

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет документальних комунікацій та менеджменту
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
на тему:
**«Удосконалення управління
конкурентоспроможністю підприємства
(на прикладі ПП "ІБК" Дедал)"**

Виконала: здобувач вищої освіти

VI курсу, групи __

Юрковець Анастасія Вікторівна

Науковий керівник:

д.е.н., проф. Юхименко-Назарук І.А.

Рецензент:

д.е.н., проф. Дейнега О.В.

Рівне 2020

АНОТАЦІЯ

Тема: "Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ПП "ІБК" Дедал)".

Кваліфікаційна робота розміщена на 113 сторінках друкованого тексту, містить 14 рисунків, 40 таблиць, перелік посилань із 66 джерел на 7 сторінках.

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, БУДІВЕЛЬНИЙ РИНОК.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає ПП "ІБК" Дедал", зокрема, рівень його конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків.

У **вступі** обґрунтовано актуальність вибраної теми, сформульовано мету і завдання дослідження, вказано об'єкт і конкретизовано предмет дослідження.

Перший розділ розкриває теоретико-методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства, його конкурентні переваги, оцінку конкурентоспроможності.

У **другому розділі** проаналізовано управління конкурентоспроможністю ПП "ІБК" Дедал", та ефективність управління підприємством.

У **третьому розділі** визначено шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю ПП "ІБК" Дедал", проведено економічне обґрунтування ефективності програми заходів.

Висновки містять основні пропозиції та рекомендації, реалізація та впровадження яких дозволить підвищити ефективність управління конкурентоспроможністю.

ABSTRAKT

Topic: "Improvement of the enterprise competitiveness management (on the example of PP " IBK "Dedal")".

The qualification work is placed on 113 pages of printed text, contains 14 drawings, 40 tables, a list of links from 66 sources on 7 pages.

Key words: COMPETITIVENESS, COMPETITIVE POSITION, COMPETITIVE BENEFITS, EFFICIENCY OF MANAGEMENT, EVALUATION OF COMPETITIVENESS, BUILDING.

The object of the study of qualification work is PP "IBK" Dedal ", in particular, its level of competitiveness.

The subject of the study is the assessment of the competitiveness of the enterprise in the market segment.

Qualification work consists of introduction, 3 sections, conclusions.

The introduction substantiates the relevance of the chosen topic, articulates the purpose and objectives of the study, specifies the object and specifies the subject of the study.

The first section reveals the theoretical and methodological aspects of managing an enterprise's competitiveness, its competitive advantages, and assessing its competitiveness.

The second section examines the competitiveness management of PP "IBK" Dedal "and the effectiveness of management.

The third section identifies ways to improve the competitiveness management of PP "IBK Dedal" and provides an economic justification for the effectiveness of the program of measures.

The conclusions contain key suggestions and recommendations, the implementation and implementation of which will improve the effectiveness of competitiveness management.

Зміст

Вступ.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Поняття і принципи управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах бізнес – середовища	9
1.2. Фактори впливу на конкурентну позицію підприємства.....	18
1.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПП "ІБК" ДЕДАЛ"	36
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	36
2.2 Аналіз ефективності управління ПП "ІБК" Дедал"	39
2.3. Загальна оцінка управління конкурентоспроможністю ПП "ІБК" Дедал"	60
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПП "ІБК" ДЕДАЛ"	86
3.1. Систематизація недоліків, притаманних управлінню конкурентоспроможністю ПП "ІБК" Дедал"	86
3.2. Розробка комплексу заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ПП "ІБК" Дедал"	88
3.3. Економічне обґрунтування заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю	96
3.4. Оцінка прогнозованої ефективності реалізації заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю ПП "ІБК" Дедал"	98
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	107
ДОДАТКИ.....	113

ВСТУП

Одним з інструментів вдосконалення різних аспектів роботи організацій та підприємств є підвищення конкурентоспроможності. Адже проблема підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції в умовах подальшого розвитку економіки пов'язана, насамперед, з розробкою системи управління конкурентоспроможністю.

Діяльність будь-якого підприємства в умовах конкурентної боротьби залежить від його конкурентоспроможності. Економічне середовище сучасного ринку, якому властиві невизначеність і мінливість, вимагає від суб'єкта господарювання якісного управління і постійного контролю конкурентоспроможності своєї діяльності. Якісне управління конкурентоспроможності визначається здатністю формування конкурентних позицій у такому середовищі й утримання їхнього потенціалу.

В умовах ринкової економіки оцінка конкурентоспроможності підприємства є необхідною умовою в процесі управління підприємством.

Проблемами вивчення процесів управління конкурентоспроможністю займаються як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Аналіз публікацій дав можливість стверджувати, що чинне місце серед дослідників питань конкурентоспроможності у США і Європі займають М. Портер, І. Адзіс. Вивчають конкурентоспроможність як підприємства, так і продукції багато вітчизняних науковців. Зокрема загальні аспекти конкурентоспроможності досліджують В. Адамик, Г. Вербицька, О. Нефедова. Комплексно вивчають конкурентоспроможність підприємства Г. Осовська, Н. Тарнавська, Р.Фатхутдінов. На окремих аспектах конкурентоспроможності підприємства зосереджують увагу І. Балабанова, Н. Бутенко, Н. Гладчак, Н. Грицишин, М. Кривенко, Я. Машталір, Н. Струк, М. Федоркіна, О. Циганок. Більше акцентують увагу на конкурентоспроможності продукції, аніж конкурентоспроможності підприємства О. Сумець, О. Сомова, Є. Пеліхов.

Віддаючи належне науковій та практичній значущості праць названих авторів, необхідно відзначити, що певне коло завдань щодо формування теоретико-методологічних засад та практичних механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємств є невирішеним, що і визначило актуальність обраної теми.

Актуальність теми дослідження: управління конкурентоспроможністю підприємства – складна наукова проблема, вирішення якої пов'язано з удосконаленням всієї системи управління підприємством, із здійсненням специфічної діяльності із збереження, розвитку та нарощування конкурентних переваг, зі створенням системи обліку, аналізу і контролю діяльності конкурентів, з розробки та реалізації стратегії конкуренції. Проблема конкурентоспроможності підприємства носить у сучасному світі універсальний характер і від того, наскільки успішно вона вирішується, залежить багато чого в економічному й соціальному житті будь-якої країни, практично будь-якого споживача.[48]

Об'єктом кваліфікаційної роботи виступає ПП "ІБК" Дедал", зокрема рівень його конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

На основі вищенаведеного, нами було сформульовано ряд **завдань**, які буде розв'язано в ході виконання кваліфікаційної роботи:

- дослідити сутність та економічний зміст управління конкурентоспроможністю підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності ПП "ІБК" Дедал";
- провести аналіз ефективності управління підприємством;
- провести оцінку конкурентоспроможності ПП "ІБК" Дедал" на регіональному будівельному ринку;

- розробити шляхи підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПП "ІБК" Дедал";
- навести економічне обґрунтування заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю ПП "ІБК" Дедал".

