

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства будівельної галузі»

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Смакоуз Єлисей Миколайович

Керівник: *Могильна Людмила Миколаївна*
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: *Самошкіна Ірина Дмитрівна*
к.е.н., доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування

Суми – 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	<u>Економіки і менеджменту</u>
Кафедра	<u>Менеджменту імені професора</u>
Ступінь вищої освіти	<u>Л.І. Михайлової</u>
	<u>«Бакалавр»</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>

Затверджую:

Завідувач кафедри

« »

20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Смакоуза Єлисея Миколайовича

1.Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю підприємства будівельної галузі

2. База практичного дослідження: ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ»

керівник роботи Могильна Людмила Миколаївна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від «16» серпня 2024 р. № 2600/ос

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «12» травня 2025 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи): первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного ТОВ за 2022-2024 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління конкурентоспроможністю підприємства.

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

- визначити дефініції «управління конкурентоспроможністю» та «управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства»;
- вивчити методику оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства будівельної галузі;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ»;
- проаналізувати стан управління конкурентоспроможністю підприємства будівельної галузі;
- здійснити методи стратегічного аналізу оцінки конкурентоспроможності ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ»;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства будівельної галузі.

6. Дата видачі завдання:

«17» травня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	червень 2024 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	вересень – грудень 2024 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2025 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – квітень 2025 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2025 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2025 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 квітня – 06 травня 2025 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 квітня – 06 травня 2025 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	12 травня 2025 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	06 травня – 15 травня 2025 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	23 травня 2025 р.	Виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Єлисей СМАКОУЗ

Керівник роботи

(підпис)

Людмила
МОГИЛЬНА

Перевірку на автентичність проведено

Надія БАРАНИК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Смакоуз Є. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства будівельної галузі

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми – 2025 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглянуто сутність понять «управління конкурентоспроможністю» та «управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства»; дано їх авторське бачення; представлено специфіку будівельної галузі; наведено загальну схему аналізу системи управління конкурентоспроможністю підприємства будівельної сфери; показані основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» та проведено комплексний аналіз. SPACE-аналіз визначив консервативну стратегію як оптимальну для підприємства. Здійснено SWOT-, STEP-, PEST-аналіз та метод п'яти сил Портера. Нами запропоновані шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства будівельної галузі, а саме: використання інноваційних будівельних матеріалів, спеціалізація на вузьких нішах, цифрова трансформація, підвищення кваліфікації, ефективно організована система маркетингу, соціально-економічна стратегія.

Ключові слова: управління, конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, підприємство, будівельна галузь.

SUMMARY

Smakouz Ye. M. Managing the competitiveness of a construction industry enterprise

Qualification work on specialty 073 "Management", SNAU, Sumy – 2025 – Manuscript.

The qualification work considers the essence of the concepts of "competitiveness management" and "competitiveness management of a construction enterprise"; gives their author's vision; presents the specifics of the construction industry; provides a general scheme for analyzing the system of competitiveness management of a construction enterprise; shows the main methods for assessing the competitiveness of an enterprise. The organizational and economic characteristics of the activities of LLC "CAPITAL BUILD-SUMY" are considered and a comprehensive analysis is carried out. The SPACE-analysis identified a conservative strategy as optimal for the enterprise. The SWOT-, STEP-, PEST-analysis and the Porter's Five Forces method are carried out. We propose ways to improve the competitiveness management of a construction industry enterprise, namely: the use of innovative building materials, specialization in narrow niches, digital transformation, professional development, an efficiently organized marketing system, and a socio-economic strategy.

Keywords: management, competitiveness, competitiveness management, enterprise, construction industry.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства будівельної галузі	10
РОЗДІЛ 2 Дослідження стану управління конкурентоспроможністю ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ»	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	18
2.2 Стан управління конкурентоспроможністю ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ»	24
2.3 Методи стратегічного аналізу оцінки конкурентоспроможності підприємства будівельної галузі	32
РОЗДІЛ 3 Напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ»	41
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	56
Додаток А До першого розділу	57
Додаток Б До другого розділу	60
Додаток В Звітність ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ»	62
Додаток Г Наукова публікація	63

ВСТУП

Актуальність теми. Конкуренентоспроможність підприємства в будівельній галузі є важливим фактором його успішності на ринку. Управління цим аспектом потребує комплексного підходу, що враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники, а також специфіку галузі. Одним із ключових напрямків підвищення конкурентоспроможності є вдосконалення якості продукції та послуг. В умовах жорсткої конкуренції на будівельному ринку клієнти обирають ті компанії, які гарантують високі стандарти якості та довговічність своїх об'єктів. Це досягається шляхом впровадження новітніх технологій, використання екологічно чистих матеріалів та оптимізації процесів виробництва.

Ефективне управління ресурсами також відіграє важливу роль. Будівельна галузь є капіталомісткою, тому раціональне використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів дозволяє знизити витрати та підвищити рентабельність. Важливо також приділяти увагу розвитку персоналу. Кваліфіковані кадри здатні впроваджувати інновації та ефективно вирішувати складні завдання, що дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть в умовах швидких змін у галузі. Підтримка мотивації, організація тренінгів та навчальних програм сприяють підвищенню кваліфікації працівників і їхньої залученості до процесів. Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства в будівельній галузі вимагає системного підходу та постійного моніторингу ринкової ситуації. Це дозволить не лише утримати позиції, але й розвиватися, адаптуючись до нових викликів та можливостей. Саме тому наукове осмислення цієї проблеми та необхідність удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства будівельної галузі визначили вибір теми дослідження, її актуальність та практичну значимість.

Стан вивчення проблеми. Питанням управління конкурентоспроможністю займалися наступні вчені: Акулюшина М. О. [1], Балдинюк В. М. [2], Башич М. [31], Бєленкова О. Ю. [3], Бондаренко А. Ф. [19], Бочарова Ю. Г. [4],

Вербівська Л. В. [5], Гаврилюк В. Я. [3], Гао В. [28], Гвініашвілі Т. З. [7], Горбатюк В. В. [6], Гринько Т. В. [7], Гуансін Лю [30], Зейу Ван [30], Ільченко Т. В. [10], Кобушко Я. В. [19], Круглікова В. В. [11], Кубіцький С. О. [24], Лук'янчук О. М. [14], Люльов О. [28], Могильна Л. М. [15], Молодід О. О. [3], Мохненко А. С. [17], Мохненко А. С. [16], Пимоненко Т. [28], Рекуненко І. І. [19], Руйсюе Чжан [30], Сусліков С. В. [23], Цебро Я. І. [26], Чень Ю. [28], Чигрин О. [28], Шкуфліч Л. [31], Шокчевич С. [31], Юаньсін Чжан [30], Юйян Тан [30].

Дослідження конкурентоспроможності будівельних підприємств стали предметом наукових праць вчених-економістів, а саме: Димченко О. В. [8], Кубанов Р. [29], Лівошко Т. [13], Макатора Д. [29], Назарчук Т. В. [25], Окландер Т. О. [18], Тюріна Н. М. [25], Федулова І. В. [9], Ященко О. [29] та ін.

В цілому можна відзначити, що досліджуючи цю тему науковці визначають теоретико-методичні засади щодо її формування, рекомендації щодо покращення. Проте в економічній науці недостатня увага приділяється оцінці та аналізу управління конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі, а тому це зумовило вибір теми дослідження, постановку його мети та завдань.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства будівельної галузі.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлено і планується вирішити наступні питання:

- визначити дефініції «управління конкурентоспроможністю» та «управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства»;
- вивчити методику оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства будівельної галузі;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ»;
- проаналізувати стан управління конкурентоспроможністю підприємства будівельної галузі;

– здійснити методи стратегічного аналізу оцінки конкурентоспроможності ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ»;

– обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства будівельної галузі.

Об’єктом дослідження є процес вдосконалення управління конкурентоспроможністю в ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ».

Предметом дослідження є теоретичні заходи та методичні підходи щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства будівельної галузі.

Елементами наукової новизни є обґрунтовані напрямки вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ», а саме: використання інноваційних будівельних матеріалів, спеціалізація на вузьких нішах, цифрова трансформація (створення портфоліо он-лайн, використання соціальних мереж для пошуку клієнтів, CRM-системи для управління процесами підприємства, таких як G-PLUS CRM), підвищення кваліфікації, ефективно організована система маркетингу, соціально-економічна стратегія (гнучкість у фінансових умовах співпраці, індивідуальний підхід до кожного клієнта, рекомендації задоволених клієнтів, додаткові бонуси для постійних клієнтів).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані основні напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю можуть бути ефективно використані при прийнятті відповідних управлінських рішень на рівні підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері управління конкурентоспроможністю. Для розв’язання поставлених завдань було використано комплекс теоретичних методів наукового дослідження: теоретичного узагальнення та порівняння; метод абстрактно-логічний – у процесі теоретичного узагальнення та формування висновків; метод вертикального та горизонтального аналізу діяльності підприємства.

Інформаційна база. Джерелами інформації є наукові статті, тези вітчизняних і зарубіжних вчених, власні теоретичні дослідження, бухгалтерська звітність ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» за 2022-2024 рр.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на одній міжнародній науково-практичній конференції:

1 Могильна Л.М., Смакоуз Є.М. Управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції* (Одеса, ОНЕУ, 4-5 жовтня 2024 р.). – Одеса, 2024. С. 260-261. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/18704>.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 32 найменування, додатків. Основний текст викладений на 47 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 13 таблиць, 9 рисунків, 4 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Конкурентоспроможність вважається базовим атрибутом будь-якого підприємства, оскільки вона слугує наріжним каменем його здатності процвітати та ефективно працювати в умовах конкуренції. Багато вчених характеризують конкуренцію як вид суперництва між учасниками за певну мету. У більшості випадків конкуренція є боротьбою за володіння виключними правами на певне благо. Крім цього, відзначається вигода для споживачів у зв'язку зі зниженням ціни на продукцію. Конкуренція сприяє розширенню процесів оптимізації в організаціях, спрямованих на вдосконалення технологій, розвитку збутової політики та скорочення виробничих витрат. Серед ключових способів конкуренції виокремлюють зменшення цін на товари, поліпшення якості продукції та обслуговування, широке використання методів маркетингу для залучення нових покупців, а також використання у виробничій діяльності результатів інноваційних досліджень.

Наголосимо, що конкурентоспроможність показує рівень розвитку суспільства. Резюмуючи дослідження вчених-економістів, які досліджують цю проблематику, можна зазначити ключові фактори від яких залежить конкурентоспроможність підприємства (рисунок 1.1). Акцентуємо нашу увагу на конкурентоспроможності продукції. У сучасному світі достатньо визначень поняття конкурентоспроможність продукції. Найчастіше під конкурентоспроможністю продукції розуміють сукупність споживчих властивостей товару, не враховуючи її вартість. Тобто якщо ціни на товари чи послуги низькі, то можна говорити про низьку конкурентоспроможність і навпаки, збільшення конкурентоспроможності є наслідком збільшення цін. У такому контексті конкурентоспроможність прирівнюють до якості продукції, але

при цьому всі розуміють, що якість є одним із безлічі чинників конкурентоспроможності.

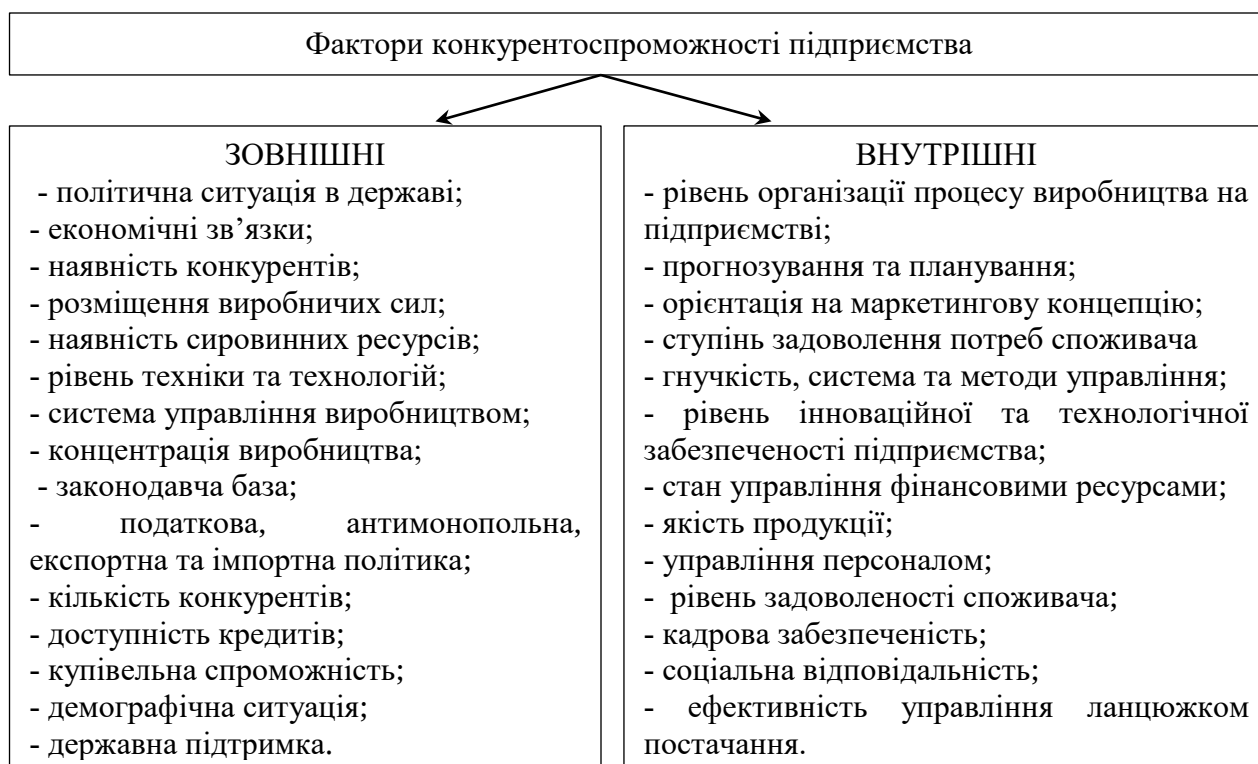


Рисунок 1.1 – Основні фактори конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [1] та доопрацьовано автором

