаріїв розвитку конкурентних переваг конкуруючих суб'єктів ринку та їх порівняння зі сценаріями розвитку підприємства.

Ефективне управління конкурентним потенціалом ПВКФ «Актуал-один» полягає в реалізації ефективних управлінських рішень в процесі формування та використання його конкурентних переваг. Визначення конкурентної стратегії підприємства передбачає застосування набору стратегій у конкретному конкурентному середовищі: стратегії створення конкурентної переваги (на основі стримування витрат, диференціації, фокусування); стратегії конкурентної поведінки фірм (наступальна, оборонна, кооперативна); забезпечення конкурентоздатності (формування ринку ресурсів, продукту технології, фінансових інвестицій, інтеграції).

Гнучкість виробничої підсистеми передбачає: збалансування можливостей підприємства та ринкових тенденцій при реалізації політики диверсифікації виробництва; розробку та впровадження заходів щодо покращення конкурентного статусу ПВКФ «Актуал-один» в сфері послуг; формування конкурентних переваг у довгостроковому періоді шляхом розробки та інвестування у перспективні бізнес-плани; розрахунок бюджетів витрат на виробництво для посилення контролю; забезпечення логічного взаємозв'язку планів послуг, виробництва й прибутку; оптимізацію витрат виробництва; відновлення техніко-технологічної складової виробничого процесу; удосконалення методів визначення та планування собівартості продукції і послуг.

Автоматизація та інформативність підсистеми обліку та аналізу передбачає: застосування сучасних методів управління витратами;

використання управлінського обліку в системі стратегічного менеджменту та контролінг витрат; використання автоматизованих інформаційних систем документообігу та комунікації; поліпшення якості підготовки й достовірності облікової інформації шляхом автоматизації процесу її збору; облік виконання бюджетів на обсяги виробництва, а також структурних підрозділів; використання інтегрованої платформи для вирішення завдань управління, проєктування і виробництва; реструктуризація бухгалтерської служби, посилення координації, застосування автоматизованих систем управління якістю продукції, її вартістю, маркетингових досліджень тощо.

Рисунок 3.2 демонструє заходи, представлені у вигляді програмно-цільових блоків, що слугуватимуть фундаментом для утворення механізму управління конкурентним потенціалом ПВКФ «Актуал-один». Окрім цього, кожен з блоків, можна розглядати як окрему підсистему з різноманітними компонентами.



Рисунок 3.2 – Складові управління конкурентним потенціалом підприємства

Джерело: авторська розробка

Відповідно до рисунку 3.2, управління конкурентним потенціалом ПВКФ «Актуал-один» передбачає забезпечення перманентної реорганізації основних підсистем підприємства з метою посилення конкурентних переваг до рівня, що забезпечить належний конкурентний потенціал підприємства на ринку.

Збалансованість фінансової підсистеми полягає у: узгодженні фінансової політики підприємства з формуванням конкурентного потенціалу; оптимізацію процесу управління оборотним капіталом підприємства, формування портфеля інвестицій; інформаційне забезпечення менеджменту достовірною аналітичною звітністю для посилення внутрішнього контролю і прийняття раціональних управлінських рішень; удосконалення підсистем фінансового планування, управління потоками фінансових ресурсів й контролю руху коштів.

Досягнення синергії в підсистемах ПВКФ «Актуал-один» передбачає: оптимізацію організаційно-господарської структури управління відповідно до вимог формування конкурентних переваг; застосування підприємницького типу внутрішнього менеджменту; створення центрів прибутку й відповідальності; використання комплексного підходу до реалізації змін в системі та структурі організаційного управління; моніторинг ринку щодо змін або появи нових конкурентних переваг.

Постійне удосконалення підсистеми забезпечення якості передбачає: модернізацію процесу виробництва, впровадження прогресивних технологічних процесів; впровадження комплексної системи управління якістю; освоєння та поступове накопичення сучасної конкурентоспроможної техніки й устаткування; моніторинг процесу виробництва щодо відповідності вимогам міжнародних стандартів якості; активізації інноваційно-інвестиційної діяльності.

Адаптивність підсистеми управління людськими ресурсами вимагає: забезпечення продуктивної праці, розробки адекватної системи оцінювання ефективності праці, впровадження прогресивних методів оплати та мотивації

праці; забезпечення об'єктивності при виконанні оцінювання результатів праці; формування системи стимулів до забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Як висновок слід зазначити, що механізм управління конкурентними перевагами підприємства є сукупністю підсистем, що відображають комплекс дій щодо формування та посилення конкурентних можливостей ПВКФ «Актуал-один». Схема, представлена на рис. 3.2, описує систему основних компонентів управління з метою концентрації зусиль персоналу ПВКФ «Актуал-один» на чинниках, що створюють його конкурентний потенціал.