Під час виконання роботи, були використані наступні **методи**: порівняння, графічний та економіко-математичний і інші методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення для розроблення рекомендацій та пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності, економіко-статистичний для проведення розрахунків щодо існуючих ринкових позицій підприємства, графічний для представлення наявної статистичної інформації; метод експертних оцінок, порівняльного аналізу, системи балів, системний підхід – при визначенні загальної конкурентоспроможності ПП "ІБК" Дедал", моделювання та графічний метод для побудови багатокутника конкурентоспроможності ПП "ІБК" Дедал", експертного аналізу – для оцінки впливу запропонованих заходів.

Наукова новизна дослідження полягає в подальшому розвитку моделі удосконалення управління конкурентоспроможністю на засадах маркетингового підходу.

Практичне значення одержаних результатів: основні висновки та практичні рекомендації кваліфікаційної роботи можуть бути застосовані в практиці ПП "ІБК" Дедал" для забезпечення конкурентоспроможності. Розраховано економічний ефект від впровадження програми заходів підвищення конкурентоспроможності на підприємстві.

Апробацію результатів кваліфікаційного дослідження здійснено на III Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих науковців «Прикладні аспекти інформаційного забезпечення та обґрунтування технічних управлінських рішень». За результатом роботи на конференції опубліковано тези доповіді «Місце конкурентної позиції в системі конкурентоспроможності підприємства».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття і принципи управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах бізнес - середовища

Незадовільний стан розвитку економіки України значною мірою спричинений недостатньо міцними конкурентними позиціями вітчизняних суб'єктів бізнесу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Вітчизняну економіку можна охарактеризувати як таку, що орієнтована на підвищення рівня ефективності, тоді як економічно розвинуті держави в якості пріоритету обирають інноваційний розвиток, основним параметром оцінки якого є конкурентоспроможність. Оскільки рівень показників, які лежать в основі конкурентоспроможності країни (зокрема, рівень розвитку бізнесу), визначається на мікрорівні, підвищення рейтингу України в межах світового простору вимагає формування прийняттого рівня конкурентоспроможності окремих суб'єктів підприємництва.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства є обов'язковою умовою його довготривалого та результативного функціонування у динамічному та невизначеному зовнішньому середовищі. Наведене свідчить про необхідність організації конкурентоспроможної підприємницької діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання як основи економічної системи України.

Це, в свою чергу, вимагає практичного застосування теорії конкурентоспроможності підприємства, яка слугуватиме підґрунтям для формування систем управління конкурентоспроможністю на рівні кожного окремого суб'єкта підприємництва. Проте, зазначене ускладнюється існуванням не одного десятка теорій конкурентоспроможності. Серед причин такого розмаїття необхідно виділити не тільки відсутність єдиного

універсального трактування конкурентоспроможності, але й, часто, суперечливість між існуючими визначеннями змісту поняття. Тому актуальною вбачається інтерпретація конкурентоспроможності з урахуванням багатоаспектності цього явища, а також основних положень теорії систем.

Згідно із сучасним перекладом, «конкурентоспроможність» в англійській мові має два аналоги: «competitive ability» та «competitiveness». Перший варіант зазвичай використовується у природничих науках. Натомість, практично всі посилання вітчизняних та російських економістів стосуються другого перекладу, що буквально означає «конкурентність» та не має прямого відношення до спроможності чи здатності (англійською «ability»). Це означає, що використовуваний у літературі переклад слід вважати досить умовним. Наведене визначає необхідність або підтвердження, або заперечення традиційної інтерпретації досліджуваного поняття.

Конкурентоспроможність підприємства є складним та багатограним поняттям. Серед вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів не існує єдиної думки щодо сутності категорії конкурентоспроможності підприємства та її співвідношення з іншими взаємопов'язаними категоріями, зокрема конкуренції, конкурентних переваг, конкурентного статусу, конкурентної позиції підприємства. [38, с.300]

У табл. 1.1. наведені деякі з авторських визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства», що пропонують зарубіжні та вітчизняні науковці.

**Таблиця 1.1 – Авторські трактування категорії
«конкурентоспроможність підприємства»**

Автор	Визначення
Портер М. [51, с. 385]	Конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин,

	що присутні на ринку.
Бланк І.А. [7, с. 23].	Система оцінних характеристик господарської діяльності підприємства, що впливають на результати боротьби з іншими підприємствами на споживчому ринку
Інститут менеджменту і розвитку (IMD) [68].	Реальна і потенційна можливості підприємств за існуючих умов проектувати, виготовляти, збувати товари, які за ціновими й неціновими характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів
Фатхутдінов Р.А. [59, с. 23].	Конкурентоспроможність – це властивість об’єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної проблеми, порівняно з аналогічними об’єктами, що є на даному ринку
Мазаракі А.А. 38, с. 122]	Конкурентоспроможність - відображає економічні відносини з приводу створення та реалізації комплексу конкурентних переваг, що притаманні суб’єкту ринку.
Балабанова Л.В. [5, с. 29]	Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетентності порівняно з іншими конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління, виробництва продукції тощо.
Должанський І.З. [21, с. 5]	Можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами за умов конкурентного ринку. Це результат його конкурентних переваг щодо всього спектра проблем управління підприємством
Шершньова З. Є. [67, с. 54]	Рівень компетентності підприємства відносно інших підприємств - конкурентів у нагромадженні та використанні господарського потенціалу, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу
Левицька А.О. [37, с. 156]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дають йому змогу ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках.
Карпенко Є.М. [26, с. 257]	Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка проявляється в умовах

	конкуренції як здібність задіяти необхідні ресурси і зробити з них конкурентоспроможний товар, визначається продуктивністю використання виробничих ресурсів, обумовлює його положення на ринку і залежить від аналогічної властивості його галузі та країни.
Алтухов П.Л. [1, с. 3]	Порівняльні переваги, якими володіє конкретне підприємство відносно інших підприємств, що є конкурентами на ринку товарів і послуг
Борисюк І.О., Єрьюменко А.В. [7]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію.

Відмінності авторських позицій щодо трактувань категорії конкурентоспроможності пов'язані з:

- прирівнюванням поняття конкурентоспроможності підприємства до понять конкурентного статусу, конкурентного рівня, конкурентної позиції;
 - ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції;
 - обмеженням поняття конкурентоспроможності системою внутрішньорегіонального, національного, світового ринкових середовищ;
 - системою структурних елементів ресурсного потенціалу підприємства.
- [38, с.305]

Як видно з табл.1.1., поняття «конкурентоспроможність підприємства» провідні науковці визначають, у першу чергу, як здатність до ефективного використання наявних ресурсів, здатність конкурувати на ринку.