Взагалі ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства – процес планомірного впливу на функціонування всіх систем організації, формування конкурентної позиції в ринкових умовах. Керівництво конкурентоспроможністю підприємства зводиться до створення конкурентних переваг у всіх галузях життєдіяльності, являючи собою комплексне, цілеспрямоване вирішення питань. Так, наприклад, конкурентоспроможність підприємства впливає на здатність отримувати доходи. Низька величина доходів надалі призводить до зниження прибутку, а, отже, і рентабельності. Ефективність ухвалення рішень з управління конкурентоспроможністю підприємства залежить від установлених умов на момент ухвалення рішення на внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, від зусиль з боку особи, яка ухвалює рішення, сфери її відповідальності, її спроможності впливати на ресурси,

змінювати або коригувати цілі. Економічна література поки що не має єдиного визначення конкуренції, яке б могло відображати її суть як економічної категорії. Не розроблено універсальних методик, що застосовуються для оцінки конкурентоспроможності різних економічних об'єктів і суб'єктів. Конкурентоспроможність підприємства – досить багатогранне поняття, і складається з окремих важливих елементів, кожен з яких вартий окремого розгляду.

Дефініція «управління конкурентоспроможністю» має різні трактування і підходи до визначення. У таблиці А.1 додатку А наведемо деякі з них. Згідно з визначенням науковців маємо власне бачення цієї дефініції. Управління конкурентоспроможністю – це комплексний процес, що вимагає ефективного використання ресурсів, орієнтації на інновації, стратегічного планування та постійного вдосконалення. В умовах глобальної конкуренції підприємства, які спроможні ефективно керувати своєю конкурентоспроможністю, мають значно вищі шанси на успіх. Це забезпечує не лише їх виживання, але й можливість досягати лідерства на ринку, створюючи цінність для споживачів і підтримуючи стійкий розвиток бізнесу.

Управління конкурентоспроможністю підприємства потребує застосування різних підходів, що залежать й від специфіки галузі, в якій воно працює. Знання особливостей конкурентного ринку, розуміння вимог споживачів та використання необхідних технологій дозволяють компаніям обирати найефективніші стратегії для зміцнення своїх позицій. Ефективне управління конкурентоспроможністю відіграє вирішальну роль в умовах динамічного ринкового середовища, а досягнення успіху можливе тільки за умови впровадження галузевих підходів у загальну стратегію розвитку підприємства. Так підвищення конкурентоспроможності будівельної продукції залишається одним із найактуальніших завдань для сучасної економіки. Розглянемо дефініцію «управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства». Сутність цього поняття представлена нами в таблиці А.2. На нашу думку, управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства – це сукупність

стратегічних і тактичних дій, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних переваг компанії на ринку будівельних послуг. Це управління охоплює процеси, що включають підвищення якості будівельної продукції, оптимізацію витрат, впровадження інноваційних технологій, ефективне використання ресурсів та гнучке реагування на зміну ринкових умов. Основною метою такого управління є створення унікальної цінності для споживачів та утримання лідерських позицій в умовах високої конкуренції.

Будівельна галузь має свою специфіку. Її особливості представлені нами на рисунку 1.2. Будівельна галузь залежить від економічних та природних факторів, які впливають на її стабільність й сезонність. Складність будівництва пояснюється багатоступеневими процесами, що вимагають участі різних фахівців і координації. Слід наголосити про важливість дотримання стандартів, які забезпечують безпеку і якість об'єктів, а також зростання ролі екологічних вимог.

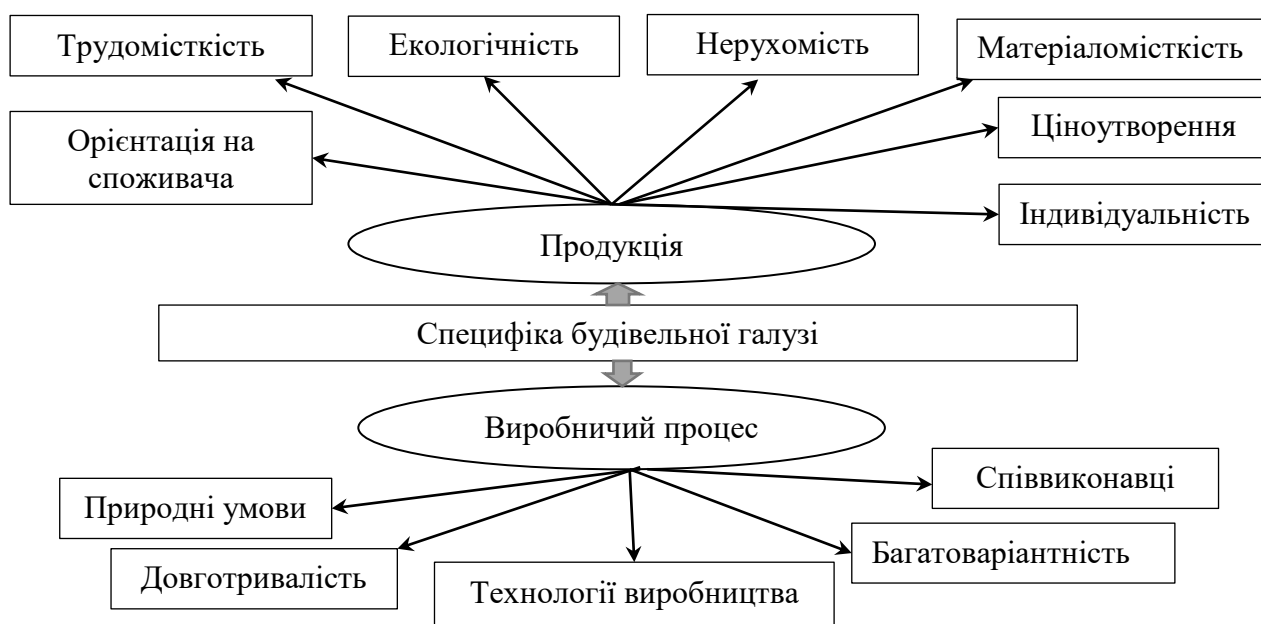


Рисунок 1.2 – Специфіка будівельної галузі

Джерело: [8, с. 10]

Конкурентоспроможність у будівельній сфері є основою для стабільного розвитку, що дозволяє підприємству займати провідні позиції на ринку навіть за умов високої конкуренції. Для досягнення цієї мети важливо мати чітко

сформовану систему управління конкурентоспроможністю, яка включає оцінку зовнішніх умов, внутрішніх ресурсів і загальних стратегій розвитку. Аналіз такої системи дозволяє підприємству не лише оцінити свої поточні можливості, а й адаптуватися до постійних змін ринку (рисунк 1.3).



Рисунок 1.3 – Загальна схема аналізу системи управління конкурентоспроможністю підприємства будівельної сфери

Джерело: власна розробка

Основним етапом у цьому аналізі є вивчення зовнішнього середовища. Зовнішні фактори – це ті чинники, на які підприємство має обмежений вплив, але які суттєво впливають на його діяльність. Сюди відносяться ринкові умови, інновації в будівництві, економічна ситуація та рівень конкуренції. Наприклад, зростання попиту на екологічні матеріали чи впровадження нових будівельних стандартів може значно змінити пріоритети клієнтів. Тому будівельним підприємствам варто враховувати ці тенденції, щоб не лише вчасно задовольняти потреби клієнтів, а й створювати конкурентні переваги.

Аналіз внутрішнього середовища – не менш важливий аспект управління конкурентоспроможністю. Він охоплює оцінку таких ресурсів, як кваліфікація працівників, фінансовий стан, якість технічного обладнання та ефективність управління проєктами. Важливим чинником є організаційна культура, що визначає готовність команди до змін та інновацій. Наприклад, наявність сучасного обладнання та технологій дозволяє підвищити продуктивність і якість виконання будівельних робіт, знижуючи витрати на довготривале обслуговування проєктів. Успіх підприємства залежить від його здатності адаптуватися до зовнішніх умов, максимально ефективно використовувати внутрішні ресурси та забезпечувати високу якість послуг. Лише гармонійна взаємодія всіх компонентів системи дозволяє створити стійку конкурентну позицію на ринку будівельних послуг.

Ключовим чинником, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності продукції, є її якість, яка має відповідати потребам споживачів та забезпечувати їхню безпеку. Якість будівельної продукції впливає не лише на вартість спорудження об'єктів, але й на їхню економічну ефективність та довговічність. Щоб досягти необхідного рівня якості, важливо розробити та впроваджувати систему комплексних взаємопов'язаних заходів.

Кожен етап створення будівельної продукції має вагомий внесок у загальний рівень її якості: від проєктування та виготовлення будівельних матеріалів до будівельно-монтажних робіт і подальшого обслуговування готових об'єктів. Усі учасники процесу – проєктні організації, замовники, будівельні

компанії та транспортні служби – повинні забезпечувати відповідність продукції встановленим стандартам якості на всіх етапах. Якість будівельної продукції оцінюється за двома основними критеріями: відповідність кінцевого продукту (будинку чи квартири) вимогам споживачів та дотримання нормативних вимог у процесах виробництва і виконання робіт.

Управління конкурентоспроможністю будівельної продукції має специфічні аспекти. Важливою складовою є розробка довгострокових стратегій, орієнтованих на потреби клієнтів та актуальні вимоги ринку. Аналіз конкурентоспроможності продукції дозволяє оцінити її переваги перед аналогами, що особливо важливо для прийняття управлінських рішень, таких як встановлення цін, контроль якості та розробка маркетингових стратегій. Цей процес також вимагає врахування технічних характеристик продукції та тісної співпраці з різними учасниками будівельного проєкту.

Для досягнення конкурентоспроможності сучасна будівельна галузь має активно впроваджувати інноваційні технології, що сприяють підвищенню якості продукції, ефективності роботи та задоволенню зростаючих вимог ринку. Впровадження новітніх технологій, зокрема цифрових, сприяє підвищенню операційної ефективності компаній. Технології, такі як BIM-моделювання, штучний інтелект і машинне навчання, дозволяють оптимізувати будівельні процеси, знижувати витрати та запобігати можливим ризикам у майбутніх проєктах. Цифрова трансформація в будівництві, заснована на застосуванні сучасних ІТ-технологій, є важливою умовою для підвищення конкурентоспроможності. Використання віртуальної та доповненої реальності дозволяє тестувати нові конструктивні рішення в цифровому середовищі, що допомагає знизити ймовірність помилок на етапі будівництва. Отже, ефективне управління конкурентоспроможністю будівельної продукції передбачає всебічну модернізацію галузі та активне впровадження інновацій, які сприяють досягненню довготривалих конкурентних переваг.

Сьогодні розроблено чимало методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, які широко використовуються на практиці (таблиця А.3). Кожен із

методів класифікується за різними ознаками, що дозволяє об'єднувати їх у групи. Іноземні та вітчизняні дослідники, враховуючи специфіку ринків, розробили ряд підходів, де окремий метод може належати одночасно до кількох груп. Кожен з них має свої переваги та недоліки, тому найбільш ефективним є застосування комбінованої системи оцінки. Поєднання методів дозволяє отримати комплексну оцінку конкурентоспроможності з урахуванням особливостей діяльності підприємства та галузі, до якої воно належить.

Серед найпопулярніших інструментів і підходів до оцінювання конкурентоспроможності будівельних підприємств відносяться такі методи, як SWOT-аналіз, PEST - аналіз і метод «П'яти сил Портера», що дають змогу оцінити конкурентні переваги та загрози для розвитку бізнесу організацій. Кожен із цих підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства має свої переваги та недоліки. При цьому використання лише окремого одного інструменту не дасть змоги провести об'єктивну оцінку конкурентоспроможності будівельного підприємства, через що необхідний їх симбіоз.

Отже, показники конкурентоспроможності підприємств (будівельних в тому числі) охоплюють широкий спектр факторів: фінансову стабільність, інновації, кадри, репутацію та маркетингову активність. Підприємствам необхідно враховувати ці аспекти і прагнути до постійного розвитку, а завдяки цьому можуть підвищити свою конкурентоспроможність та зміцнити позиції на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» – маленька будівельна компанія, розташована в місті Суми, спеціалізується на повному спектрі послуг, пов'язаних із будівництвом та ремонтом житлових і нежитлових об'єктів. Підприємство працює за сучасними будівельними стандартами, забезпечуючи комплексний підхід до реалізації проєктів, включаючи проєктування, основне будівництво, а також виконання спеціалізованих робіт. Ця спеціалізація робить її привабливою для різних категорій замовників: як приватних, так і державних установ.

ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» зареєстроване в 2021 р., що свідчить про відносно новий статус на ринку, однак це не заважає підприємству швидко здобувати довіру у замовників. Види діяльності включають будівництво житлових і нежитлових будівель, монтаж трубопроводів, електромонтажні та облицювальні роботи, установлення водопровідних і опалювальних систем, що дозволяє йому брати на себе різноманітні за масштабом і складністю проєкти. Очолює компанію Євгеній Єгорович Степаненко, який має досвід у галузі управління будівельними проєктами. ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» функціонує, виконуючи роль замовника та координатора будівельних проєктів. Компанія залучає субпідрядників чи фрілансерів для виконання конкретних завдань, що дозволяє зберігати гнучкість та оптимізувати витрати. Субпідрядниками товариства є команда кваліфікованих спеціалістів, яка виконує різноманітні роботи – від електромонтажу до покрівельних робіт, що підвищує його конкурентоспроможність і дає можливість швидко адаптуватися до вимог ринку.

Товариство активно працює на ринку Сумської області, співпрацюючи з державними органами та місцевими установами, такими як департамент

інфраструктури м. Суми. Саме це підвищує надійність підприємства та стабільність його економічного положення, що важливо для нових замовників та інвесторів. Завдяки таким замовленням товариство зміцнює свою репутацію на місцевому рівні як відповідального і надійного підрядника. Отже, ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» – перспективне будівельне підприємство, яке демонструє високий рівень організаційного розвитку та фінансової стійкості, що дозволяє йому поступово зміцнювати свої позиції на ринку будівельних послуг. Структуру наданих послуг представимо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура наданих послуг ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Вид послуг	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за 3 роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Будівництво житлових і нежитлових будівель	176,7	38,9	483,1	29,5	339,1	19,7	332,9	29,4
Електромонтажні роботи	67,7	14,9	245,6	15	246,1	14,3	186,5	14,7
Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування	48,1	10,6	175,2	10,7	175,6	10,2	133,0	10,5
Штукатурні роботи	44,1	9,7	157,2	9,6	180,7	10,5	127,3	9,9
Установлення столярних виробів	35,9	7,9	117,9	7,2	134,3	7,8	96,0	7,6
Покриття підлоги й облицювання стін	25,9	5,7	78,6	4,8	84,3	4,9	62,9	5,1
Малярні роботи та скління	37,7	8,3	201,4	12,3	249,6	14,5	162,9	11,7
Покрівельні роботи	10,4	2,3	153,9	9,4	272,0	15,8	145,4	9,2
Інші спеціалізовані будівельні роботи	7,7	1,7	24,6	1,5	39,6	2,3	24,0	1,8
Всього	454,2	100,0	1637,5	100,0	1721,3	100,0	1271,0	100,0

Джерело: складено автором за даними звітності ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» ф. №1 – підприємництво (річна) та форма № 1-послуги (квартальна) «Звіт про обсяги реалізованих послуг»

В середньому за три роки основну частку доходу підприємства становить будівництво житлових і нежитлових будівель (29,4%), що є ключовим напрямом діяльності. Високу питому вагу мають електромонтажні роботи та монтаж інженерних мереж (14,7% та 10,5% відповідно), що свідчить про значну

спеціалізацію товариства у цих сферах. Останніми роками зросла питома вага покрівельних робіт та скління. Це пов'язано з військовою ситуацією на Сумщині. Інші види послуг (штукатурка, покриття підлоги, малярні роботи) мають меншу частку, але відіграють роль у створенні повного циклу будівельних робіт.

Також можна відзначити, що простежено збільшення обсягів будівельних послуг у 2023 р. по відношенню до 2022 р. в 3,6 раз. Збільшення обсягів призвело до збільшення прибутку підприємства і пов'язане насамперед зі збільшенням замовлень на будівельні роботи, що виконуються. Наголосимо, що підприємство охарактеризувався поступовим збільшенням обсягів робіт на 1267,1 тис. грн. в порівнянні з базисним. Підприємство відвойовує частину ніші на ринку будівельних послуг у своїх конкурентів.

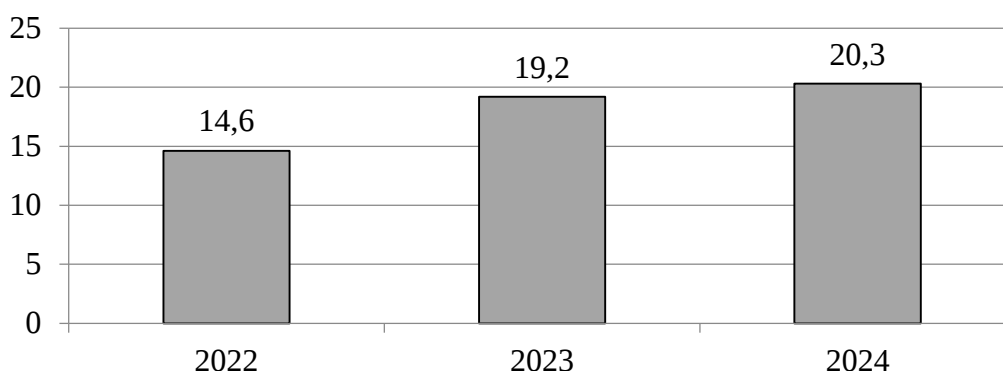


Рисунок 2.1 – Середньорічна вартість основних засобів в 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за даними звітності ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» ф. №11-ОЗ «Звіт про наявність і рух основних засобів, амортизацію»

Слід наголосити, що для будівельного підприємства вартість основних засобів за трирічний період має невеликі значення. Дійсно, ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» має відносно невеликий бюджет, що свідчить про мінімальну кількість або невелику вартість активів. Основні засоби включають різноманітне обладнання, інструменти та засоби, необхідні для виконання будівельних робіт.

Працівники – це серце будь-якого підприємства, а для будівельної галузі їхня роль є ще більш визначальною. Будівництво – це не лише про зведення стін і дахів, це мистецтво перетворення проєктів та мрій у реальність. Саме працівники

є тими, хто вдихає життя у креслення архітекторів та плани інженерів. Їхній професіоналізм, відданість і працьовитість визначають успіх компанії, якість виконаних робіт і задоволення клієнтів. Кваліфікація працівників безпосередньо впливає на результат роботи. Навички мулярів, покрівельників, електриків чи штукатурів є запорукою того, що збудовані об'єкти будуть надійними, безпечними та відповідатимуть стандартам якості. Досвідчені працівники можуть вирішувати нестандартні ситуації, працювати в умовах обмеженого часу та ресурсів, а також впроваджувати нові технології. Без таких професіоналів будь-яке підприємство перетворюється на простого посередника між клієнтом і підрядниками.

Взагалі будівництво – це командна робота, яка потребує злагоджених зусиль. Від майстра, який керує на об'єкті, до монтажника, який виконує інструкції, кожен член команди відіграє свою незамінну роль. Співпраця працівників у будівельному процесі нагадує механізм годинника, де кожна деталь впливає на функціонування всього механізму. Якщо хтось випадає зі своєї ролі, проєкт може зупинитися, що призведе до затримок, збитків і втрати репутації компанії. Будівельне підприємство часто оцінюється через призму роботи її працівників. Якщо працівники демонструють професіоналізм, ввічливість і відповідальність, це створює позитивне враження у клієнтів і партнерів. Навпаки, помилки, неякісне виконання чи порушення термінів шкодять репутації компанії, яка залежить від рекомендацій і довіри.

Втрата кваліфікованих працівників може стати справжньою катастрофою для будівельного підприємства. Без людей, які безпосередньо виконують будівельні роботи, неможливо завершити навіть найпростіший проєкт. Крім того, в умовах війни, міграції та економічної нестабільності українські підприємства стикаються з браком робочої сили. Це змушує компанії переглядати свою структуру, залучати нові кадри або навіть скорочувати обсяги діяльності. Наголосимо, що будівельна галузь є однією з найбільш трудомістких сфер економіки. Навіть за умов автоматизації та механізації основна частина робіт залишається за людиною. Працівники – це не просто ресурс, це стратегічний

актив, який формує майбутнє підприємства. Отже, важливість працівників для будівельного підприємства важко переоцінити. Це не лише робоча сила, але й джерело ідей, досвіду та мотивації, які дозволяють компанії розвиватися, досягати нових вершин і залишатися конкурентоспроможною навіть у найскладніші часи. Повага, турбота та інвестиції в працівників – це шлях до успіху як для компанії, так і для всієї галузі.

Проте за останні роки ситуація на Сумщині значно змінилася, що суттєво вплинуло на підприємства, особливо мікро- та малий бізнес. В 2021 р. на підприємстві працювало 5 осіб. Зменшення чисельності працівників до одного працівника у 2023–2024 рр. – це не лише внутрішня проблема компанії, а й дзеркало загального стану галузі (рисунк 2.2).

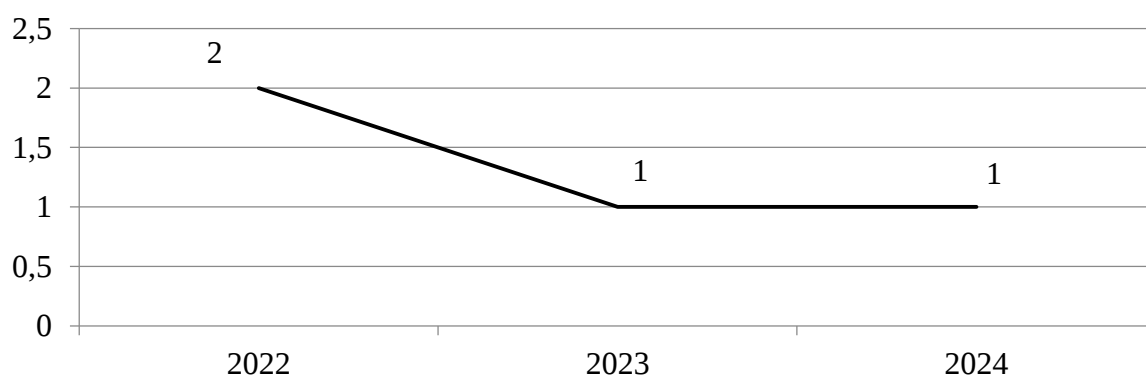


Рисунок 2.2 – Середньооблікова чисельність працівників за 2021-2024 рр.,
осіб

Джерело: згідно даних форми № 1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці»

У 2021 р. підприємство ще функціонувало у відносно стабільних умовах. П'ять працівників виконували широкий спектр будівельних робіт: від монтажу конструкцій до оздоблювальних послуг. Однак навіть тоді ринок стикався з труднощами, такими як зростання цін на будівельні матеріали. Витрати збільшувалися, а прибутки підприємств поступово знижувалися. Ось вже 2022 р. став роком значних потрясінь. Початок воєнних дій різко зменшив попит на будівельні послуги, значна частина населення покинула свої домівки чи була

мобілізована. Для підприємств це означало втрату клієнтів та кваліфікованих кадрів. На початку 2022 р. чисельність працівників скоротилася до двох осіб. Залишилися лише найнеобхідніші спеціалісти, які підтримували базову діяльність підприємства. Робота перейшла до виконання дрібних проєктів або утримання юридичного статусу підприємства. У багатьох випадках будівельні компанії почали передавати виконання робіт субпідрядникам, зберігаючи в штаті мінімальну кількість співробітників. У період 2023–2024 рр. ситуація ще більше загострилася. У підприємстві залишився один працівник – це власник та керівник підприємства, який займається адміністративними питаннями. Така ситуація спричинена кількома факторами. По-перше, економічна нестабільність та інфляція ускладнили фінансування будівельних проєктів. По-друге, зростання цін на матеріали та енергоносії зменшило доступність будівельних послуг для клієнтів. По-третє, підприємство, скоротило діяльність, зберігаючи лише мінімальні операції для підтримки статусу юридичної особи.

Ця ситуація є типовою для багатьох малих будівельних підприємств в державі. Війна, економічна криза та міграція населення створили безпрецедентні виклики для галузі. У таких умовах підприємства часто змушені працювати із залученням субпідрядників та обмежувати діяльність до дрібних ремонтних чи консалтингових послуг. Проте навіть у складні часи зберігається надія. Відновлення зруйнованої інфраструктури та житла стане одним із головних завдань після закінчення воєнних дій. У майбутньому будівельна галузь може відновитися й розвиватися швидкими темпами, надаючи нові можливості для підприємств та працівників. Але для цього потрібно буде подолати теперішні виклики й адаптуватися до нових реалій.