На основі виконаних досліджень основних підсистем конкурентних переваг ПВКФ «Актуал-один», аналізу ефективності господарської діяльності визначимо напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- перегляд ефективності діяльності власної мережі і замовників рослуг;
- розгляд напрямів диверсифікації у суміжні галузі виробництва, розширення асортименту продукції;
- оптимізація каналів постачання сировини, матеріалів (ТОВ ПВКФ «Актуал-один» купує метал у ТОВ «Метінвест СМЦ», ТОВ «Метал-Маркет», ТОВ «Вікант», які мають проблеми з сировиною через окупацію частини територій України та знищенням/пошкодженням таких підприємств як Азовсталь та Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча);
- оптимізація політики залучення капіталу, створення передумов для прискорення технічного оновлення підприємства, модернізацію та оновлення основних виробничих фондів;
- забезпечення високого рівня якості продукції;
- пошук резервів зниження собівартості продукції, посилення контролю за витратами.

Стан конкурентних переваг та ефективності діяльності підсистем ПВКФ «Актуал-один» зумовлює концентрацію зусиль на напрямку

управління замовленню послуг, технічною та соціальною складовими конкурентоспроможності. Саме там виявлені проблеми, подолання яких може стати відправною точкою для посилення конкурентних переваг підприємства в цілому.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства, побудована на зазначених вище принципах, може бути ефективною лише за умови врахування та забезпечення єдності мети, дії всіх складових та процесу внутрішньої і зовнішньої політики підприємства, системи мотивації, яка спроможна зацікавити виконавців у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, використання сучасних технічної та технологічної основ управління, здатних вирішити питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

3.2 Розробка перспективної моделі системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві

У даному підрозділі розумно висунути пропозиції щодо заходів з управління конкурентоспроможністю підприємства, враховуючи його особливості як компанії, спеціалізованої на наданні будівельних та електромонтажних послуг. Так як підприємство функціонує в умовах високої невизначеності, зумовленої повномасштабною збройною агресією РФ. Для забезпечення стійкості та розвитку в таких умовах необхідна розробка та впровадження гнучких фінансових стратегій, які враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори ризику. А саме на мікрорівні це слабка фінансова стійкість, обмежений портфель послуг, застарілі управлінські підходи, відсутність стратегічного планування, посилення конкуренції, зниження якості послуг, деградація іміджу, збитковість. Макрорівень включає збройний конфлікт, висока інфляція, зниження купівельної спроможності населення, бюджетний дефіцит, масова міграція бізнесу та населення, зростання соціальної напруги. Виявлені ризики свідчать про необхідність

розробки комплексної фінансової стратегії, яка дозволить підприємству адаптуватися до нових умов, мінімізувати негативні наслідки і забезпечити його довгострокову стійкість. Вказані фактори впливу обумовлюють необхідність пошуку ефективних рішень для виходу з проблемної ситуації та формування орієнтирів стратегічного розвитку ПБКФ «Актуал-один». Одним із таких рішень, щодо виходу з даної ситуації є побудова бізнес-стратегії (моделі) розвитку підприємства з урахуванням можливих факторів фінансової нестабільності.

Одним з найпростіших та найефективніших інструментів візуалізації бізнес-стратегії підприємства є канва бізнес-моделі (Business Model Canvas). Безсумнівною перевагою Business Model Canvas є її оригінальне графічне рішення, а саме матричний шаблон (канва). BIM (Building Information Modeling) – це інноваційна технологія, яка революціонує процес проектування та будівництва. На відміну від традиційних 2D креслень, BIM створює детальну, тривимірну цифрову модель будівлі або споруди, яка містить всю необхідну інформацію про об'єкт. BIM-модель – це не просто картинка, а інтегрована база даних, яка містить геометричні характеристики (розміри, форми, розташування елементів будівлі) включає фізичні властивості (матеріали, вага, міцність конструкцій), функціональні характеристики (призначення приміщень, інженерні системи), інформацію про життєвий цикл (дані про будівництво, експлуатацію, ремонт та демонтаж).

Основні напрями аналізу, що враховують можливості Business Model Canvas, включають такі ключові елементи: ключові партнери, ключові види діяльності, ключові ресурси, ціннісна позиція, відносини із клієнтами, канали просування послуг, сегменти споживачів, структура витрат та надходження доходів. Визначення перспектив соціально-економічного зростання ПБКФ «Актуал-один» в умовах фінансової нестабільності та можливості продовження війни України з РФ це є основна ціль побудови даної моделі з урахуванням ключових напрямків Business Model Canvas.

Результати розвитку підприємства за даною бізнес-моделлю узагальнено на рисунку. 3.3.



Business Model Canvas для ПБКФ «Актуал-один»

Джерело: розроблено автором

1. У контексті діяльності ПП «Актуал-один» як підприємства, що надає послуги в будівельній сфері, ключові партнерства відіграють визначальну роль у забезпеченні ефективної роботи та досягненні стратегічних цілей. До числа ключових партнерів підприємства належать:

постачальники матеріалів та обладнання так як співпраця з надійними постачальниками, такими як ПМКФ «Актуал-один», забезпечує безперебійне постачання необхідних ресурсів для виконання будівельних робіт. Для фінансування інвестиційних проектів та забезпечення ліквідності підприємства необхідні партнерські відносини з банками або іншими фінансовими інститутами. Співпраця з маркетинговими агентствами сприяє підвищенню впізнаваності бренду, залученню нових клієнтів та збільшенню обсягів продажів. Залучення спеціалізованих компаній дозволяє підприємству ефективно виконувати складні та об'ємні будівельні проекти. Дотримання вимог будівельних норм і правил, а також підтримання конструктивних відносин з державними органами є необхідною умовою успішної діяльності підприємства.