Окреслене дає підстави визначити конкурентоспроможність як характеристику підприємства, яка відображає ступінь реалізації його фактичної та потенційної здатності формувати, утримувати і використовувати стійкі конкурентні переваги з метою реалізації стратегічних цілей господарсько-фінансової діяльності та забезпечення соціально-економічних потреб споживачів. [38, с.305]

Отже, досліджувана категорія має різні тлумачення в економічній літературі.

Систематизація наукових джерел показала, що існують відмінності і у трактуванні поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства».

Так, деякі автори під управлінням конкурентоспроможністю підприємства розуміють певний аспект менеджменту підприємства, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. [28, с. 387]

Балабанова Л.В. визначає його як «сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг» [5, с. 29-30]

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління. [38, с.306]

Управління конкурентоспроможністю передбачає також реалізацію функцій забезпечення сталого функціонування підприємства: ціле встановлення – планування – організація-мотивація – контроль.

До основних принципів управління конкурентоспроможністю відносять:

- ринкової орієнтації;
- комплексності;
- гнучкості;
- цільової спрямованості;
- багатоваріантності тощо.

Розглянемо сутність механізму управління конкурентоспроможністю підприємства (рис.1.1)



Рис.1.1. Взаємозв'язки елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства [58, с. 388]

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно визначити як сукупність взаємопов'язаних організаційних та економічних важелів й інструментів, які впливають на генерування цінностей конкурентоспроможністю підприємства слід будувати так, щоб основні його елементи в результаті формували цільові комплексні блоки, які відображають конкретні і примноження конкурентних переваг задля забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства. Така логіка побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства включає високий ступінь деталізації всієї гами організаційно-економічних та технічних методів, способів, прийомів вирішення завдань забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства, що дає можливість здійснювати системний та цілеспрямований пошук шляхів поєднання всіх основних компонентів організаційно-економічного забезпечення

внутрішнього управління для концентрації зусиль та управлінських впливів на чинники, які визначають конкурентний потенціал підприємства, що дає змогу забезпечити підвищення його конкурентних можливостей.

Отже, взаємозв'язок ключових понять конкурентної політики виглядає наступним чином: конкурентні переваги визначають конкурентну позицію підприємства на ринку, яку підприємство може використовувати для формування та посилення власної конкурентоспроможності та формування стратегії конкуренції [14] (рис. 1.2.).



Рис.1.2 Система конкурентної політики підприємства [14]

Відповідно, побудова механізму управління конкурентоспроможністю підприємства має відповідати таким принципам:

- адаптація до змін до умов невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища;
- взаємоузгодженість цілей та завдань системи довгострокового та короткострокового планування;

- забезпечення конкурентних переваг на основі корегування внутрішньо фірмової стратегії;
- клієнтоорієнтованість та моніторинг цільового ринку;
- оптимізація методів аналізу та прогнозування відповідно до потреб ринку;
- комплексний та системний підхід до забезпечення конкурентних переваг;
- урахування дії економічних законів конкуренції;
- врахування динамічності ринку та його безперервного розвитку;
- створення та підтримка гнучкого механізму моніторингу конкурентного середовища, своєчасного внутрішнього корегування;
- забезпечення адекватного рівня компетенцій підприємства в умовах невизначеності;
- досягнення довгострокового лідерства на ринку за рахунок інноваційних моделей менеджменту та нестандартності управлінських рішень.

Отже, побудова механізму управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає формулювання мети, яку доцільно визначити, як забезпечення умов успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі та генерування конкурентних переваг і підвищення конкурентної позиції за мінливих економічних, політичних, та соціальних коливань конкурентного простору. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства виступає певне коло осіб, які беруть участь у розробленні та реалізації управлінських рішень. Важливим елементом побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, який впливає на якість та ефективність отриманих результатів, є визначення об'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства. Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства слід визначити напрями його діяльності, бізнес-процеси тощо. Взаємодія суб'єкта та об'єкта

управління відображає процес реалізації стратегій і тактик конкуренції підприємства.

Сучасна теорія і практика переконують, що ключовими методами управління конкурентоспроможністю підприємства слід уважати методи: кількісного оцінювання та діагностики; прогнозування та формування стратегічних орієнтирів; рейтингування; маркетингових досліджень тощо.

Реалізація та вдосконалення зазначених методів потребує застосування комплексного підходу для здійснення фінансових, організаційних, технічних, технологічних та інших заходів. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає використання інтегрованого підходу до основних функцій менеджменту: аналіз, планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість установлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями, конкурентним потенціалом підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розроблення портфеля стратегічних альтернатив;

- розроблення завдань із визначенням орієнтирів та просторово-часових координат;

- формування конкурентної політики та окреслення конкурентної поведінки;

- здійснення діагностики й порівняльної оцінки конкурентоспроможності підприємства та визначення його конкурентної позиції;

- розроблення детального плану втілення у практичну діяльність обраної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів;

- коригування заходів з управління конкурентоспроможністю підприємства.

1.2. Фактори впливу на конкурентну позицію підприємства

Для визначення конкурентних позицій фірми на ринку необхідно виділити фактори, що впливають на можливості виграшу або програшу в конкурентній боротьбі. Крім того, аналіз факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони у діяльності підприємства та в роботі його конкурентів, розробити заходи й засоби, за рахунок яких підприємство змогло б підвищити конкурентоспроможність і забезпечити свій успіх, збільшити свою частку в продажах на конкретному товарному ринку.

Оригінальну модель факторів конкурентної позиції, побудовану на основі багаторічного дослідження японських компаній, пропонує японський вчений Т. Коно [33, с.274] (рис. 1.3).