Основна мета підприємства – збільшення обсягів прибутку. Для того, щоб мати чітке уявлення про ефективність діяльності підприємства та його прибутковість необхідно здійснити аналіз фінансових результатів (таблиця 2.2). За трирічний період найменший показник чистого доходу від реалізації послуг був у 2022 р., що на 1266,8 тис. грн. менше ніж в 2024р. В базовому році також був найнижчий показник рівня рентабельності. Він мав від’ємне значення. Слід

наголосити, що через військові дії на Сумщині зруйновано багато житлових будинків, комерційних об'єктів.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних економічних показників розвитку ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ», 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, послуг, тис. грн.	454,5	1637,5	1721,3	1266,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	231,1	742,3	798,9	567,8
Інші витрати, тис. грн.	237,9	715,8	735,8	497,9
Разом витрати, тис. грн.	469	1458,1	1534,7	1065,7
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-14,5	179,4	186,6	201,1
Рівень рентабельності (+), збитковості (-), %	-3,1	12,3	12,2	15,3

Джерело: розраховано автором за даними Додатку 2 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»

Збільшення попиту на будівельні послуги для відновлення таких об'єктів у 2023–2024 рр. неминуче призвело до підвищення доходів будівельних компаній. Інфляція та зростання вартості будівельних матеріалів спричинили підвищення цін на будівельні роботи. Хоча витрати компаній також збільшилися, нові тарифи дозволили підвищити загальну рентабельність бізнесу.

2.2 Стан управління конкурентоспроможністю ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ»

Підвищення конкурентоспроможності будівельної продукції одне із найактуальніших питань сьогодення, оскільки ключовим чинником, що характеризує конкурентоспроможність продукції, виступає її якість, а якість будівельної продукції – це задоволення потреб споживачів, і їх безпека. Якість будівельної продукції виступає ключовим фактором, що впливає на вартість будівництва, економічність та довговічність об'єктів. Для забезпечення якості

будівництва підприємством розроблено та виконується комплекс взаємозалежних заходів.

Якість продукції – це набір властивостей товару або послуги, що визначає його здатність якнайкраще задовольняти потреби замовника. Усі критерії якості можна поділити на три великі групи: ті, що відповідають інтересам покупця, ті, що відповідають інтересам виробника, і ті, що відповідають інтересам суспільства загалом. Якість продукції насамперед має орієнтуватися на інтереси клієнта.

ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» представляє унікальний приклад малого підприємства, де всі функції останні роки виконуються однією особою. Це створює як виклики, так і можливості для управління конкурентоспроможністю. Наявність лише одного працівника означає, що всі обов'язки – від управління до виконання робіт – сконцентровані в руках однієї людини. Це потребує високого рівня самодисципліни, мультифункціональності та здатності швидко приймати рішення. Однак такий підхід дозволяє значно знизити витрати на адміністрування, зарплати персоналу та організаційні процедури.

У контексті конкурентоспроможності головною перевагою є гнучкість. Одна людина може оперативно адаптуватися до змін у ринкових умовах, впроваджувати інновації чи змінювати стратегію без тривалих обговорень. Крім того, прямий контакт із клієнтами забезпечує високу якість комунікації та індивідуальний підхід, що особливо цінують замовники.

Однак виклики також очевидні. Нестача трудових ресурсів обмежує можливості масштабування бізнесу. Виконання великих проєктів стає неможливим через фізичні та часові обмеження однієї людини. У таких умовах конкурентоспроможність може забезпечуватись за рахунок вузької спеціалізації, яка дозволяє запропонувати унікальний продукт чи послугу, що відсутня у конкурентів.

Саме тому додатковим напрямом розвитку є автоматизація процесів. Використання цифрових інструментів для проєктування, фінансового обліку та управління завданнями значно спрощує діяльність. Наприклад, застосування онлайн-платформ для залучення клієнтів дозволяє розширити ринок збуту без

суттєвих витрат часу. Також одним із важливих аспектів залишається підтримка високого рівня професійної компетенції. Для однієї особи це означає постійне навчання, підвищення кваліфікації та стеження за новими тенденціями в галузі. Це дає змогу не лише залишатися конкурентоспроможним, але й підвищувати рівень довіри з боку клієнтів.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» з одним працівником є нестандартним, але можливим завдяки гнучкості, вузькій спеціалізації та інноваційним підходам. Головним викликом є необхідність ефективно балансувати між виконанням поточних завдань і розвитком, але саме така модель бізнесу демонструє, що успіх можливий навіть за мінімальних ресурсів.

Наголосимо, що при виборі будівельного підприємства, яке буде надавати послуги, клієнти надають перевагу більш розвиненим та великим компаніям, які за показниками свого розвитку та капіталовкладень займають лідируючі позиції на будівельному ринку Сумщини (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Відомості про основних конкурентів

Назва конкурента	Адреса
ТОВ «Будівельна виробничо-комерційна компанія «Федорченко»	вул. Тополянська, 26/1
Будівельна компанія «ТОПАЗ»	1-а Залізнична вулиця, 1/2
АТ «Сумбуд»	вул. Петропавлівська, 86
ТОВ «БС-СУМ»	вул. Харківська 6/2
ТОВ «Виробничо-комерційне підприємство «НОТЕХС»	вул. Космічна, 26
ТОВ «СБК «НОВОБУД»	вул. Металургів, 16
ТОВ «Real Bud»	вул. Тополянська, 18
ТОВ «БК МД-БУД»	вул. Харківська, 4
ТОВ Сумчани СД	вул. Нижньовоскресенська, 19, офіс 213

Джерело: згідно власних досліджень

Ключовими гравцями, які формують динаміку будівельного ринку в м. Суми, є компанії-забудовники, оскільки драйвером галузі залишається житлове будівництво. Масштаби будівельних організацій різні і обумовлюються особливостями національного ринку та факторами, що впливають на його розвиток.

Взагалі будівельний ринок є важливою складовою економіки Сумщини, що демонструє цікаву взаємодію великих гравців та малих підприємств. Великі будівельні компанії, такі як забудовники житлових комплексів або промислових об'єктів, займають лідерські позиції завдяки своїм значним ресурсам, масштабним проєктам і доступу до сучасних технологій. Вони здатні реалізовувати інфраструктурні ініціативи, залучати інвестиції та створювати робочі місця. Однак такі компанії часто стикаються з бюрократичними перепонами, високими витратами та конкуренцією на державному рівні.

У свою чергу, малі та мікропідприємства є основою місцевої економіки, адже вони часто виконують спеціалізовані роботи: ремонт квартир, обробка фасадів, укладання плитки, ремонт покрівлі, будівництво гаражів та приватних садиб тощо. Їх переваги – гнучкість, оперативність і можливість швидко адаптуватися до потреб клієнтів. Завдяки тісній співпраці з населенням та конкурентоспроможним цінам, вони мають стабільний попит. Проте їхні обмежені фінансові можливості, нестача сучасного обладнання та залежність від великих замовників залишаються основними проблемами. Слід наголосити, що взаємодія великих та малих гравців на місцевому ринку є взаємовигідною. Великі забудовники часто залучають мікропідприємства для виконання спеціалізованих завдань, що дозволяє останнім залишатися в динаміці ринку. Наприклад, місцеві бригади можуть виконувати оздоблювальні роботи в рамках великих проєктів. Водночас великі гравці сприяють розвитку інфраструктури, що створює нові можливості для малих будівельних підприємств.

Звісно, що розвиток будівельного ринку в м. Суми потребує підтримки обох сегментів. Для великих компаній важливо зменшити адміністративний тиск і створити сприятливі умови для інвестицій. Для мікропідприємств – доступ до кредитування, професійного навчання та сучасних технологій. Успіх будівельного ринку міста залежить від гармонійної співпраці між великими та малими учасниками, що забезпечує економічне зростання міста та покращує якість життя його мешканців. Слід наголосити, що сучасна будівельна галузь м. Сум перебуває у складних умовах, однак має потенціал для відновлення та розвитку завдяки

державній підтримці та необхідності реконструкції. У перспективі, після стабілізації військової ситуації, галузь може стати важливим драйвером економічного відновлення регіону.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від здатності адаптуватися до викликів ринку, ефективно використовувати ресурси та приймати стратегічні рішення. Одним із найдієвіших інструментів для досягнення цих цілей є SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation), який дозволяє підприємству комплексно оцінити свій стан і визначити оптимальну стратегію розвитку. В сучасних умовах жорсткої конкуренції саме цей метод дозволяє будувати ефективну бізнес-модель, мінімізуючи ризики та максимально використовуючи переваги підприємства. Застосування SPACE-аналізу є запорукою успішного розвитку, що забезпечує підприємству довгострокову стабільність і лідерство на ринку.

SPACE-аналіз враховує чотири основні аспекти: фінансове становище, конкурентоспроможність, привабливість галузі та стабільність зовнішнього середовища. Ця методика є універсальною, але особливо важливою для будівельної галузі, яка характеризується високою залежністю від зовнішніх умов та інтенсивним конкурентним тиском.

Будівельні проекти вимагають значних фінансових ресурсів, тому аналіз фінансового стану допомагає ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» зрозуміти свої сильні та слабкі сторони у сфері капіталу. В таблиці 2.4 відобразимо фінансові показники товариства, що визначають його здатність до стабільної діяльності та інвестицій. Включає такі критерії, як рентабельність, ліквідність, платоспроможність, які оцінюються за відповідними ваговими коефіцієнтами. Результати аналізу таблиці показують, наскільки фінансове становище підтримує загальну стратегію розвитку.

На ринку будівельних послуг панує жорстка конкуренція. Для того, щоб залишатися успішним, підприємство повинно розуміти свої переваги та недоліки в порівнянні з конкурентами. SPACE-аналіз дає змогу оцінити такі фактори, як

якість послуг, ціноутворення, репутація та доступність інновацій. Це сприяє вибору оптимальних стратегій для покращення позицій на ринку.

Таблиця 2.4 – Розрахунок зваженої оцінки критеріїв фінансового становища за методом SPACE-аналізу для ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ»

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
	1	2	3	4	5		
Ліквідність			+			0,05	0,15
Оборотність оборотних активів				+		0,05	0,2
Фондовіддача			+			0,1	0,3
Рентабельність власного капіталу				+		0,2	0,8
Фінансова незалежність				+		0,1	0,4
Стабільність отримання прибутку				+		0,5	2,0
Фінансове становище							3,85

Джерело: розраховано автором за даними Додатку 2 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»

В таблиці 2.5 оцінимо, як добре ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» витримує конкурентний тиск. Критерії включають якість продукції, ринкову частку, репутацію та інші фактори, що впливають на перевагу перед конкурентами. Зважена оцінка дозволяє визначити сильні й слабкі сторони підприємства у порівнянні з іншими учасниками ринку.

Таблиця 2.5 – Розрахунок зваженої оцінки критеріїв конкурентоспроможності за методом SPACE-аналізу для ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ»

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
	1	2	3	4	5		
Ринкова частка			+			0,1	0,3
Якість продукту				+		0,4	1,6
Прихильність клієнтів				+		0,3	1,2
Рентабельність				+		0,2	0,8
Конкурентоспроможність							3,9

Джерело: розраховано автором за даними Додатку 2 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»

Будівельна галузь є надзвичайно привабливою, але її динаміка залежить від попиту на житло та будівельні послуги, інфраструктурні проекти та інші фактори. SPACE-аналіз допомагає оцінити перспективи галузі, враховуючи її насиченість,

доступність ресурсів та регуляторні умови. Такий підхід дозволяє ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» ефективно планувати довгострокову діяльність. В таблиці 2.6 відобразимо характеристики галузі, у якій функціонує підприємство. Оцінка привабливості галузі є важливою для вибору довгострокової стратегії.

Таблиця 2.6 – Розрахунок зваженої оцінки критеріїв привабливості галузі за методом SPACE-аналізу для ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ»

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
	1	2	3	4	5		
Потенціал зростання				+		0,2	0,8
Конкурентна ситуація			+			0,1	0,3
Стадія життєвого циклу галузі				+		0,1	0,4
Використання ресурсів				+		0,2	0,8
Капіталоємність			+			0,1	0,3
Бар'єри входження на ринок				+		0,1	0,4
Державна підтримка			+			0,2	0,6
Привабливість галузі							3,6

Джерело: розраховано автором за даними Додатку 2 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»

В таблиці 2.7 розглянемо розрахунок зваженої оцінки критеріїв стабільності середовища, що допомагає зрозуміти, наскільки зовнішні умови сприяють чи заважають ефективній діяльності товариства.

Таблиця 2.7 – Розрахунок зваженої оцінки критеріїв стабільності середовища за методом SPACE-аналізу для ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ»

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
	1	2	3	4	5		
Інновації та НТП			+			0,1	0,3
Інфляція					+	0,1	0,5
Варіація попиту				+		0,3	1,2
Державне регулювання галузі			+			0,15	0,45
Агресивність конкурентів			+			0,3	0,9
Маркетингові та рекламні можливості		+				0,05	0,1
Стабільність середовища							3,45

Джерело: розраховано автором за даними Додатку 2 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»

Таким чином, результати зважених оцінок чотирьох груп критеріїв SPACE-аналізу, на прикладі ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ», наведені в таблиці 2.8. У цій

підсумковій таблиці зведено результати всіх попередніх оцінок. Вона дає змогу проаналізувати фінансове становище (ФС), конкурентоспроможність (КП), привабливість галузі (ПГ) та стабільність середовища (СС) як цілісний комплекс. Дані цієї таблиці є основою для визначення позиції ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» на графіку SPACE-аналізу.