2. Предметом діяльності підприємства є виконання широкого спектру будівельних робіт. Основні напрямки діяльності включають: «Електромонтажні роботи – комплекс робіт, пов'язаний з проектуванням, монтажем, налагодженням, ремонтом та обслуговуванням електроустановок різного призначення. До цього виду робіт належать: прокладка електричних мереж, встановлення електрообладнання, виконання пуско-налагоджувальних робіт. Виконання комплексу робіт, спрямованих на влаштування, ремонт та реконструкцію покрівельних покриттів. До цього виду робіт належать: демонтаж старого покрівельного покриття, влаштування пароізоляції, теплоізоляції, гідроізоляції, монтаж покрівельного матеріалу, облаштування водостічної системи. Виконання різноманітних будівельних робіт, які не відносяться до основних напрямків діяльності, але є суміжними. До цього виду робіт належать: внутрішні оздоблювальні роботи, сантехнічні роботи, монтажні роботи систем опалення, вентиляції та кондиціювання, ремонтні роботи. Зазначені види діяльності охоплюють весь цикл будівельних робіт, від проектування до здачі об'єкта в експлуатацію. Це дозволяє підприємству забезпечувати комплексний підхід до виконання

будівельних проектів різної складності а також сформуванати можливість альтернативи послуг та пошуку нових способів розвитку.

3. Ефективність діяльності будівельного підприємства безпосередньо залежить від наявності та ефективного використання ресурсів. До ключових ресурсів, необхідних для успішного виконання будівельних та електромонтажних робіт, належать кваліфікований персонал, що володіє необхідними знаннями та навичками для виконання електромонтажних, покрівельних та інших видів будівельних робіт відповідно до встановлених стандартів якості; сучасне будівельне обладнання, інструменти, транспортні засоби та матеріали, що забезпечують ефективне виконання будівельних процесів; фінансові ресурси необхідні для покриття витрат на заробітну плату персоналу, закупівлю матеріалів, оренду обладнання, маркетинг та інші операційні витрати; сукупність технологічних процесів, методів організації виробництва, що забезпечують високу якість продукції та послуг; сучасні інформаційні системи та програмне забезпечення, що дозволяють оптимізувати управління бізнес-процесами, підвищити ефективність роботи та покращити якість обслуговування клієнтів; ефективна система управління, що забезпечує координацію діяльності всіх підрозділів підприємства та досягнення стратегічних цілей. Оцінка ресурсного забезпечення підприємства є важливим етапом стратегічного планування. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити пріоритетні напрямки розвитку та розробити заходи щодо підвищення ефективності використання ресурсів.

4. Ціннісна позиція даного підприємства виступає основним елементом побудови бізнес-моделі оскільки послуги підприємства мають високу споживчу цінність для споживачів (фізичних осіб, підприємств, державних органів місцевої влади). Підприємство вирішує найбільш нагальні потреби споживачів та забезпечує якісне та швидку реалізацію послуг у сфері електромонтажного обслуговування, здійснення покрівельних робіт, реалізації інших спеціалізованих будівельних робіт.

5. Успіх будівельного підприємства, такого як ПП «Актуал-один», значною мірою залежить від ефективності взаємодії з клієнтами. Вибудовування довготривалих партнерських відносин, заснованих на взаємній довірі та задоволеності, є одним із ключових факторів конкурентоспроможності на ринку будівельних послуг. Для забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів та підвищення лояльності рекомендується застосовувати наступні підходи: систематичне дослідження потреб і очікувань клієнтів, проведення опитувань та аналіз зворотного зв'язку є основою для розробки індивідуальних пропозицій та поліпшення якості послуг; дотримання встановлених стандартів якості на всіх етапах виконання будівельних робіт, використання сучасних технологій та матеріалів, а також постійне вдосконалення виробничих процесів; швидка та оперативна реакція на запити клієнтів, надання вичерпної інформації про хід виконання робіт, а також готовність до діалогу та вирішення виникаючих проблем; надання гарантійного та післягарантійного обслуговування, моніторинг якості виконаних робіт та оперативне усунення недоліків; розробка та впровадження програм лояльності, що передбачають надання знижок, бонусів та інших переваг постійним клієнтам; створення персоналізованих пропозицій для кожного клієнта з урахуванням його специфічних потреб та вимог; формування довготривалих партнерських відносин з клієнтами, заснованих на взаємній вигоді та довірі. Вдосконалення відносин із клієнтами допоможе ПП «Актуал-один» зберегти і розширити клієнтську базу, підвищити рівень задоволеності клієнтів і покращити репутацію бренду. Це сприятиме збільшенню прибутковості та успішності бізнесу.