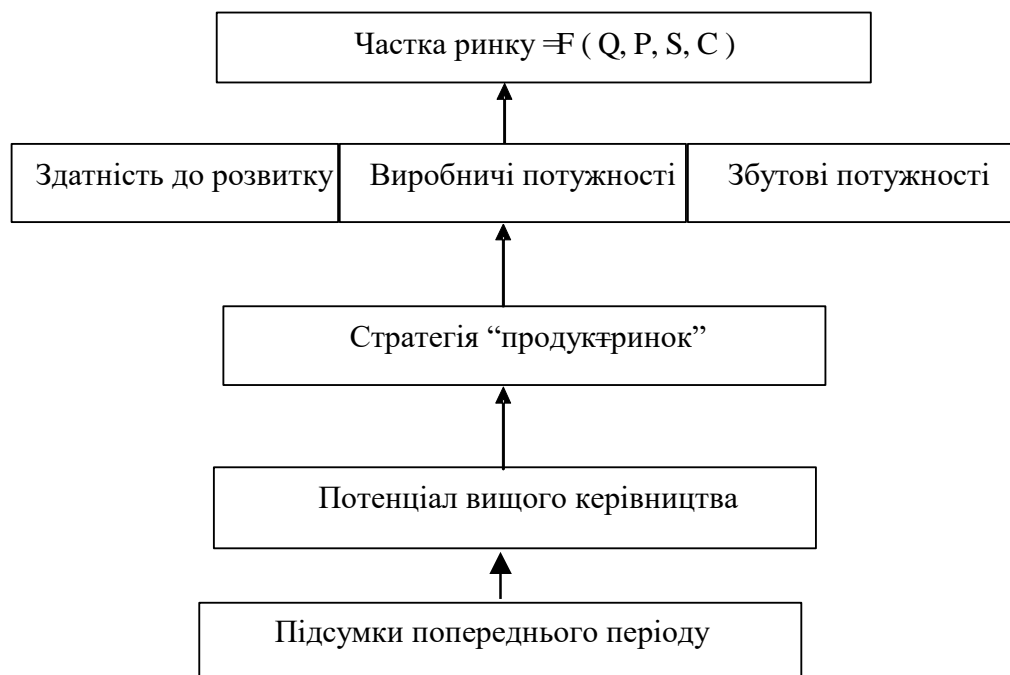


Рис. 1.3 Ієрархія факторів конкурентоспроможності підприємства

Головним показником конкурентоспроможності Т. Коно вважає частку підприємства на ринку. Конкурентоспроможність підприємства можна виразити ієрархією факторів п'яти рівнів:

1. Частка підприємства на ринку – функція $F(Q, P, S, C)$, де Q – порівняльна якість товару, P – відносна ціна товару, S – фактор, що враховує

просування продукції на ринок, C – фактор, що враховує потужність збуту компанії.

2. На другому рівні цієї ієрархії конкурентоспроможність необхідно підкріпити трьома важливими факторами – здатність до розвитку, виробничими та збутовими потужностями.

3. Стратегія “продукт-ринок”, тобто варіанти синергії між різними напрямками діяльності підприємства.

4. Здатність вищого керівництва підприємства приймати такі рішення, які практично реалізують три перші фактори конкурентоспроможності підприємства.

5. Результати функціонування підприємства в попередньому періоді. Особливу роль тут відіграє прибуток підприємства як джерело ресурсів боротьби за ринок. Чим більший прибуток, тим більший потенціал конкурентоспроможності, і навпаки, чим вища конкурентоспроможність, тим більший рівень прибутку.

Конкурентна позиція підприємства в кожний конкретний момент часу визначається спільним впливом ряду факторів. Ці фактори неоднакові за походженням, характером і рівнем впливу, у зв'язку з цим ефективно управління конкурентоспроможністю підприємств можливо за умови виявлення факторів і науково обґрунтованої їх класифікації.

Враховуючи вищесказане, пропонується наступна класифікація факторів впливу на конкурентну позицію підприємства (рис. 1.4)



Рис. 1.4 Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства [22, с.218]

Наведена класифікація дозволяє упорядкувати фактори впливу на конкурентну позицію відповідно до ступеню їх впливу в умовах невизначеності середовища, важливості та актуальності для підприємства тощо.

Виходячи з наведеної інформації, стійка конкурентна позиція підприємства повинна забезпечуватися наступними заходами:

- встановлення ключових факторів успіху (КФУ) та розробка механізмів їх забезпечення;
- моніторинг ринкового та конкурентного середовища з метою встановлення конкурентних переваг та здійснення порівняльного аналізу;
- забезпечення відповідності продукції потребам ринку;
- ефективність використання наявного ресурсного потенціалу;

- забезпечення стабільності партнерських відносин з постачальниками, підтримка необхідної якості та кількості матеріальних ресурсів;

- реалізація програми підтримки конкурентної позиції на основі клієнтоорієнтованого підходу.

Важливою складовою конкурентної позиції підприємства є маркетингове забезпечення управління конкурентоспроможністю. Аналіз теоретико-методологічних підходів вітчизняних науковців щодо даної проблематики, дозволяє виділити наступні маркетингові складові впливу на конкурентну позицію (табл.1.2):

Таблиця 1.2. Маркетингові складові забезпечення конкурентної позиції підприємства

Елементи комплексу маркетингу в забезпеченні конкурентної позиції	Характеристика
Товар	Управління асортиментом Управління якістю товару Розробка та втілення інновацій Розробка фірмового стилю та візуальна ідентичність продукту/упаковки Рівень сервісу
Ціна	Цінова диференціація Маркетингові витрати
Збут	Логістика Стимулювання збуту
Комунікації	Престиж торгової марки Брендинг Стимулювання попиту Інструменти інтернет-маркетингу

Отже, використання інструментів маркетингу дозволяє максимально ефективно задовольнити потреби споживача, розробити та реалізувати стратегію підприємства максимально орієнтуючись на ринкові потреби з допомогою ефективної ринкової сегментації, орієнтації на інновації з метою отримання цільового прибутку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції [59].

Процес маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає врахування чинників впливу, які можна розділити на дві основні категорії: внутрішні та зовнішні. До зовнішніх чинників непрямого впливу відносяться ті, на які підприємство не може вплинути: науково-технічні, економічні, культурні, психологічні, екологічні, інфраструктурні, політико-правові тощо.

До внутрішніх чинників прийнято відносити ті, які підприємство здатне контролювати та змінювати характер впливу: ресурсні, виробничі, управлінські, фінансовий менеджмент, інформаційне забезпечення тощо.

1.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

Теоретичні основи визначення та систематизації параметрів оцінювання конкурентоспроможності характеризуються різноманітністю авторських позицій. Зокрема, оцінювання конкурентоспроможності пов'язують з:

- конкурентоспроможністю продукції (товарів, робіт, послуг);
- ступенем задоволення потреб споживача та ефективністю господарювання;
- якістю задоволення споживчого попиту, ефективністю використання ресурсного потенціалу;
- фінансовою стійкістю, діловою активністю та соціальною значущістю;

- ефективністю діяльності, платоспроможністю і ліквідністю, ефективністю збуту та просуванням товару;
- репутацією підприємства, його ринковою стратегією, інноваційною діяльністю;
- економічним потенціалом та його використанням [38, с.321].

В загальному, конкурентоспроможність підприємства визначається за допомогою трьох груп показників, які відображають конкурентоспроможність продукції що випускається та ефективність використання ресурсів.

Перша група включає показники, які характеризують економічні параметри, - собівартість, ціну виробу та споживання, умови платежу та поставок, терміни та умови гарантії і т. д.