Таблиця 2.8 – Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ»

№	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	Фінансова стабільність (ФС)	3,85
2	Конкурентоспроможність підприємства (КП)	3,90
3	Привабливість галузі (ПГ)	3,60
4	Стабільність середовища (СС)	3,45

Джерело: власні розрахунки

Наступним кроком аналізу є нанесення отриманих даних на систему координат ХОУ. Кожна половина осей Х та У відповідає одній із груп критеріїв. Координати точки Р (Х;У) обчислюються за такими формулами: $X = ПГ - КП = 3,6 - 3,9 = -0,3$; $Y = ФС - СС = 3,85 - 3,45 = 0,4$. Вектор рекомендованої стратегії (рисунок 2.3) за методом SPACE-аналізу будують за двома точками: початковою О (0;0) та кінцевою Р (-0,3; 0,4).

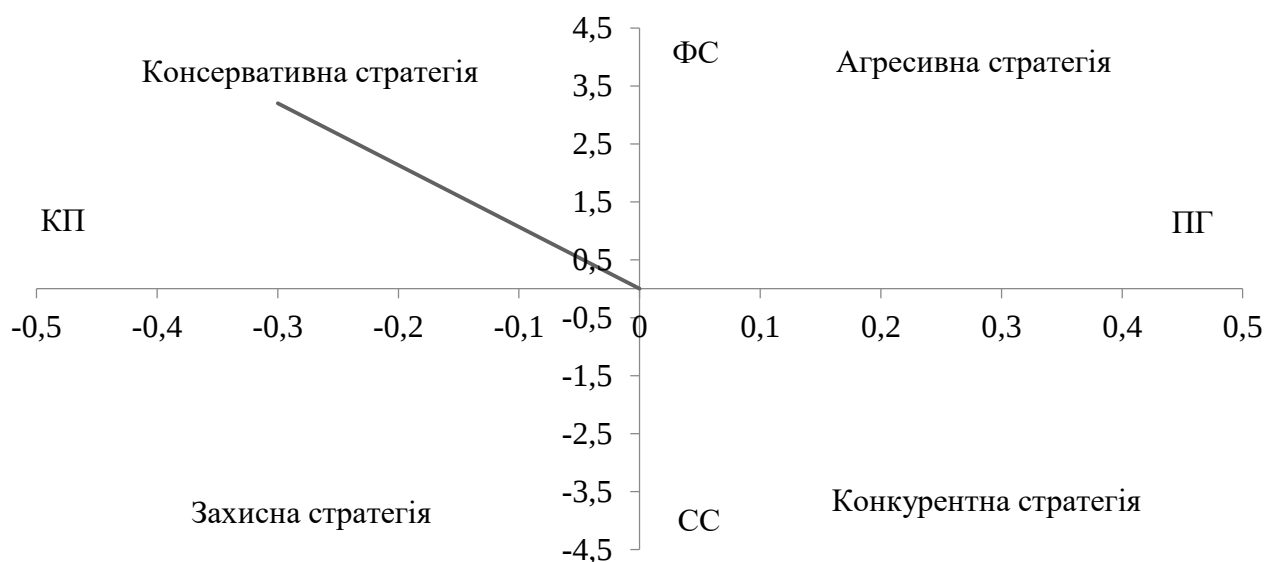


Рисунок 2.3 – Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу для ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ»

Джерело: власні розрахунки

Графічне відображення аналізу свідчить, що оптимальною стратегією для ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» є консервативна стратегія. Ця позиція характерна для підприємств, які функціонують у досить привабливих галузях, але стикаються з сильним конкурентним тиском. Сучасний будівельний ринок демонструє перенасиченість, що підвищує необхідність зосередження на ефективності та управлінні витратами.

Наголосимо, що використання SPACE-аналізу дозволяє будівельному підприємству: об'єктивно оцінити поточний стан бізнесу; зрозуміти, які аспекти діяльності потребують вдосконалення; визначити найбільш вигідні напрямки розвитку; розробити стратегії, що враховують сильні сторони компанії та загрози з боку зовнішнього середовища. Таким чином, SPACE-аналіз є потужним інструментом для стратегічного управління. Він дає змогу не тільки оцінити теперішній стан будівельного підприємства, але й окреслити шляхи його розвитку. В умовах високої конкуренції та динамічного ринку саме цей підхід стає основою для прийняття обґрунтованих і ефективних рішень.

2.3 Методи стратегічного аналізу оцінки конкурентоспроможності підприємства будівельної галузі

На досліджуваному підприємстві складають SWOT-аналіз раз на рік, щоб мати можливість оцінити свої переваги та зрозуміти, наскільки ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» конкурентоспроможне на ринку. Крім того, аналіз – це пошук нових можливостей розвитку бізнесу на ринку. Можна бачити загрози, які можуть перешкоджати зростанню конкурентоспроможності, та у разі критичних загроз створити антикризовий план. Але для цього потрібно переглянути стратегію розвитку підприємства. Розроблені та запропоновані дії складають основу стратегічних напрямів діяльності, застосування та використання яких сприятливо позначається на будівельному підприємстві. Проведення цих заходів дозволяє досягти більш стійкого фінансового стану, придбати додаткові конкурентні переваги та завоювати певні частки ринку. Щоб всі чинники були враховані у

процесі роботи підприємства, необхідно проводити аналіз його діяльності. Для цього підійде SWOT-аналіз, який дозволяє отримати уявлення про потенціал підприємства та його зовнішнє оточення; визначити ринкову бізнес-стратегію для подальшого розвитку та конкурентної переваги. Наголосимо, що SWOT аналізує внутрішнє та зовнішнє середовище та фактори, які можуть вплинути на визначення життєздатності рішення. Проведемо аналіз слабких та сильних сторін, а також виявлених загроз та можливостей. Складемо матрицю SWOT-аналізу (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ»

Сильні сторони	Можливості
Низькі витрати на утримання бізнесу. Повний контроль над якістю виконуваних робіт та клієнтським сервісом. Можливість швидко приймати рішення без погоджень або затримок. Гнучкість у плануванні графіка та виконанні невеликих замовлень. Персональний підхід до кожного клієнта, що підвищує лояльність. Можливість виконання робіт за межами міста.	Забезпечення розвитку підприємства. Нарощування обсягів робіт. Зосередження на вузькій спеціалізації, наприклад, ремонт, оздоблювальні роботи, встановлення сантехніки тощо. Розширення клієнтської бази через рекомендації задоволених клієнтів. Співпраця з великими підприємствами на умовах субпідряду. Використання грантів або державної підтримки для малих підприємств. Освоєння нових технологій (наприклад, енергоефективних систем).
Слабкі сторони	Загрози
Нестабільний потік замовлень. Відсутність реклами та просування. Відсутність останніх інноваційних технологій у процесі надання будівельних послуг. Обмеженість обсягу робіт, які можна виконати одночасно. Залежність від фізичного стану та часу однієї особи. Відсутність спеціалізованих навичок у деяких сферах (неможливість делегувати). Складність у виконанні великих замовлень, які потребують команди. Ризик втрати бізнесу у разі хвороби або інших непередбачуваних обставин.	Підвищення вартості продукції через зростання цін на будівельні матеріали, що впливає на кінцеву вартість послуг. Конкуруючі підприємства. Нестабільний дохід, оскільки обсяги роботи можуть коливатися. Фізичне виснаження, оскільки всі завдання виконує одна людина. Ризик втрати клієнтів через конкуренцію з іншими, навіть більшими, компаніями. Зростання темпів інфляції. Загроза безпеці через військову ситуацію та можливі пошкодження інструментів або об'єктів.

Джерело: власне дослідження

Зазначимо, що використовуючи свої сильні сторони та реалізуючи доступні можливості, підприємство може стабілізувати роботу та зменшити вплив загроз. Важливими напрямками є впровадження нових технологій, партнерство з

великими компаніями та розширення клієнтської бази через якість послуг і рекомендації. Особливо важливо зосередитися на своїх сильних сторонах – гнучкості, якості та персоналізації – і використовувати можливості для нарощування стабільності бізнесу, навіть у складних умовах військового стану. Після аналізу даних таблиці 2.9 слід збудувати SWOT-матрицю і представити в таблиці 2.10. На перетині сильних і слабких сторін із загрозами та можливостями зовнішнього середовища формулюють та запропоновують дії, які дозволяють покращувати конкурентне становище підприємства.

Таблиця 2.10 – SWOT-матриця аналізу ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ»

Сторони		Можливості	Загрози
1	2	3	4
		Забезпечення розвитку підприємства. Нарощування обсягів робіт. Зосередження на вузькій спеціалізації. Розширення клієнтської бази. Співпраця з великими підприємствами. Використання грантів або державної підтримки. Освоєння нових технологій.	Підвищення вартості продукції. Конкуруючі підприємства. Нестабільний дохід. Фізичне виснаження. Ризик втрати клієнтів. Ріст цін на матеріали. Зростання темпів інфляції. Загроза безпеці.
Сильні сторони	Низькі витрати на утримання бізнесу. Повний контроль над якістю виконуваних робіт та клієнтським сервісом. Можливість швидко приймати рішення. Гнучкість у плануванні графіка та виконанні невеликих замовлень. Персональний підхід до кожного клієнта. Можливість виконання робіт за межами міста.	Розвиток вузької спеціалізації: Зосередження на нішевих послугах (ремонт ванних кімнат, оздоблювальні роботи). Просування через рекомендації, що допоможе збільшити кількість замовлень без витрат на рекламу. Освоєння грантових програм через подання заявок на державні гранти, спрямовані на відновлення будівель у постраждалих регіонах. Співпраця з великими компаніями та стати їх субпідрядником.	Гнучке ціноутворення для встановлення конкурентоспроможних цін, що приваблює клієнтів навіть у складних економічних умовах. Мобільність і швидкість реагування на замовлення, що є перевагою у зоні нестабільної ситуації. Інвестиції в недорогі, але ефективні технології. Зосередження на безпеці акцентуючи увагу на безпечному виконанні робіт навіть у зонах з підвищеним ризиком.
	Нестабільний потік замовлень. Відсутність реклами та просування. Відсутність останніх інноваційних технологій. Обмеженість обсягу робіт.	Інвестиції у навчання та розвиток для конкурентоспроможності у нішевих сферах. Співпраця з іншими підприємствами задля виконання більших замовлень. Диверсифікація послуг. Доступ до фінансування через використання державних або	Планування ризиків через розробку резервних планів на випадок перебоїв у роботі. Автоматизація процесів через інвестиції у доступні інструменти для підвищення

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4
Слабкі сторони	Залежність від фізичного стану та часу однієї особи. Відсутність спеціалізованих навичок. Складність у виконанні великих замовлень. Ризик втрати бізнесу у разі хвороби або інших непередбачуваних обставин.	міжнародних програм підтримки для бізнесу.	продуктивності роботи. Мінімізація витрат через контроль закупівлі матеріалів та інструментів. Фокус на стабільних замовників, які забезпечують безперервний дохід. Використання страхівки для зменшення ризиків втрат.

Джерело: власне дослідження

Виходячи з результатів SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» має потенціал ефективно працювати на ринку будівництва. Такі рекомендації допомагають соло-бізнесу адаптуватися до викликів та ефективно використовувати свої переваги в умовах нестабільної ситуації.

STEP-аналіз (соціальні, технологічні, економічні, політичні фактори) допомагає оцінити зовнішнє середовище, що впливає на діяльність підприємства, навіть якщо воно невелике. Ця методика допомагає підприємству адаптувати стратегію до зовнішнього середовища, підвищуючи його конкурентоспроможність навіть у складних умовах. Для ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» представимо його в таблиці 2.11. Для ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» важливо: використовувати сучасні технології для оптимізації процесів і пошуку клієнтів; зосередитись на невеликих проєктах з низькою собівартістю, які підходять для індивідуального виконання; налагоджувати зв'язки з місцевими громадами та державними органами для отримання замовлень; моніторити ціни на матеріали та шукати способи зменшення витрат; використовувати переваги, які надає статус мікро підприємства.

Також слід враховувати нестабільність у регіоні та адаптувати бізнес-модель до поточних умов.

Таблиця 2.11 – STEP-аналіз макрооточення будівельного підприємства в Сумській області

Соціальні чинники (S)	Технологічні чинники (T)
- демографічна ситуація, бо відбувається зменшення населення через міграцію та низький рівень народжуваності, що може впливати на попит на будівельні послуги; - рівень урбанізації впливає на ситуацію в сільській місцевості, бо потреба в будівництві може бути обмеженою через скорочення чисельності мешканців; - ставлення до малого бізнесу місцевими громадами; - попит на будівельні послуги через зростання інтересу до будівництва індивідуальних будинків або реконструкції старих будівель створює можливості для розвитку.	- використання сучасних технологій, наприклад, мобільних додатків для пошуку клієнтів, що є важливим для бізнесу з обмеженими ресурсами; - використання інноваційних матеріалів (екологічних, дешевших, довговічніших), які стають доступнішими, але можуть вимагати початкових інвестицій; - розвиток онлайн-сервісів; - відставання інфраструктури.
Економічні чинники (E)	Політичні чинники (P)
- загальний стан економіки Сумщини, що впливає на попит на будівельні послуги; - рівень доходів населення в регіоні обмежує їх можливості замовляти будівельні послуги; - вартість будівельних матеріалів, бо інфляція та високі ціни на матеріали ускладнюють роботу підприємства з невеликими ресурсами; - програми державної підтримки малого бізнесу можуть створити можливості для отримання фінансової допомоги або пільгового кредитування; - будівельний бізнес залежить від сезонних коливань.	- спрощені процедури реєстрації малого бізнесу та оподаткування в Україні сприяють діяльності малого підприємства; - наявність жорстких стандартів у будівельній сфері (ліцензії, сертифікати) може бути перешкодою для невеликого підприємства; - військова ситуація через близькість до зон бойових дій на Сумщині може впливати на інвестиційну привабливість та безпеку роботи; - співпраця з місцевою владою може створити можливості для отримання підрядів на виконання робіт, наприклад, реконструкції інфраструктури.