6. Канали просування послуг. Визначення ефективних каналів просування послуг для підприємства ПП «Актуал-один» є ключовим завданням для залучення нових клієнтів та збереження існуючих. Ось декілька можливих каналів просування послуг у будівельній галузі: інтернет-присутність: створення і підтримка веб-сайту, на якому представлені

послуги, портфоліо проєктів та контактна інформація, допоможе залучити клієнтів через онлайн-пошук; соціальні мережі: активна участь в соціальних мережах, таких як Facebook, Instagram, LinkedIn, може допомогти підприємству показати свої роботи, отримати відгуки клієнтів та залучити нових клієнтів; реклама в місцевих ЗМІ: розміщення рекламних оголошень у місцевих газетах, радіо чи телебаченні може допомогти звернути увагу місцевої аудиторії; участь у виставках та будівельних ярмарках: участь в виставках і виставкових заходах у сфері будівництва може допомогти підприємству знайти нових клієнтів та партнерів; рекомендації та референси: позитивні відгуки та референси від задоволених клієнтів можуть бути сильним інструментом просування послуг; Інтернет-реклама: використання цільової реклами в Інтернеті, такої як Google Ads або соціальна реклама, допоможе залучити цільову аудиторію; прямий маркетинг: відвідування підприємцями офісів та об'єктів для особистого знайомства, презентації послуг та вибудовування відносин може бути ефективним способом залучення клієнтів. Кожен канал має свої переваги та недоліки, і вибір залежить від цільової аудиторії, бюджету та стратегії бізнесу. Зазвичай, комбінування декількох каналів може бути найефективнішим підходом. Важливо також вимірювати результати кожного каналу та аналізувати їх для постійного вдосконалення стратегії просування.

7. Аналіз структури витрат допоможе ПП «Актуал-один» краще розуміти, на що витрачаються фінансові ресурси і як можна оптимізувати витрати для покращення фінансової стійкості. Аналіз складових витрат дозволить ідентифікувати можливість раціоналізації та оптимізації витрат для підвищення прибутковості і фінансової стабільності підприємства. Важливо також вести облік витрат та регулярно оцінювати їх вплив на фінансовий стан бізнесу.

8. Впровадження бізнес-моделі дозволить збільшити клієнтську базу, диверсифікувати асортимент послуг та підвищити їх якість, що

забезпечить зростання доходів бізнесу та збільшення прибутку ПВКФ «Актуал-один» у стратегічній перспективі.

Процес розробки бізнес-моделі для ПВКФ «Актуал-один» передбачає комплексний аналіз діяльності підприємства з метою ідентифікації ключових факторів, що визначають його ефективність та стійкість на ринку. Візуальним інструментом для представлення та аналізу цієї моделі слугує полотно бізнес-моделі (Business Model Canvas). Полотно бізнес-моделі дозволяє структурувати та систематизувати інформацію про різноманітні аспекти діяльності підприємства, такі як ціннісна пропозиція, сегменти клієнтів, канали збуту, відносини з клієнтами, ключові ресурси, ключові дії, ключові партнери, структура витрат та потоки доходів. Завдяки такому підходу керівництво та співробітники отримують чітке уявлення про взаємозв'язки між різними елементами бізнесу та можуть визначати напрямки для подальшого розвитку.

Для забезпечення ефективного управління бізнесом необхідно встановити конкретні кількісні показники (метрики) для кожного з елементів полотна бізнес-моделі. Регулярний моніторинг цих показників дозволяє відстежувати динаміку розвитку підприємства, оцінювати ефективність прийнятих рішень та вносити необхідні корективи в стратегію. Таким чином, застосування полотна бізнес-моделі в контексті ПВКФ «Актуал-один» сприяє поглибленому розумінню бізнесу, виявленню потенційних ризиків та можливостей, прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, підвищенню ефективності бізнес-процесів.

3.3 Управлінські заходи зростання конкурентних переваг підприємства на локальному ринку

Попередньо 2 розділ нав нам оцінку конкурентних позицій ПВКФ «Актуал-один» на локальному ринку міста Сум та району відповідно

сформував низьку конкурентоспроможність підприємства, що зумовлено низкою чинників, а саме:

- недостатня диверсифікація асортименту послуг ПВКФ проявляється у спрямованості лише на електромонтажні та покрівельні роботи, ігноруючи інші сервісні послуги. Однак розширення спектру послуг, пропонуючи додаткові сервіси та враховуючи поточні вимоги ринку, може бути важливим кроком для покращення бізнесу.

- відсутність радикальної системи просування послуг із застосуванням сучасного маркетингового інструментарію та нових технологій просування є головною проблемою. Впровадження комплексу маркетингу дозволить залучити нових споживачів послуг, розширити межі функціонування підприємства, забезпечити зростання доходів та показників фінансового стану підприємства.

- необхідність введення післясервісного обслуговування або додаткового сервісу за оплату, надасть в перспективі підвищити якість послуг, покрити побічні види робіт та гарантувати конкурентоспроможність ПВКФ «Актуал-один» у концептуальній перспективі;

- нездатність досягти успіху у маркетингу та неефективне планування маркетингових заходів призвели до збитковості підприємства протягом практично всього досліджуваного періоду, а також до низьких фінансових показників.

Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства передбачає реалізацію комплексу маркетингових заходів, спрямованих на покращення якості послуг, оптимізацію ціноутворення та диверсифікацію асортименту. Зокрема, акцент робиться на підвищенні якості виконання робіт, встановленні конкурентоспроможних цін та розширенні спектра пропонованих послуг з метою збільшення прибутковості бізнесу.