Друга група включає показники, які характеризують стан та використання живої праці, основних виробничих фондів, матеріальних затрат, обігових коштів, а також фінансовий стан підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність визначається сукупністю властивостей продукції, що входять до складу її якостей, важливих для споживача, і визначають витрати споживача з придбання, споживання (експлуатації) та утилізації продукції.

Загальна схема оцінювання конкурентоспроможності представлена на рис.1.4.

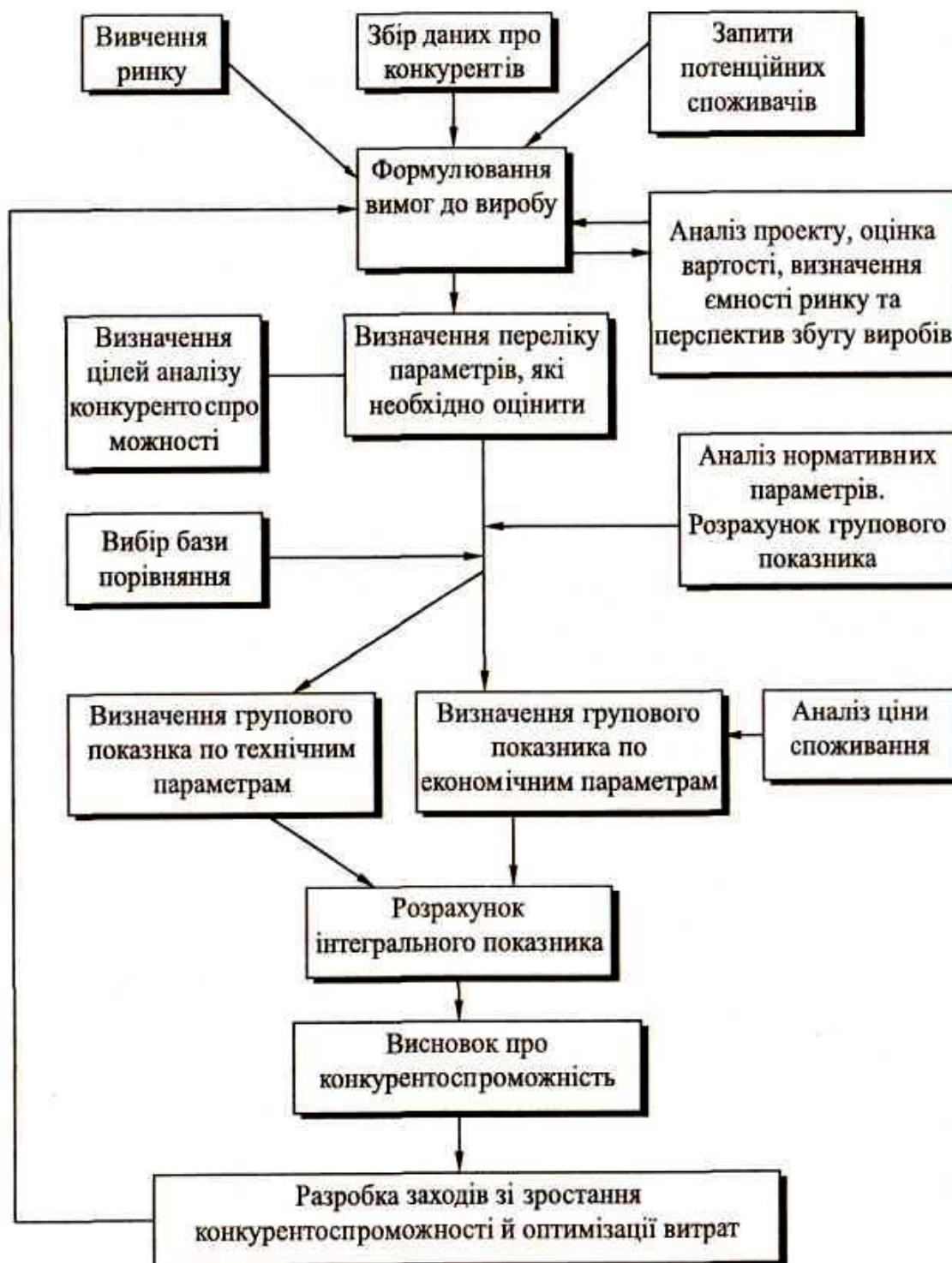


Рис.1.4. Загальна схема оцінки конкурентоспроможності продукції

Оцінювання конкурентоспроможності ґрунтується на порівнянні характеристик аналізованої продукції з конкретною потребою й виявленні їхньої відповідності один одному. Для об'єктивного оцінювання необхідно використати ті самі критерії, якими оперує споживач, вибираючи товар на

ринку. Отже, повинно бути вирішене завдання визначення номенклатури параметрів, що підлягають аналізу й істотні з погляду споживача.

Проблеми використання показника конкурентоспроможності пов'язані, перш за все, з методологічними труднощами його кількісного розрахунку. Адже лише обмежене число параметрів конкурентоспроможності піддається точному кількісному аналізу. Значна частина чинників, що мають часто вирішальний вплив на успіх конкурентної боротьби, в більшості випадків не може бути піддана формалізації. Крім того, існує складність визначення набору показників конкурентоспроможності.

Практично неможливо запропонувати єдиний для різних підприємств набір детермінант, не знизивши при цьому змістовність і інформативність кінцевого показника конкурентоспроможності і можливості його практичного вживання.

Дуже важливо застосовувати різноманітні методи оцінки конкурентної позиції підприємства, які носять не описовий, а конкретний - економічний, кількісний характер. Це зумовлено тим, що аналізовані показники є кількісним вираженням різних аспектів діяльності підприємства.

Залежно від ступеня охоплення цих аспектів, методи оцінки доцільно класифікувати на спеціальні і комплексні. Спеціальні методи – такі, що орієнтовані на аналіз окремих сторін діяльності підприємства (матричні методи, метод оцінки конкурентоспроможності продукції тощо), комплексні (більшість індексних методів) – на всебічний аналіз [12, с. 239].

Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає використання системи методичних підходів, у якій диференційованість, критеріальність, індикативність моделей з врахуванням специфічності конкурентного середовища визначають адекватність отримання результатів. [38, с.429]

Класифікація методів за формою вираження результату оцінки наведена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства за формою вираження результату оцінки

№ з/п	Група методів	Назва методу
1.	Матричні	<ul style="list-style-type: none"> - матриця «Бостонської консалтингової групи»; - матриця Ансоффа; - матриця McKinsey; - матриця Shell/DPM; - матриця Хофера – Шендлера.
2.	Індексні	<ul style="list-style-type: none"> - метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції; - метод, що базується на теорії ефективної конкуренції; - метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції; - метод, що базується на теорії рівноваги підприємства та галузі; - метод інтегральної оцінки; - метод бенчмаркінгу.
3.	Графічні	<ul style="list-style-type: none"> - багатокутник конкурентоспроможності; - метод «профілів».