Джерело: власне дослідження

Різниця між STEP і PEST більше семантична, ніж методологічна. Вони використовуються як синоніми в багатьох контекстах, але PEST більш поширений і має варіативність залежно від потреб аналізу (наприклад, PESTEL). STEP зазвичай застосовують для швидкого аналізу макрооточення з акцентом на суспільні та технологічні аспекти (таблиця 2.12).

Аналізуючи таблицю 2.12 важливо наголосити на: використанні спрощеної системи оподаткування для зниження фінансового навантаження; невеликих проєктах, які можна виконати індивідуально (ремонт квартир, невеликі прибудови); рекламі будівельних послуг через локальні цифрові платформи та

соціальні мережі; використанні сучасних, але доступних технологій для підвищення якості роботи. Наголосимо, що PEST-аналіз допомагає підприємству адаптуватися до зовнішніх умов та знаходити шляхи для розвитку навіть за обмежених ресурсів.

Таблиця 2.12 – PEST-аналіз ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ»

Політичні чинники (P)	Економічні чинники (E)
- законодавство у сфері будівництва; - місцеве самоврядування; - податкова політика; - безпекова ситуація; - відновлювальні проекти.	- рівень доходів населення; - інфляція та вартість матеріалів; - сезонність; - рівень конкуренції; - державні програми підтримки.
Соціальні чинники (S)	Технологічні чинники (T)
- демографія; - попит на будівельні послуги; - рівень довіри до малого бізнесу; - підтримка малого підприємництва.	- доступ до нових технологій; - цифрові платформи; - інновації у будівельних матеріалах; - обмеження через масштаб; - інтернет-інструменти.

Джерело: власне дослідження

П'ять конкурентних сил Майкла Портера – модель визначення привабливості поточної галузі для будівельного підприємства. З її допомогою можна визначити потенційні небезпеки та проблеми, з якими доведеться зіткнутися (рисунок 2.4).

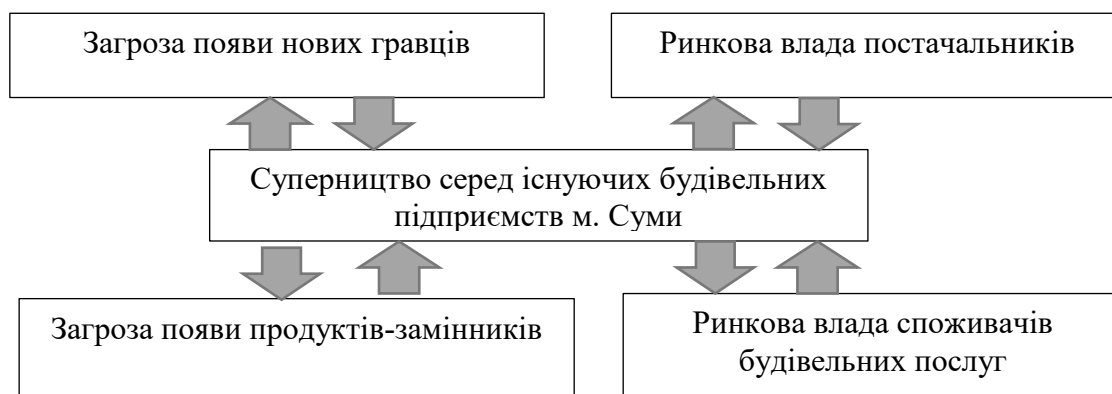


Рисунок 2.4 – Метод п'яти сил Портера для ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ»

Джерело: власне дослідження

Метод 5 сил Портера дозволяє оцінити конкурентний тиск у галузі та визначити, як підприємство може адаптуватися до зовнішнього середовища.

1. Загроза появи нових конкурентів:

- Фактори, що сприяють загрозі: низький бар'єр для входу на ринок: початкові інвестиції для старту в будівельній сфері невеликі, особливо для мікропідприємств; легкість реєстрації підприємства і доступ до будівельних інструментів спрощують вихід нових гравців.
- Фактори, що зменшують загрозу: невеликий обсяг ринку в м. Суми через демографічні та економічні обмеження; стійка репутація вже діючого мікропідприємства може утримувати клієнтів.

2. Сила постачальників

- Фактори, що посилюють силу постачальників: висока залежність від цін на будівельні матеріали, які значно зросли через інфляцію та логістичні труднощі в Україні; обмежена кількість постачальників якісних будівельних матеріалів у Сумській області.
- Фактори, що послаблюють силу постачальників: можливість вибору між кількома місцевими постачальниками або закупівлі через онлайн-платформи; використання недорогих альтернативних матеріалів для невеликих проєктів.

3. Сила покупців

- Фактори, що посилюють силу покупців: низька купівельна спроможність населення в м. Суми обмежує можливість встановлювати високі ціни на послуги; конкуренція між мікропідприємствами змушує пропонувати клієнтоорієнтовані ціни та знижки.
- Фактори, що послаблюють силу покупців: попит на малі будівельні роботи (ремонт, реконструкція) залишається стабільним навіть у кризовий час; перевага постійних клієнтів, які довіряють якості виконаних робіт.

4. Загроза замінників

- Фактори, що посилюють загрозу: альтернативи у вигляді самостійного виконання робіт клієнтами, особливо для простих завдань; залучення некваліфікованої робочої сили або неофіційних працівників за нижчу вартість.

- Фактори, що послаблюють загрозу: професійна якість і досвід, які неможливо замінити некваліфікованою працею; клієнти часто цінують надійність і довговічність, які забезпечує досвідчений спеціаліст.

5. Конкуренція в галузі

- Фактори, що посилюють конкуренцію: велика кількість мікро- та малих підприємств у будівельній сфері міста; рівність умов на ринку для невеликих підприємств через простоту реєстрації бізнесу.

- Фактори, що зменшують конкуренцію: вузька спеціалізація (наприклад, ремонт невеликих об'єктів або робота на замовлення) може зменшити кількість прямих конкурентів; репутація та рекомендації від попередніх клієнтів забезпечують лояльність до конкретного підприємства.

Відповідно до цього аналізу можна зробити наступні висновки для ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ», бо саме ця стратегія дозволить зміцнити свої позиції навіть у конкурентному середовищі:

- 1 захист від конкурентів завдяки підтримці репутації та розвитку спеціалізації в ніші, де конкуренція менша;

- 2 залежність від постачальників через налагодження довгострокових відносин для отримання знижок і стабільного постачання;

- 3 привабливість для клієнтів через пропозицію своїх будівельних послуг, які мають поєднання ціни та якості, акцентуючи увагу на досвіді та надійності;

- 4 робота з заміниками через рекламу своїх переваг;

- 5 використання індивідуального підходу до клієнтів і максимальне залучення клієнтів через особисті рекомендації та локальні мережі.

Слід наголосити, що в сучасних умовах нестабільності, особливо в будівельній галузі, навіть невелике підприємство повинно мати чітке уявлення про своє місце на ринку. Це особливо актуально для м. Суми, де конкуренція за обмежений попит є доволі високою. У цьому контексті використання стратегічних методів аналізу стає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку. Застосування цих економічних

методів у комплексі дозволяє підприємству не лише оцінити свою позицію на ринку, але й вчасно реагувати на виклики та використовувати нові можливості. Для ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ», яке має обмежені ресурси, це може стати ключовим фактором виживання та зростання в умовах динамічного ринку. Стратегічний аналіз допомагає підприємству не просто виживати, але й знаходити унікальні можливості для розвитку, забезпечуючи конкурентоспроможність навіть у найскладніших умовах.

Таким чином, на даному історичному етапі об'єктивно існує потреба використання резервних можливостей підвищення ефективності функціонування будівельного підприємства. Окреслені резервні можливості можуть бути орієнтовані на отримання відповідних економічних показників, що визначають діяльність будівельної організації. Як основні показники успішного функціонування будівельного підприємства доцільно розглядати пропозиції, попит, конкурентоспроможність, надання послуг тощо. Ці показники протягом звітного періоду підприємства детерміновані внутрішніми та зовнішніми факторами. Результати застосування комплексу економічних методик засвідчили, що для закріплення своїх позицій на ринку Сумщини досліджуваному будівельному підприємству необхідно удосконалювати свою діяльність.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ»

Будівельні підприємства, щоб залишатися конкурентоспроможними, змушені шукати прогресивні шляхи управління своєю діяльністю. Найсучасніші наукові підходи, принципи, методи та моделі управління будівельною організацією загалом зводяться до єдиної тези: без покращення управління якістю наданих послуг ефективно підвищення конкурентоспроможності будівельної компанії неможливе. Саме тому у сучасному динамічному бізнес-середовищі навіть найменші підприємства стикаються із завданням залишатися конкурентоспроможними. ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ», яке працює у сфері будівництва в м. Суми, потребує особливого підходу до управління конкурентоспроможністю. Враховуючи обмежені ресурси та зростаючу конкуренцію, підприємство має шукати інноваційні, але водночас реалістичні шляхи для підвищення своєї ефективності та привабливості для клієнтів.

Ключовими параметрами під час вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності досліджуваного нами підприємства має бути індивідуальний підхід, орієнтація на впровадження інновацій, аналіз ринку, оцінка та моніторинг власних конкурентних позицій, ефективна система маркетингу та інше (рисунк 3.1). Знання ринку та орієнтація в найпродуктивніших системах функціонування дадуть змогу оцінити та вдосконалити всі процеси будівельно-монтажних робіт, адаптувати свої пропозиції до вимог споживачів, що, своєю чергою, позитивно впливає на фінансовий результат та конкурентоспроможність підприємства.

В той же час, перш за все, важливо зрозуміти, що конкурентоспроможність будується не лише на ціні, а й на якості, унікальності пропозиції та задоволенні потреб клієнтів. Для малого будівельного підприємства ключовим напрямом вдосконалення є підвищення кваліфікації та впровадження нових технологій.

Опанування сучасних будівельних матеріалів та інструментів дозволить забезпечувати високу якість робіт навіть на невеликих об'єктах, що є головним критерієм для залучення клієнтів. Водночас, підприємству необхідно зосередитися на формуванні власної унікальної ніші, яка відрізнятиме його від конкурентів. У м. Суми, де ринок будівельних послуг досить насичений, невеликі компанії з обмеженими ресурсами можуть досягти успіху завдяки спеціалізації на вузьких сегментах, наприклад, ремонті квартир, облаштуванні фасадів або встановленні енергозберігаючих систем. Такий підхід дозволить не лише підвищити якість послуг, але й створити репутацію експерта у вибраній галузі, що сприятиме довгостроковій лояльності клієнтів.



Рисунок 3.1 – Шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ»

Джерело: складено автором

Крім того, важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності є впровадження цифрових технологій. Навіть мікропідприємству, що працює в будівельній галузі, доступні ефективні рішення для маркетингу та управління бізнесом. Наприклад, створення онлайн-портфоліо завершених проєктів у соціальних мережах або на спеціалізованих платформах допоможе демонструвати

якість робіт широкій аудиторії. Додатково використання доступних CRM-систем дозволить більш ефективно планувати роботу, вести облік замовлень і підтримувати зв'язок із клієнтами.

Таблиця 3.1 – Основні CRM-системи для використання в ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ»

Показники	CRM-системи				
	Keepin	Zoho	G-PLUS	RemOnline	SalesDrive
Вартість в місяць, грн.	349 грн.	1673,8	2092,2	2500	3070
Специфічні функції для будівельного бізнесу	-	-	+	+	+

Джерело: [22, 32, 27, 21, 20]

Для розрахунку таблиці курс долара станом на 27 грудня 2024 брали 41,8447 [12]. Слід наголосити, що найнижчу ціну та специфічні функції для підприємств будівельної галузі має G-PLUS CRM. G-PLUS CRM – це спеціалізована система управління взаємовідносинами з клієнтами, розроблена для забудовників та будівельних компаній. Вона пропонує низку функцій (рисунок 3.2), що враховують специфіку будівельної галузі, зокрема:

- шахматка – інструмент для візуального відображення статусу об'єктів нерухомості, що спрощує управління продажами та бронюванням;
- інтерактивні фасади завдяки можливості демонструвати клієнтам 3D-візуалізації об'єктів, підвищуючи їхню привабливість;
- агрегація каналів комунікації через інтеграцію з різними месенджерами та каналами зв'язку для централізованого управління лідами;
- моніторинг платежів через відстеження оплат клієнтів, управління розстрочками та контроль дебіторської заборгованості.