За результатами аналізу діяльності ПВКФ "Актуал-один" за досліджуваний період було виявлено недостатню ефективність маркетингових заходів, які обмежувалися розміщенням реклами у місцевих

ЗМІ. Враховуючи сучасні тенденції маркетингу, такий підхід не забезпечує необхідного рівня конкурентоспроможності (таблиця 3.2).

Маркетинг у будівельній галузі має свої особливості, пов'язані зі специфікою продукції та цільової аудиторії. Ефективне використання маркетингових інструментів дозволяє не тільки привернути увагу потенційних клієнтів, але й сформувати позитивний імідж компанії, збільшити обсяги продажів та зміцнити свої позиції на ринку.

Таблиця 3.2 – Пропонований маркетинговий інструментарій ПБКФ «Актуал-один» у 2025 році

Стаття	Період проведення	Сума витрат, тис. грн	% загального обсягу
Реклама			
Співпраця з інфлюенсерами: залучення блогерів і лідерів думок для просування продукції або послуг.	Березень, травень, липень, вересень, листопад	140	14%
Інтернет-реклама (контекстна реклама, банерна реклама, соціальні мережі).	Протягом року	145	14,5%
Створення сайту та SEO-оптимізація: розробка сучасного та зручного сайту. Просування сайту в пошукових системах. Створення якісного контенту для сайту.	Березень-травень	250	25,0%
Стимулювання реалізації послуг			
Знижки на асортимент нових послуг	Протягом року	25	2,5%
Знижки на комплексні роботи	Протягом року	35	3,5%
Інші заходи			
Співпраця з партнерами: співпраця з архітекторами, дизайнерами, будівельними компаніями. Участь у партнерських програмах.	Протягом року	235	23,5%
Благодійні акції	Квітень-травень	120	12%
Всього		950	

Джерело: власні пропозиції

Із таблиці 3.1 загальний розмір витрат на активізацію та залучення маркетингово інструментарію становитиме у 2025 році – 950 тис. грн, причому значна частка витрат орієнтуватиметься на співпраця з

інфлюенсерами через залучення блогерів і лідерів думок для просування продукції або послуг, інтернет-реклама (контекстна реклама, банерна реклама, соціальні мережі), створення сайту та SEO-оптимізація: розробка сучасного та зручного сайту його просування в пошукових системах як якісний контент.) – 53,5 % від загального розміру витрат; стимулювання реалізації послуг – 6%; інші маркетингові заходи а саме Співпраця з партнерами: співпраця з архітекторами, дизайнерами, будівельними компаніями. Участь у партнерських програмах. Благодійні акції– 35,5%.

Застосовування маркетингового інструментарію повинно бути впроваджено разом з новим асортиментним поком послуг, оскільки буде забезпечена медійна підтримка інноваційних послуг ПБКФ «Актуал-один».

Доцільно запропонувати для надання послуг генпідрядника (ініціювання процесу будівництва, затвердження кошторису проекту, документальний супровід процесу будівництва, ведення термінів будівництва, участь у здачі будівництва в експлуатацію) та ін. Сама реалізація цих заходів не вимагає великих капіталовкладень. Найважливішим ресурсом є знання та хороші стосунки з державними адміністраціями. Тому залучення фахівців дає можливість швидко та якісно виконати підрядні роботи, тим самим сприяючи швидкому будівництву об'єкта та здачі його в експлуатацію.

Зазначимо, що основною перевагою буде можливість отримання додаткових можливостей для підприємства в сфері як будівельних так і електромонтажних послуг: розширити спектр послуг через введення інших варіантів загальнобудівельних робіт, а саме виконувати не складні та прості для нашого підприємства роботи без залучення додаткових спеціалістів, можливо: підготовка майданчиків до початку будівництва; здійснення інженерних мереж та конструкцій; земляні роботи по риттю котлованів та бурінню свердловин, благоустрій території; здійснювати внутрішні косметичні, оздоблювальні роботи (так як на підприємстві є спеціалісти, які можуть їх реалізовувати, рисунок 2.1- організаційна структура.), внутрішнє

оздоблювання (облицювальні роботи, малярні та оздоблювальні роботи) та зовнішнє оздоблення (роботи орієнтовані на фасад будівлі). Дані роботи хоча й об'ємні, проте найбільш оплачувані (рентабельні) і досить популярні на регіональному ринку. Як альтернатива послуг буде відновлення пошкоджених будівель і об'єктів інфраструктури; житлове будівництво, в тому числі будівництво житла для внутрішньо переміщених осіб; промислове будівництво і переоснащення підприємств, що стимулюється релокацією виробництв і змінами в логістиці, будівництво об'єктів цивільного захисту, військового і подвійного призначення, захист об'єктів інфраструктури. Велика частка перелічених робіт виконується на замовлення військових адміністрацій за бюджетні чи донорські кошти.

Відповідно, слід акцентувати увагу на саме дані види робіт, що дасть можливість, за рахунок них доходність підприємства в стратегічній перспективі. Сплануємо доходи, котрі можуть бути отримані ПБКФ «Актуал-один» у 2024 році.