Слід зазначити, що матричні методи є відособленою великою групою. Вони потребують окремого детального аналізу, відтак, з метою узагальнення, у таблиці 1.3 наведені найвідоміші і найпоширеніші методи цієї групи.

Сутність цих методів полягає у маркетинговій оцінці діяльності підприємства. В основі методики – аналіз двовимірних матриць, що будуються за принципом системи координат, де по осі абсцис і осі ординат відображаються зміни двох факторів конкурентоспроможності, що у свою чергу мають прямий взаємозв'язок і впливають один на одного. Перевагою цих методів є простота використання на практиці.

Для вказаних методів та моделей оцінювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства властиві такі недоліки:

- труднощі систематизації інформаційної бази дослідження; складність та трудомісткість розрахунків;

- необхідність використання висококваліфікованих спеціалістів з економічної діагностики;
- неповне врахування функціональної скерованості господарської системи підприємства;
- недостатня адекватність до впливу зміни ринкового середовища тощо [38, с.430]

Графічні методи базуються на побудові багатокутника конкурентоспроможності. На радіальних осях циклограми відображаються розраховані показники діяльності досліджуваного підприємства (кількість осей відповідає кількості показників). Значення на осях розміщені рівномірно, за зростанням від центру. Лінія, що з'єднує усі визначені точки, утворює багатокутник конкурентоспроможності.

У науковій літературі зазначаються принципи використання такої циклограми: інтегральним показником конкурентоспроможності підприємства слід вважати площу багатокутника. Варто зазначити, що такий підхід не є вірним з позиції системного аналізу. Усі фактори конкурентоспроможності, на основі яких створюється інформаційне поле, повинні мати рівносильний вплив на конкурентоспроможність і один на одного. Лише за таких умов інтегральний показник, розрахований вищезазначеним шляхом буде достовірними. В економічній практиці такі умови майже не виникають.

Перевагою даного методу слід вважати високий ступінь наочності. Але описаний метод не дозволяє встановити достовірного значення інтегрального показника та унеможлиблює прогнозування змін у майбутньому. Слід враховувати, що конкурентоспроможність – це інструмент досягнення успіху, а не ціль сама у собі. Дану категорію необхідно розглядати не статично, а динамічно. У цьому сенсі прогнозування і моделювання не можна виключати із аналізу.

Загальними недоліками матричних і графічних методів, є те, що вони не забезпечують необхідного системного погляду на конкурентоспроможність, не враховують різну вагу факторів конкурентоспроможності.

Інший підхід покладений в основу індексних методів.

Метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції підприємства передбачає наступні етапи:

- аналіз ринку та вибір зразка товару для порівняння;
- визначення сукупності порівнюваних параметрів для товарів;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності.

Наведений метод дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності продукції – надзвичайно важливого фактору успіху підприємства, що, без сумніву, можна вважати перевагою. Проте є і недолік: в основі підходу вбачається ототожнення двох різних рівнів конкурентоспроможності: рівень продукції і рівень підприємства.

Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції передбачає визначення ступеня реакції фірми на стратегічні маневри конкурентів. Сила реактивної позиції кількісно може бути описана за допомогою поняття еластичності реакції. Переваги методу: дозволяє оцінити здатність підприємства реагувати на різку зміну ринкових умов (дії конкурентів), що надає уявлення про можливість функціонувати в умовах нестабільного ринкового середовища та формувати конкурентні переваги. Недоліки методу: враховує недостатню кількість факторів конкурентоспроможності та звужує дане поняття.

Метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі та теорії факторів виробництва передбачає, що критерієм конкурентоспроможності слугує наявність у виробника таких факторів виробництва, які можуть бути використані з найбільшою продуктивністю. Під рівновагою слід розуміти такий стан, за якого у підприємства відсутні стимули змінювати обсяги виробництва та частку ринку (переходити в інший стан). Переваги методу: може бути використаний як на рівні підприємства, так і на рівні галузі

завдяки спрощеній системі врахованих факторів. Основним недоліком методу є неможливість визначення інтегрального показника конкурентоспроможності.

Метод бенчмаркінгу в цілому можна охарактеризувати як дослідження сприяючих факторів успіху лідерів у галузі та показників діяльності останніх задля порівняння із власними показниками. Доцільність віднесення цього методу до групи індексних можна аргументувати наведенням параметрів, які використовуються при оцінці рівня конкурентоспроможності: ринкова частка, якість продукції, ціна продукції, технологія виробництва, собівартість продукції, рентабельність продукції, рівень продуктивності праці, обсяг продажу, близькість до джерел сировини тощо. Переваги методу: передбачає використання показників діяльності «підприємства – еталону» (лідера) для порівняння, що у подальшому дозволяє орієнтуватися на такі показники. Метод передбачає дослідження причин високого або низького рівня конкурентоспроможності. Недоліки методу: адекватна оцінка стає неможливою за відсутності достовірної інформації про конкурентів. Також слід зазначити, що інтегральний показник утворюють одиничні показники, що тісно корелюють один з одним, що неправомірно з точки зору системного аналізу [20; с. 183].

Таблиця 1.4. - Критерії та показники конкурентоспроможності організації

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1. Показник ефективності виробничої діяльності		
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$V = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг випуску продукції}$
1.2. Відносний показник фондівддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}$

1.3. Відносний показник рентабельності товару	Характеризує ступінь прибутковості товару	$R_t = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Повна собівартість продукції}} \times 100\%$
1.4. Відносний показник продуктивності праці (ПП)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$PP = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Середньоспискова чисельність робітників}}$
2. Фінансове положення підприємства (ФП)		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$KA = \frac{\text{Власні засоби підприємства}}{\text{Загальна сума джерел фінансування}}$
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$KP = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальні зобов'язання}}$
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, котрі є джерелами покриття поточних зобов'язань	$KL = \frac{\text{Грошові засоби та швидко реалізовані цінні папери}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$
2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (КО)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу	$KO = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньорічний залишок обігових засобів}}$
3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)		
3.1. Рентабельність продаж (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$RP = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Обсяг продаж}} \times 100\%$
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	$KZ = \frac{\text{Обсяг нереалізованої продукції}}{\text{Обсяг продаж}}$

3.3. Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (КМ)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$КМ = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Виробнича потужність}}$
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$КР = \frac{\text{Витрати на рекламу та стимулювання збуту}}{\text{Приріст прибутку від реалізації}}$
4. Конкурентоспроможність товару (КТ)		
4.1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потребу у відповідності з його призначенням	Комплексний метод оцінки

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО), експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника.