Порівняно з іншими CRM-системами, G-PLUS CRM має такі переваги:

- галузеву спеціалізацію, бо на відміну від універсальних CRM, G-PLUS CRM розроблена з урахуванням потреб будівельних компаній, що забезпечує більш точне відображення бізнес-процесів галузі;
- інтеграція з будівельними інструментами: система пропонує функції, такі як шахматка та інтерактивні фасади, які відсутні в багатьох загальних CRM;

- адаптація до місцевого ринку, що може бути перевагою для локальних компаній.

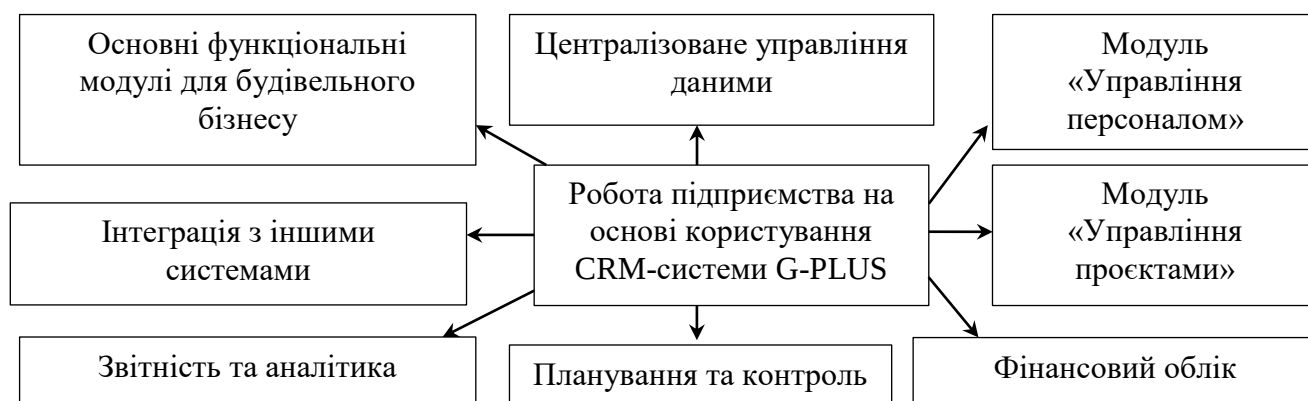


Рисунок 3.2 – Автоматизація діяльності підприємства будівельної галузі за допомогою CRM-системи G-PLUS

Джерело: власна розробка

Однак, при виборі CRM-системи варто враховувати й інші варіанти, такі як Zoho CRM. Це потужна платформа з багатьма модулями, проте не має специфічних функцій для будівельного бізнесу. Звісно, що вибір CRM-системи залежить від конкретних потреб підприємства, його розміру та специфіки бізнес-процесів. Саме G-PLUS CRM може бути оптимальним рішенням для будівельних підприємств, які шукають спеціалізований інструмент з урахуванням галузевих особливостей.

Слід наголосити, що після завершення воєнних дій на території України почнеться нова епоха – періоду відновлення, відбудови та розвитку. Особливу роль у цьому процесі відіграватиме будівельна галузь, яка стане основою для реконструкції пошкоджених міст, створення нових інфраструктурних об'єктів та забезпечення житлом українців. Досліджуване підприємство теж може розширитися та взяти на роботу працівників. У таких умовах підприємству будівельної галузі необхідно використовувати сучасні інструменти управління, які допоможуть не лише витримати навантаження, але й ефективно розширити масштаби діяльності. Саме тут хмарна CRM-платформа G-PLUS теж буде у

нагоді. Потрібно, щоб підприємство замість хаотичного пошуку інформації про стан робіт мати чітку систему контролю термінів, обсягів робіт та витрат. Це особливо важливо в умовах, коли масштаби діяльності зростають, а відновлення потребує швидких та якісних рішень.

Ще однією критичною перевагою G-PLUS є можливість роботи з інтерактивними 3D-візуалізаціями. Після війни, коли українці будуть вкладати кошти у нове житло та ремонт, зручність і прозорість вибору стануть важливими факторами. Інтерактивні фасади та візуалізації дозволять клієнтам бачити, як виглядатиме їхній майбутній будинок чи квартира ще до початку будівництва чи ремонту. Такий підхід не лише підвищує довіру до підприємства, але й допомагає ефективніше комунікувати з клієнтами, які можуть чітко формулювати свої вимоги. Наголосимо, що автоматизація роботи дозволить зосередитися на головному – якісному виконанні робіт.

В м. Суми, де купівельна спроможність населення обмежена через складну військову ситуацію, розвиток лояльності клієнтів стає важливою складовою успіху. Для ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» ключовим завданням є створення стійких відносин із клієнтами, які не лише забезпечать повторні замовлення, а й сприятимуть рекомендаціям серед потенційних клієнтів. У цьому контексті прозора цінова політика, індивідуальний підхід та привабливі бонуси відіграють вирішальну роль.

Прозора цінова політика є фундаментом для формування довіри до підприємства. Клієнти завжди цінують відкритість у питанні вартості робіт та матеріалів. Наприклад, ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» може пропонувати попередній кошторис з чітким описом усіх витрат та, головне, варіантами їх оптимізації. Такий підхід допоможе уникнути непорозумінь та сформує у клієнтів впевненість, що вони платять справедливую ціну за якісні послуги. Прозорість у ціноутворенні особливо важлива в регіоні, де люди рахують свої витрати, та навіть незначна переплата може стати причиною відмови від співпраці.

Ще одним вигашним елементом є гнучкість у фінансових умовах співпраці, зокрема, можливість розстрочки платежів. Наприклад, клієнт, який

потребує ремонту чи реконструкції, але не має змоги одразу оплатити повну суму, із задоволенням скористається можливістю виплат у кілька етапів. Для ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» це означає стабільний потік замовлень, навіть у непростих економічних умовах. Такий сервіс підвищує конкурентоспроможність і виділяє підприємство серед інших, які не пропонують подібних умов.

Крім фінансової гнучкості, індивідуальний підхід до клієнта є важливою складовою лояльності. Для невеликого підприємства це можливість надати кожному клієнту максимально персоналізований сервіс. Наприклад, детальне обговорення проєкту, врахування специфічних побажань замовника або пропозиція альтернативних рішень, що дозволяють зменшити витрати, створюють відчуття турботи про клієнта. Коли замовник бачить, що його думка враховується, це сприяє формуванню довгострокових відносин.

Не менш важливу роль у розвитку лояльності відіграють додаткові бонуси, які не потребують значних витрат, але створюють позитивне враження. Наприклад, безкоштовна консультація щодо вибору матеріалів чи оптимального підходу до виконання робіт може стати приємним доповненням до співпраці. Постійні клієнти, які вже користувалися послугами ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ», можуть отримувати невеликі знижки на наступні замовлення. Такі жести вдячності стимулюють повторні звернення та рекомендації серед знайомих.

У м. Суми, де порада знайомих має велике значення, рекомендації задоволених клієнтів є потужним маркетинговим інструментом. Замість великих витрат на рекламу, ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» може зосередитися на якості обслуговування, адже один задоволений клієнт здатний залучити декількох нових. Особливе значення мають відгуки в соціальних мережах та на локальних платформах оголошень, які дедалі більше впливають на вибір споживачів.

Таким чином, розвиток лояльності клієнтів є стратегічно важливим напрямом для будівельного підприємства. Прозорість у ціноутворенні, фінансова гнучкість, індивідуальний підхід та невеликі бонуси допоможуть не лише утримати клієнтів, але й зробити їх своєрідними амбасадорами бренду. У такому

середовищі навіть невелике підприємство може досягти стабільності та процвітання, незважаючи на економічні виклики.

Не варто забувати і про співпрацю з місцевими громадами та органами влади. Участь у невеликих регіональних ініціативах, таких як ремонт громадських об'єктів чи підтримка соціальних проєктів, не тільки розширює коло потенційних замовників, але й сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства в локальній спільноті. Це особливо важливо для малого бізнесу, де репутація часто стає вирішальним фактором успіху.

Таким чином, вдосконалення управління конкурентоспроможністю невеликого будівельного підприємства ґрунтується на трьох основних стовпах: підвищенні якості послуг через новітні технології, залученні клієнтів завдяки унікальності пропозиції та побудові довгострокових відносин із клієнтами і громадою. Саме цей комплексний підхід дозволить навіть малому бізнесу досягти стійких результатів у динамічному середовищі.

Наступним важливим напрямом є активне використання цифрових технологій для пошуку клієнтів і оптимізації бізнес-процесів. Соціальні мережі, локальні онлайн-платформи та сайти оголошень є доступними та ефективними каналами для реклами послуг. Наприклад, створення професійного портфоліо завершених робіт із фото та відгуками клієнтів може значно підвищити довіру до підприємства.

Ще одним шляхом вдосконалення є спеціалізація в ніші. Оскільки ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» не може конкурувати за обсягами з великими будівельними компаніями, доцільно зосередитись на вузькому сегменті, наприклад, ремонті приміщень або будівництві невеликих приватних об'єктів. Така спеціалізація дозволить сформувати репутацію надійного виконавця для конкретної категорії клієнтів.

Отже, всі ці запропоновані напрями дозволять навіть невеликому підприємству стати помітним гравцем у своєму сегменті та створити стабільний бізнес у непростих умовах ринку.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи нами досліджено наявні теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства будівельної галузі, розглянуті дефініції «управління конкурентоспроможністю» та «управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства» різних авторів, надано своє власне бачення цих термінів. Нами представлено, що управління конкурентоспроможністю – це комплексний процес, що вимагає ефективного використання ресурсів, орієнтації на інновації, стратегічного планування та постійного вдосконалення. На нашу думку, управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства – це сукупність стратегічних і тактичних дій, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних переваг компанії на ринку будівельних послуг. Це управління охоплює процеси, що включають підвищення якості будівельної продукції, оптимізацію витрат, впровадження інноваційних технологій, ефективне використання ресурсів та гнучке реагування на зміну ринкових умов. Також нами представлено специфіку будівельної галузі; наведено загальну схему аналізу системи управління конкурентоспроможністю підприємства будівельної сфери; наведено основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, що широко використовуються на практиці.

В другому розділі дано організаційно-економічну характеристику ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ». Це невелика будівельна компанія, розташована в м. Суми, яка надає широкий спектр послуг, пов'язаних із будівництвом та ремонтом житлових та нежитлових об'єктів. За останні три роки основним джерелом доходу компанії є будівництво житлових і нежитлових будівель (29,4%), що залишається її ключовим напрямом. Водночас зріс обсяг покрівельних робіт та скління, що зумовлено військовими реаліями в регіоні. В 2021 р. на підприємстві працювало п'ятеро осіб, проте у 2023–2024 рр. кількість працівників скоротилася до одного. Це явище відображає не лише внутрішні труднощі підприємства, але й загальний стан будівельної галузі в умовах кризового періоду. Війна, економічна криза та

міграція населення створили безпрецедентні виклики для галузі. У таких умовах підприємство змушено працювати із залученням субпідрядників та обмежувати діяльність до дрібних ремонтних чи консалтингових послуг. Проте навіть у складні часи зберігається надія. Відновлення зруйнованої інфраструктури та житла стане одним із головних завдань після закінчення воєнних дій. У майбутньому будівельна галузь може відновитися й розвиватися швидкими темпами, надаючи нові можливості для підприємств та працівників. Але для цього потрібно буде подолати теперішні виклики й адаптуватися до нових реалій.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю адаптуватися до ринкових змін, ефективно управляти ресурсами та розробляти стратегічні рішення. Проведено SPACE-аналіз, який оцінив фінансове становище, конкурентоспроможність, привабливість галузі та стабільність зовнішнього середовища, що є особливо важливим для будівельної галузі в умовах жорсткої конкуренції. Графічне відображення SPACE-аналізу свідчить, що оптимальною стратегією для ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» є консервативна стратегія. Ця позиція характерна для підприємств, які функціонують у досить привабливих галузях, але стикаються з сильним конкурентним тиском. Сучасний будівельний ринок демонструє перенасиченість, що підвищує необхідність зосередження на ефективності та управлінні витратами.

На досліджуваному підприємстві складають SWOT-аналіз раз на рік, щоб мати можливість оцінити свої переваги та зрозуміти, наскільки ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» конкурентоспроможне на ринку. Виходячи з результатів SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що підприємство має потенціал ефективно працювати на ринку будівництва. Такі рекомендації допомагають соло-бізнесу адаптуватися до викликів та ефективно використовувати свої переваги в умовах нестабільної ситуації. Також проведено STEP-аналіз, PEST-аналіз. Метод п'яти сил Портера дозволив оцінити конкурентний тиск у галузі та визначити, як підприємство може адаптуватися до зовнішнього середовища. Проведений аналіз із використанням комплексу економічних методик показав, що для зміцнення

своїх позицій на ринку Сумщини ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ» необхідно покращувати організацію діяльності.

Нами запропоновані шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства, а саме: використання інноваційних будівельних матеріалів, спеціалізація на вузьких нішах, цифрова трансформація (створення портфоліо он-лайн, використання соціальних мереж для пошуку клієнтів, CRM-системи для управління процесами підприємства), підвищення кваліфікації, ефективно організована система маркетингу, соціально-економічна стратегія (гнучкість у фінансових умовах співпраці, індивідуальний підхід до кожного клієнта, рекомендації задоволених клієнтів, додаткові бонуси для постійних клієнтів). Проаналізовано основні CRM-системи для використання в ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ». Рекомендовано підприємству зупинитися на G-PLUS CRM, бо воно може бути оптимальним рішенням для будівельних підприємств, що шукають спеціалізований інструмент з урахуванням галузевих особливостей.