Таблиця 3.3 – Обсяг послуг, які реалізовуватимуться на ПБКФ «Актуал-один» у 2025 плановому році, тис. грн

Основні роботи	Місяці												Всього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Електромонтажні	20	20	20	25	25	25	25	25	25	25	20	20	275
Покрівельні	40	40	30	30	30	30	40	30	30	40	30	30	400
Інші сервісні	15	15	20	15	15	20	15	20	15	15	15	15	195
Підрядні	0	0	30	40	40	30	50	70	50	50	40	30	430
Загальнобудівельні	0	0	30	40	40	50	60	70	40	50	40	30	450
Оздоблювальні	0	0	115	120	135	177	200	157	166	170	130	130	1500
Всього	75	75	245	280	300	337	415	376	330	345	280	255	3250

Джерело: самостійна розробка автора на основі планових даних підприємства

Досліджуючи планові показники, слід відзначити, що, починаючи із березня місяця, коли планується активне впровадження маркетингових заходів, підприємство отримуватиме доходи від реалізації нових послуг (підрядних робіт, загальнобудівельних та оздоблювальних послуг). Найбільш

розмір доходу планується отримати від оздоблювальних робіт – 1500 тис. грн, а також від виконання загальнобудівельних робіт. Реалізація та розширення спектру послуг дадуть можливість отримати дохід від реалізації послуг у 2025 році на рівні 3250 тис. грн, що значно більше ніж у попередніх періодах

На наш погляд, саме розширення асортименту надання послуг та посилення використання маркетингового інструментарію дадуть синергетичний ефект у вигляді зростання доходності, оптимізації витрат та значного зростання фінансових результатів у стратегічному періоді. Відповідно, здійснимо економічне обґрунтування запропонованих вище заходів.

Таким чином, доходи від різних видів діяльності підприємства становитимуть: $D = 275 + 400 + 195 + 430 + 450 + 1500 = 3250$ тис. грн. Основні витрати будуть пов'язані із маркетинговими заходами – 950 тис. грн, оплатою праці персоналу – 1200 тис. грн, витратами на реалізацію послуг – 200 тис. грн.

Загальний розмір витрат у прогностному періоді становитиме: $B = 950 + 1200 + 200 = 2350$ тис. грн.

Прибуток до оподаткування на ПВКФ «Актуал-один» у 2024 плановому році становитиме:

Чистий прибуток становитиме: $ЧП = 900 - 162 (18\%) = 738$ тис. грн. Відповідно, ПВКФ «Актуал-один» у плановому 2025 році може отримати чистий прибуток у розмірі 738 тис. грн, при цьому рентабельність інвестування коштів у посилення маркетингового інструментарію становитиме: $IP = 3250 / 1000 = 3,25$ пункти

Отже, на 1 грн інвестованих у маркетинг коштів підприємство отримуватиме 3,25 грн додаткових надходжень, що економічно вигідно, при цьому чиста рентабельність реалізації проєкту становитиме:

$$R_{г.д.} = 738 / 2350 = 0,31 \% \text{ (рентабельність господарської діяльності).}$$

Таким чином, управлінському персоналу підприємства слід запропонувати активно використовувати різносторонній маркетинговий

інструментарій (рекламу, засоби стимулювання збуту, спонсоринг, благодійній акції), що дасть можливість збільшити реалізацію послуг, а також слід диверсифікувати портфель послуг, зокрема, пропонуємо акцентувати увагу на нові види послуг, які є досить популярними на місцевому ринку будівельних послуг (виконувати підрядні, загальнобудівельні та оздоблювальні роботи). Результати розрахунків засвідчили потенційний економічний ефект від впровадження заходів за рахунок зростання розміру доходів, забезпечення чистого прибутку та високих показників рентабельності реалізації господарської діяльності ПБКФ «Актуал-один» у стратегічній перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних, методичних та практичних засад управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі.

Результати дослідження дали підстави зробити наступні висновки та надати пропозиції управління конкурентоспроможністю це комплексна характеристика рівня розвитку компанії, яка по відношенню до її конкурентів виражає здатність утримувати і розширювати ринкові частки шляхом своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища і використання конкурентних переваг, які відображають основні цілі компанії. Конкурентоспроможна стратегія управління компанією окреслює план дій щодо збільшення прибутку порівняно з конкурентами. Ефективна стратегія дозволяє підвищити привабливість бізнесу для споживачів, знизити витрати на залучення клієнтів і отримати високі прибутки.

Предметом діяльності ПБКФ «Актуал-один» це електромонтажні та ремонтні роботи, спеціалізація на виконанні комплексних електромонтажних проектів для промислових та житлових об'єктів, а також надання послуг з ремонту електрообладнання. Середньооблікова чисельність працівників підприємства за період дослідження з 2021 по 2023 рік мала тенденцію до зниження, штат постійних працівників склав 12 чоловік із середньою заробітною платою в 13479 грн. У 2023 році наслідком негативних подій є те, що підприємство стало збитковим та малорентабельним. Організаційна структура побудована за лінійно-функціональним принципом.