Тоді конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$ККО = 0,15ЕО + 0,29ФО + 0,23ЕЗ + 0,33КТ$$

де *ККО* - коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

ЕО - значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФО — значення критерію фінансового положення організації;

ЕЗ - значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ — значення критерію конкурентоспроможності товару

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином.

$$ЕО = 0,31В + 0,19Ф + 0,4РТ + 0,1П,$$

де *В* - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф - відносний показник фондівіддачі;

РТ - відносний показник рентабельності товару;

ПП - відносний показник продуктивності праці.

$$FO = 0,29KA + 0,2KP + 0,36KL + 0,15KO,$$

де *КА* — відносний показник автономії організації;

Кп — відносний показник платоспроможності організації;

КЛ - відносний показник ліквідності організації;

КО - відносний показник обіговості обігових засобів.

$$EЗ = 0,37PP + 0,29KЗ + 0,21KM + 0,14KP$$

де *РП* - відносний показник рентабельності продаж;

КЗ - відносний показник затовареності готовою продукцією;

КМ - відносний показник загрузки виробничих потужностей;

КР - відносний показник ефективності реклами та засобів стимулювання збуту

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації передбачає три поступові етапи.

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації (див. табл. 1.1) та переведення показників 1.1 - 3.4 у відносні величини (бали).

Для переведення цих показників у відносні величини здійснюється їх порівняння з базовими показниками. В якості базових показників можуть виступати:

- середньогалузеві показники;
- показники будь-якої конкуруючої організації або організації-лідера на ринку;
- показники підприємства, котре оцінюється за минулі відрізки часу

У цілях переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення “5” надається показнику, який гірший за базовий; “10 балів” – на рівні базового; “15 балів” - значення показника більше за базовий.

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами, наведеними вище.

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Така оцінка конкурентоспроможності охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку.

Розглянутий метод має явні переваги. Він є зручним для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями діяльності такої організації. Разом з тим в його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

Більшість методик передбачає порівняння практично ідентичних підприємств, що виробляють схожі товари і послуги та діють у схожих економічних умовах. Разом з тим, розвиток товарно-грошових відносин призводить до все більшої диверсифікації підприємств, все більшої диференціації товарів і послуг, все більш посилюється відмінності в економічних умовах діяльності підприємств. Все складніше стає визначити чіткі географічні межі того чи іншого ринку, встановити перелік конкуруючих товарів і підприємств, що тягне за собою незастосовність подібних методик оцінки конкурентоспроможності підприємств [62, с.44]. Зазначені недоліки існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств обумовлюють невисокі можливості практичного застосування більшості з них. Проведений аналіз методів вимірювання конкурентоспроможності підприємств показав, що на сьогоднішній день, як в Україні, так і за кордоном не розроблені ні загальноприйняте поняття конкурентоспроможності підприємства, ні єдина номенклатура її показників, ні загальні методи їх об'єднання в один інтегральний показник, що в кінцевому рахунку створює серйозні проблеми при оцінці

конкурентоспроможності та управлінні нею. Крім цього, встановлено факт широкого застосування експертних методів вимірювання конкурентоспроможності підприємства, використання яких, як відомо, певною мірою знижує вірогідність і об'єктивність результатів оцінки конкурентоспроможності та знижує якість управління. Тим не менш, застосування експертного підходу при оцінці конкурентоспроможності в переважній кількості випадків виправдано і пояснюється тією обставиною, що дана задача є багато параметричною і являє собою, як правило, складну, важко розв'язну економіко-математичну модель, в якій більшість параметрів якісні. [62, с. 44].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПП "ІБК" ДЕДАЛ"

2.1 Загальна характеристика ПП "ІБК" Дедал"

Приватне підприємство "ІБК" Дедал" (далі - ПП "ІБК" Дедал") засноване 21 січня 2008 р. та керується у своїй діяльності законодавством України. Юридична адреса підприємства: Україна, Рівненська обл., Дубенський район, село Варковичі. Фактична адреса: м. Рівне. вул. Гагаріна, 39.

Свою діяльність, на підставі чинного законодавства, ПП "ІБК" Дедал" здійснює на території України та за її кордоном.

ПП "ІБК" Дедал" відповідає по своїх зобов'язаннях всім своїм майном.

Головною ціллю ПП "ІБК" Дедал" є задоволення суспільних потреб в його продукції та послугах і реалізації на основі одержаних прибутків соціально-економічних інтересів членів трудового колективу, учасників підприємства.

Предметом діяльності ПП "ІБК" Дедал" є:

- ✓ Будівництво житлових і нежитлових будівель
- ✓ Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів
- ✓ Виготовлення виробів із бетону для будівництва
- ✓ Інші спеціалізовані будівельні роботи
- ✓ Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

У ПП "ІБК" Дедал" середньооблікова чисельність працівників станом на 1 січня 2020 р. становить 27 осіб (рис. 2.1):



Рис. 2.1 – Організаційна структура ПП "ІБК" Дедал"

Процеси створення нових, а також розширення, реконструкція, технічне переоснащення діючих підприємств, об'єктів виробничого і невиробничого призначення ПП "ІБК" Дедал" здійснює відповідно до договорів будівельного підряду.

**Таблиця 2.1 – Аналіз організаційної структури управління
ПП "ІБК" Дедал"**

Показники	Вищий орган управління	Управлінський персонал				
		Керівники			Спеціалісти	Службовці
		Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3		
1. Тип структури управління		Лінійно-функціональна				
2. Чисельність управлінського персоналу, осіб (кількість органів управління, од.)	1	1	3	3	2	1
	X	13%	29%	29%	16%	13%
3. Склад управлінського персоналу	Засновник	Директор	1) головний бухгалтер; 2) заступник директора.		1)заступник директора – начальники відділів	Секретар
4. Лінійні зв'язки підпорядкування	Засновник – директор	1) директор – гол. бухгалтер; 2) директор – заступник, 3) директор – начальники відділів; 4) директор – секретар	1)заступник директора – начальники відділів	–	-	–
5. Кількість працівників у лінійному підпорядкуванні, осіб	1	4	4	–	3	–
6. Середнє навантаження на одного лінійного керівника, осіб	1/1=1	4/1=4	4/3=1,3	–	3/2=1,5	–

2.2. Аналіз ефективності управління ПП "ІБК" Дедал"

Основним джерелом інформації для аналізу фінансового стану є бухгалтерський баланс підприємства (форма №1-м) та звіт про фінансові результати (форма №2-м). (див. додаток А)

Аналіз динаміки і структури операційних витрат ПП "ІБК" Дедал" у 2016-2019 роках подано у таблиці 2.2.