Таким чином, всі запропоновані пропозиції допоможуть навіть невеликому підприємству зайняти вагоме місце у своєму сегменті та забезпечити конкурентоспроможність бізнесу в складних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Акулюшина М. О., Зотова Л. Г., Швець В. О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73> (дата звернення: 17.12.2024).

2 Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення: 15.11.2024).

3 Беленкова О. Ю., Молодід О. О., Гаврилюк В. Я. Теоретико-методологічні підходи до вимірювання конкурентоспроможності підприємств. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2022. № 1 (49). С. 164-178. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.49\(1\).164-178](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.49(1).164-178) (дата звернення: 17.12.2024).

4 Бочарова Ю. Г., Бадіца А. В. Контент-аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-73> (дата звернення: 02.12.2024).

5 Вербівська Л. В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір*. 2023 № 187. С. 78-83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13> (дата звернення: 06.12.2024).

6 Горбатюк В. В., Ткачук О. В. Особливості процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9968> (дата звернення: 08.11.2024).

7 Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Котловська Н. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 49-53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9> (дата звернення: 06.12.2024).

8 Димченко О. В., Раїна Д. О. Особливості конкурентоспроможності будівельних підприємств України. *Scientific Collection «InterConf»: with the Proceedings of the 1 st International Scientific and Practical Conference «Scientific Goals and Purposes in XXI Century» (October 7-8, 2021)*. Seattle, USA: ProQuest LLC. 2021. № 78. С. 7-16. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.7-8.10.2021.001> (дата звернення: 15.12.2024).

9 Єрістов Д. М., Федулова І. В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю будівельної компанії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-124> (дата звернення: 15.12.2024).

10 Ільченко Т. В. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12> (дата звернення: 26.10.2024).

11 Круглікова В. В. Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем*. 2023. №1. С. 134-142. URL: <https://emsesd.com.ua/uk/journals/1-2023/teoretichni-aspekti-formuvannya-konkurentospromozhnosti-pidpriyemstva> (дата звернення: 22.12.2024).

12 Курс долара США в Сумах на 27.12.2024. *Сайт Мінфін*. URL: <https://minfin.com.ua/currency/sumy/usd/> (дата звернення: 27.12.2024).

13 Лівашко Т. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства за ESG-критеріями. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 1 (314). С. 61-66. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-8> (дата звернення: 15.12.2024).

14 Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць*. 2024. № 3-4. С. 110-116. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-110-116> (дата звернення: 26.10.2024).

15 Могильна Л. М., Смакоуз Є. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції* (Одеса, ОНЕУ, 4-5 жовтня 2024 р.). Одеса, 2024. С. 260-261. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/18704> (дата звернення: 28.12.2024).

16 Мохненко А. С., Казакова А. Ю., Антонов Р. А. Розроблення моделі організаційно-економічного механізму управління системою конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 6. С. 17-20. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.6.3> (дата звернення: 17.12.2024).

17 Мохненко А. С., Антонов Р. А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 49. С. 25-29. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-4> (дата звернення: 17.02.2025).

18 Окландер Т. О., Саламаха П. І. Методи визначення конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 42-46. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.42-46> (дата звернення: 27.12.2024).

19 Рекуненко І. І., Бондаренко А. Ф., Кобушко Я. В. Управління конкурентоспроможністю малих та середніх підприємств в ринкових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-54> (дата звернення: 02.12.2024).

20 CRM для будівельної компанії, будівельних послуг. *Сайт SalesDrive*. URL: <https://salesdrive.ua/by-industry/construction/> (дата звернення: 27.12.2024).

21 CRM для будівельної компанії. *Сайт RemOnline*. URL: <https://remonline.ua/program-for-building-companies/> (дата звернення: 27.12.2024).

22 CRM-система для забудовника. *Сайт G-PLUS CRM*. URL: <https://g-plus.com.ua/solutions/crm-for-developer/> (дата звернення: 27.12.2024).

23 Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 3 (67). С. 56-64. DOI: 10.15276/ETR.03.2023.7 (дата звернення: 26.10.2024).

24 Суховій Г. В., Кубіцький С. О. Методичні рекомендації щодо підвищення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»* (January 26, 2024; Helsinki, Finland). С. 101-106. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1556> (дата звернення: 08.11.2024).

25 Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Бакай А. А. Управління конкурентоспроможністю будівельних організацій. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 213-221. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.213.221> (дата звернення: 15.02.2025).

26 Цебро Я. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: виклики та шляхи вирішення. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 217-221. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.33> (дата звернення: 29.12.2024).

27 Ціни. *Сайт KeepinCRM*. URL: <https://keepincrm.com/prices> (дата звернення: 27.12.2024).

28 Chen Y., Gao W., Chygryn O., Lyulyov O. & Pimonenko T. Management of companies' green competitiveness: Coordination degree between core determinants. *Journal of Competitiveness*. 2024. № 16 (1). Pp. 96-114. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2024.01.06> (дата звернення: 12.03.2025).

29 Kubanov Ruslan, Yashchenko Oleksii, Makatora Dmytro. Adaptive strategies for managing the competitive potential of an architectural and construction company. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 1 (03). Pp. 32-41. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.3-5 (дата звернення: 03.12.2024).

30 Ruixue Zhang, Yuyan Tang, Guanxing Liu, Zeyu Wang, Yuanxin Zhang. Unveiling the impact of innovation on competitiveness among construction projects: Moderating and mediating role of environmental regulation and sustainability. *Ain*

Shams Engineering Journal. 2024. № 15. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.asej.2023.102558> (дата звернення: 12.12.2024).

31 Skuflic Lorena, Sokčević Sandra and Basić Maja. Sustainable Development and Competitiveness: Is There a Need for GCI Reconstruction? *Economics – Innovative and Economics Research Journal*. 2024. Volume 12. Issue 1 (April 2024). Pp. 153-173. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0001> (дата звернення: 12.12.2024).

32 Your life's work, powered by our life's work. *Zoho CRM*. URL: <https://www.zoho.com/> (дата звернення: 27.01.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

Таблиця А.1 – Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю»
різними авторами

Автори/ джерело	Визначення
Балдинюк В. М. [2]	сукупність взаємопов'язаних організаційно-економічних важелів та інструментів, що впливають на формування цінностей та примноження конкурентних переваг з метою забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства.
Вербівська Л. В. [5, с. 82]	є певним аспектом менеджменту підприємства, метою якого є формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції вищого рівня.
Горбатюк В. В., Ткачук О. В. [6]	є досить складним процесом, що передбачає обробку великої кількості даних та потребує високої кваліфікації управлінського персоналу
Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Котловська Н. М. [7, с. 53]	є постійним процесом, який потребує постійного аналізу ринку та конкурентів, оновлення стратегій та використання новітніх технологій.
Ільченко Т. В. [10]	включає комплексні заходи та підходи, які спрямовані на підвищення здатності компанії успішно конкурувати на ринку.
Лівовшко Т. [13, с. 62]	являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції
Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В. [14, с. 113]	сукупність організаційної структури, ресурсів, процесів і методів, необхідних для створення та впровадження умов, які сприятимуть формуванню конкурентних переваг підприємства в поточному або майбутньому бізнес-середовищі
Мохненко А. С., Антонов Р. А. [17, с. 29]	являє собою систему взаємодії організаційних, економічних, технологічних та екологічних методів та важелів управління
Сусліков С. В., Клименко М. А. [23, с. 61]	має на меті допомогти підприємству аналізувати своє зовнішнє середовище, розробляти ефективні стратегії, управляти ризиками, адаптуватися до змін та контролювати результати
Суховій Г. В., Кубіцький С. О. [24, с. 104]	являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Джерело: систематизовано автором згідно [2, 5, 6, 7, 10, 13, 14, 17, 23, 24]

Таблиця А.2 – Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства» різними авторами

Автори/ джерело	Визначення
Беленкова О. Ю., Молодід О. О., Гаврилюк В. Я. [3, с. 164]	має агрегувати найбільш успішні та ефективні складові існуючих науково-прикладних розробок, які підтвердили свою результативність в управлінні підприємствами інших видів діяльності
Димченко О. В., Раїна Д. О. [8, с. 10]	це організаційно-економічна система щодо здатності виробляти та реалізовувати будівельну продукцію, надавати послуги та виконувати роботи, якісні, цінові та часові характеристики яких відповідають державним стандартам, потребам розвитку регіону, окремим споживачам та власним інтересам підприємства.
Єрістов Д. М., Федулова І. В. [9]	це сукупність процесів, спрямованих на визначення кола ключових факторів успіху, ідентифікацію виробничих та управлінських процесів, що впливають на ці фактори та стимулювання їх прогресу у будівельній компанії.

Джерело: систематизовано автором згідно [3, 8, 9]

Таблиця А.3 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Група	Методи
1	2	3
За способом оцінки	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок
	Кількісні	Метод рангів, метод різниць, метод балів
За прийняттям стратегічних рішень	Поточні	Метод конкурентних переваг, методи інтегральних показників, метод порівнянь
	Стратегічні	STEP-аналіз, SPACE-аналіз, SWOT-аналіз, матричні методи
За основою формування інформаційної бази	За критеріями	SPACE-аналіз, метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, метод бенчмаркінгу
	За оцінкою експертів	SWOT-аналіз, STEP-аналіз, метод порівнянь, метод рангів, багатокутник конкурентоспроможності, метод рангів
За об'єктом оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства	Метод експертної оцінки, метод конкурентоспроможності продукції
	Методи оцінки ринкової позиції підприємства	Матричні методи
	Методи оцінки системи виробничої діяльності підприємства	Методи фінансово-економічного аналізу
За впливом чинників різних середовищ	Метод оцінки впливу чинників зовнішнього середовища	PEST-аналіз, 5 сил конкуренції М. Портера, карта стратегічних груп, метод порівняльних переваг конкурентоспроможності
	Метод оцінки впливу чинників внутрішнього середовища	SNW-аналіз, SPACE-аналіз, функціональний метод, метод бенчмаркінгу, метод на основі теорії ефективної конкуренції

Продовження таблиці А.3

1	2	3
	Метод оцінки впливу чинників одночасно і внутрішнього і зовнішнього середовища	SWOT-аналіз, матричні методи, багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: [8, с. 14]

ДОДАТОК Б

ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

Таблиця Б.1 – SWOT-матриця аналізу ТОВ «КАПІТАЛ БУД-СУМИ»

Сторони		Можливості	Загрози
1	2	3	4
		Забезпечення розвитку підприємства. Нарощування обсягів робіт. Зосередження на вузькій спеціалізації. Розширення клієнтської бази. Співпраця з великими підприємствами. Використання грантів або державної підтримки. Освоєння нових технологій.	Підвищення вартості продукції. Конкуруючі підприємства. Нестабільний дохід. Фізичне виснаження. Ризик втрати клієнтів. Ріст цін на матеріали. Зростання темпів інфляції. Загроза безпеці.
Сильні сторони	Низькі витрати на утримання бізнесу. Повний контроль над якістю виконуваних робіт та клієнтським сервісом. Можливість швидко приймати рішення. Гнучкість у плануванні графіка та виконанні невеликих замовлень. Персональний підхід до кожного клієнта.	Розвиток вузької спеціалізації: Зосередження на нішевих послугах (ремонт ванних кімнат, оздоблювальні роботи). Просування через рекомендації, що допоможе збільшити кількість замовлень без витрат на рекламу. Освоєння грантових програм через подання заявок на державні гранти, спрямовані на відновлення будівель у постраждалих регіонах. Співпраця з великими компаніями та стати їх субпідрядником.	Гнучке ціноутворення для встановлення конкурентоспроможних цін, що приваблює клієнтів навіть у складних економічних умовах. Мобільність і швидкість реагування на замовлення, що є перевагою у зоні нестабільної ситуації. Інвестиції в недорогі, але ефективні технології. Зосередження на безпеці акцентуючи увагу на безпечному виконанні робіт навіть у зонах з підвищеним ризиком.
	Не стабільний потік замовлень. Відсутність реклами та просування. Відсутність останніх інноваційних технологій. Обмеженість обсягу робіт. Залежність від фізичного стану та часу однієї особи.	Інвестиції у навчання та розвиток для конкурентоспроможності у нішевих сферах. Співпраця з іншими підприємствами задля виконання більших замовлень.	Планування ризиків через розробку резервних планів на випадок перебоїв у роботі. Автоматизація процесів через інвестиції у доступні інструменти для підвищення продуктивності роботи. Мінімізація витрат через контроль закупівлі матеріалів та інструментів.

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
Слабкі сторони	Відсутність спеціалізованих навичок. Складність у виконанні великих замовлень. Ризик втрати бізнесу у разі хвороби або інших непередбачуваних обставин.	Диверсифікація послуг. Доступ до фінансування через використання державних або міжнародних програм підтримки для бізнесу.	Фокус на стабільних замовників, які забезпечують безперервний дохід. Використання страховки для зменшення ризиків втрат.

Джерело: власне дослідження