Здійснено оцінка та комплексні розрахунки рівня конкурентоспроможності підприємства ПБКФ «Актуал-один» які підтвердили його стійку позицію в будівельній галузі міста. Проте, менеджменту підприємства слід звернути особливу увагу на покращення показників фінансового положення, в т.ч. за рахунок належної роботи по

впорядкуванню розрахунків з постачальниками та підрядниками, а також оптимізації строків повернення дебіторської заборгованості.

Проведена експертна оцінка чинників конкурентоспроможності послуг ПБКФ «Актуал-один» за 2023 р., загальний показник по підприємству склав 4.09, найбільш конкурентоспроможними послугами за якістю і ціною виявились виробництво будівельних металевих конструкцій та покрівельні роботи із балом 4,25, електромонтажні роботи та підготовчі роботи в будівництві є менш спеціалізованими та невеликі за обсягом замовлень.

Основні конкуренти це індивідуальні підрядники такі як ПП «БУД Сервіс», ПП «Технобуд», ПП «БУД Сервіс» які працюють самостійно з невеликою командою, та пропонують широкий спектр послуг, від ремонту до невеликих будівельних робіт, тоді як інші конкуренти як БС «Сум», ТОВ «Топаз», ТОВ «Буревісник», ТОВ «ДЗБМ», ТОВ «Агробуд», ТОВ «Електро - будівельне підприємство» мають більш формалізовану структуру, ніж індивідуальні підрядники, спеціалізуватися на певних видах робіт та надають комплексні послуги.

Визначено конкурентоспроможність та конкурентні позиції підприємства склали найнижчий бал на будівельному ринку послуг з балом 49, що обумовлено збитковістю підприємства та низькими показниками фінансового стану, відсутністю додаткового сервісу через згортання операційної активності підприємства, низькою диверсифікацією асортименту послуг та низькою ефективністю маркетингової збутової політики підприємства, підприємство неефективно використовує інноваційні технології в процесі обслуговування споживачів, що негативно впливає на структуру попиту.

Для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення розвитку ПБКФ «Актуал-один» у перспективному періоді запропоновано наступні заходи, зокрема: реалізувати бізнес-модель розвитку в умовах фінансової нестабільності із використанням Business Model Canvas. В цілому, формування бізнес-моделі розвитку включає в себе розгляд різних аспектів

діяльності підприємства і визначення ключових параметрів, які впливають на ефективність та стійкість бізнесу. Візуальне представлення цієї моделі може бути представлене у формі канва бізнес-моделі (Business Model Canvas), яка допомагає керівництву і працівникам чітко розуміти, які аспекти діяльності даного підприємства потребують уваги і контролю. Дана бізнес-модель дозволяє управлінському персоналу підприємства відстежувати баланс між різними аспектами діяльності підприємства та приймати узгоджені рішення щодо подальшого розвитку.

Управлінському персоналу ПБКФ «Актуал-один» необхідно активно використовувати різносторонній маркетинговий інструментарій (рекламу, засоби стимулювання збуту, спонсоринг, благодійні акції), що дасть можливість збільшити реалізацію послуг, а також слід диверсифікувати портфель послуг, зокрема пропонується акцентувати увагу на нові види послуг, які є досить популярними на місцевому ринку будівельних послуг (виконувати підрядні, загальнобудівельні та оздоблювальні роботи).

Результати розрахунків засвідчили потенційний економічний ефект від впровадження заходів за рахунок зростання розміру доходів, забезпечення чистого прибутку та високих показників рентабельності реалізації господарської діяльності ПБКФ «Актуал-один» у стратегічній перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абакуменко О.В. Кон'юнктура фінансового ринку: підходи до визначення дефініції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №21. С. 37-41.
2. Березняк Н.В. Методичні підходи до побудови моделі кон'юнктурного дослідження, проведення аналізу і прогнозу ринкової кон'юнктури. *Наука, технології, інновації*. 2019. № 1 (1). С. 39-45.
3. Біла О. Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств. *Фінанси України*. 2023. № 4. С 112-118.
4. Богацька Н. М., Дуржинська А. Ю. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №4. DOI: 10.32702/2307-2105- 2020.4.73.
5. Богацька Н.М. Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. №11, с. 455-458.
6. Височина М. В. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. URL: [dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24535](https://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24535/Vysochyna.pdf?sequence=1) /34-Vysochyna.pdf?sequence=1 (дата звернення до ресурсу 3.11.2024 року)
7. Глухова С.В., Кильницька Є.В. Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 81-89. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN frvu_2022_2_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_13)(дата звернення до ресурсу 3.11.2024 року)
8. Голда Н. Конкурентоспроможність підприємств у контексті сталого розвитку. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2. С. 602-609. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN Sepid_2021_2_67](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2021_2_67)(дата звернення до ресурсу 3.11.2024 року)
9. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 51-55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN esmebi_2021_1_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2021_1_11)(дата звернення до ресурсу 3.11.2024 року)

10. Євтушенко Н.О., Байдін М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах стратегічних змін. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4. С. 32-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2021_4_7(дата звернення до ресурсу 3.11.2024 року)
11. Євтушенко Н.О., Гурін Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2022_3-4_6(дата звернення до ресурсу 3.11.2024 року)
12. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2019. 168 с.
13. Капліна О., Зайченко Д. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу. *Маркетинг*. 2019. № 4. С. 24 -38.
14. Карачина Н. П., Сметанюк О. А. Теоретико-методичні засади оцінювання ефективності сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2019. (143). С. 148-159
15. Кубанов Р. А., Ященко О. Ф., Макатьора Д. А. Adaptive strategies for managing the competitive potential of an architectural and construction company. *Інклюзивна економіка*. 2024. No 1 (03). С. 32–41. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.3-(дата звернення до ресурсу 3.11.2024 року)
16. Livoshko Т. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства за ESG-критеріями. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. No 1 (314). С. 61–66. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-8> 4.
17. Мохненко А. С., Антонов Р. А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. No 49. С. 25–29. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-43>.

18. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 04.07.2002 р. Відомості Верховної Ради України, № 40 - IV. 2002. № 36. 266 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 05.07.2024).

19. Садовяк М. Б., Мазник Ю. І., Секретар І. В., Старецький А. О., Волос М. В. Цифровізація як фактор інтенсивного розвитку виробничого потенціалу підприємств будівельної індустрії. *Академічні візії*. 2024. № 28. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/911> (дата звернення до ресурсу 3.11.2024 року)

20. Серьогіна Н.В., Пашинов В.О., Петренко О.В. Оцінка стану та перспективи розвитку виробництва будівельних матеріалів. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 2. С. 116-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_2_22

21. Сілова Я. В. Конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2019. № 13. С. 28-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2019_13_7 (дата звернення до ресурсу 3.11.2024 року)

22. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Бакай А. А. Управління конкурентоспроможністю будівельних організацій. *Innovation and Sustainability*. 2023. No 1. С. 213–221. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.213.2215>.

23. Чугай С. Менеджмент підприємств будівельної галузі. Міжнародна науково-практична конференція «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання», (Суми, 29 – 30 листопада 2023 р.) Суми : Сумський державний університет, 2023. с.97-99

24. Чугай СС., Стоянець Н.В. Інноваційні тренди в менеджменті підприємств будівельної сфери. *Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах*: Матеріали XX Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 17-18 квітня 2024 р.: тези доп. – К.: НУХТ, 2024. С. 160-162. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/26580/1/НУХТ_Ольшанська_Мегеря.pdf

25. Pavlenchyk, N., Horbonos, F., Pavlenchyk, A., Skrynkovskyy, R. ., & Pawlowski, G. (2021). Increasing the competitiveness of enterprises based on the use of marketing management tools. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 7(3), 77–89. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.05>
26. Xuan, Vu N., Nguyen, T. P. T. and Ngo, T. A. (2020), Factors affecting the business performance of enterprises: evidence at Vietnam small and medium-sized enterprises. *Management Science Letters*, vol. 10, is. 4, pp. 865–870. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.010>.
27. Xuhua, H., Ocloo, C. E., Akaba, S. and Worwui-Brown, D. (2019), Effects of business to business e-commerce adoption on competitive advantage of small and medium-sized manufacturing enterprises. *Economics and Sociology*, vol. 12, no. 1, 80–99. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2019/12-1/4>.

ДОДАТОК Б

Розрахунок показників конкурентоспроможності ПВК «Актуал-один» за 2023 рік

$$KKO = 0,15EO + 0,29\Phi\P + 0,23EZ + 0,33KT, \text{ де}$$

KKO – коефіцієнт конкурентоспроможності продукції компанії;

EO – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

$\Phi\P$ – значення критерію фінансового положення організації;

EZ – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару;

KT – значення критерію конкурентоспроможності товару.

$$KKO = 0,15*99,2 + 0,29*0,54 + 0,23*9,2 + 0,33*1,18 = 17,54$$

$$KKO_{\text{ср}} = 0,15*100 + 0,29*0,5 + 0,23*8 + 0,33*1,1 = 17,35 \text{ (середній по району)}$$

$$EO = 0,3*V + 0,2*\Phi + 0,4*R\P + 0,1*\Pi\P, \text{ де (табл. 2.6.)}$$

V – відносний показник витрат виробництва на 1-цю продукції;

Φ – відносний показник фондівддачі;

$R\P$ – відносний показник рентабельності товару;

$\Pi\P$ – відносний показник продуктивності праці.

$$EO = 0,3*0,278 + 0,2*2,58 + 0,4*23,8 + 0,1*891,2 = 99,2$$

$$\Phi\P = 0,29Ka + 0,2K\P + 0,36Kл + 0,15Ko, \text{ де (табл. 2.7.)}$$

Ka – відносний показник автономії організації;

$K\P$ – відносний показник платоспроможності організації;

Kл – відносний показник ліквідності організації;

Ko – відносний показник оборотності обігових засобів.

$$\Phi\P = 0,29*0,41 + 0,2*1,57 + 0,36*0,03 + 0,15*0,66 = 0,54$$

$$EZ = 0,47R\P + 0,33Kз + 0,2 Kм, \text{ де (табл. 2.8.)}$$

$R\P$ – відносний показник рентабельності продаж;

Kз – відносний показник затовареності готовою продукцією;

Kм – відносний показник загрузки виробничих потужностей.

$$EZ = 0,47*19,2 + 0,33*0,04 + 0,2*1 = 9,2$$