Операційні витрати – це прогнозовані витрати власника, пов'язані з отриманням валового доходу. До операційних не належать витрати на обслуговування боргу та податків, що сплачуються від величини прибутку.

У формі фінансової звітності малих підприємств не наводяться операційні витрати в розгорнутому вигляді. Отже, дані таблиці 2.2. відображають зміни собівартості та інших операційних витрат. Найвищими операційні витрати були у 2017 році. Це відбулося переважно за рахунок збільшення собівартості виконаних робіт.

Керівники можуть відносно легко змінювати за власним бажанням такі види витрат, як витрати на рекламу, ремонтні роботи, науково-дослідницькі розробки і підготовку кадрів. Ці витрати, які можуть значно коливатися залежно від змін фінансової політики підприємства. Скорочення таких витрат справедливо пов'язують із зниженням якості продукції.

**Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки і структури операційних витрат
ПП "ІБК" Дедал" у 2016-2019 роках**

	Статті витрат	Роки								Відхилення					
		2016		2017		2018		2019		від 2016 року		від 2017 року		від 2018 року	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	Собівартість виконаних робіт	18111,4	86,76	26336,3	97,84	25708,0	96,48	22614,2	97,05	4502,8	10,29	-3722,1	-0,79	-3093,8	0,57
2	Інші операційні витрати	2762,9	13,24	580,5	2,16	937,7	3,52	691,3	2,95	-2071,6	-10,29	110,8	0,79	-246,4	-,57
	Разом операційні витрати	20874,3	100	26916,8	100	26645,7	100	23305,5	100	2431,2	-	-3611,3	-	-3340,2	-

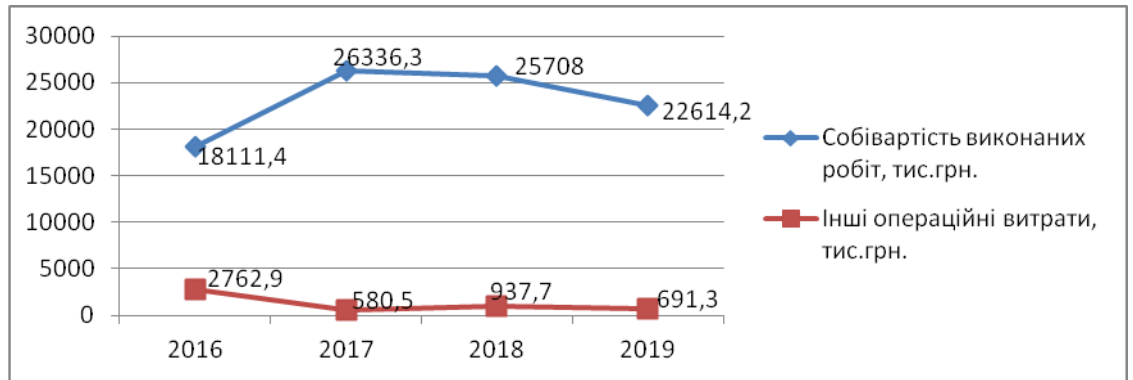


Рис. 2.2. Динаміка показників структури операційних витрат ПП "ІБК" Дедал" у 2016-2019 рр.

Аналіз фінансових результатів здійснюють за даними фінансового звіту (форма № 2-м) та наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансових результатів діяльності ПП "ІБК" Дедал" у 2016-2019 роках

	Показники	Роки				Відхилення		
		2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1	Обсяг виконаних робіт, тис. грн.	20471,0	27498,8	26392,0	23445,5	23240,1	-4053,3	-2946,5
2	Інші операційні доходи, тис. грн.	800,3	1,2	444,0	-	-800,3	-1,2	-444,0
3	Операційні витрати, тис. грн.	20874,3	26916,8	26645,7	23305,5	2431,2	-3611,3	-3340,2
4	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн. - прибуток	397	583,2	190,3	150	-247	-433,2	-40,3
5	Фінансові та інші витрати, тис. грн.	31,5	148,3	111,8	68,1	36,6	-80,2	-43,7
6	Фінансовий результат від звичайної та іншої діяльності до оподаткування, тис. грн., прибуток	365,5	434,9	78,5	81,9	-283,6	-353,0	3,4
7	Податок на прибуток, тис. грн.	65,8	78,3	14,1	14,7	-51,1	-63,6	0,6
8	Чистий прибуток, тис. грн.	299,7	356,6	64,4	67,2	-232,5	-289,4	2,8

За даними таблиці 2.3., спостерігаємо динаміку росту доходів та витрат підприємства, які змінюються за наведений період. Як бачимо показник чистого прибутку за період з 2016 по 2019 р. коливається в межах від 299,7 тис. грн. до 67,2 тис. грн.. У 2019 році чистий прибуток підприємства різко знизився, хоча збитків підприємство немає, отже доходи перевищують витрати що є позитивною стороною в діяльності підприємства.

Станом на 2018 р. спостерігаємо зменшення обсягу виконаних робіт, незначне зменшення операційних витрат, та різке зниження результатів від операційної діяльності порівняно з 2017 р. (на 433,2 тис. грн.), що вплинуло на зменшення чистого прибутку. Основна причина такого стану досліджуваного підприємства є нестабільна економічна ситуація та залежність від партнерів, що відобразилася на всіх аспектах функціонування підприємства.

Наступним етапом фінансового аналізу є аналіз рентабельності підприємства.

Показники даної групи дають уявлення про те, наскільки ефективно підприємство здійснює свою діяльність, контролює витрати на виробництво і реалізацію продукції, і який чистий прибуток при цьому отримує. Збільшення коефіцієнту рентабельності протягом звітного періоду свідчить про покращання результатів діяльності підприємства, зменшення – про погіршення.

Розрахунок показників рентабельності ПП "ІБК" Дедал" наведено в таблиці 2.4.

**Таблиця 2.4 – Аналіз показників рентабельності роботи
ПП "ІБК" Дедал" у 2016-2019 роках**

	Показники	Роки				Відхилення		
		2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1	Рівень рентабельності, %	1,9	2,2	0,7	0,6	-1,3	-1,6	-0,1
2	Рентабельність робіт, %	1,93	1,58	0,72	0,64	-1,29	-9,94	-0,07

3	Вартість активів (майна) підприємства, тис. грн.:							
	- на початок року	10441,0	12590,0	15087,9	11662,9	-8778	-927	-3425
	- на кінець року	12590,0	15087,9	11662,9	9086,0	-3504	-6001	-2577
	- середньорічна	11515,5	13838,95	13375,4	5876,9	-5639	-7962	-7499
4	Вартість майна утвореного за рахунок власного капіталу підприємства, тис. грн.:							
	- на початок року	852,2	1151,9	1508,5	1534,7	683	383	26
	- на кінець року	1151,9	1508,5	1534,7	1601,9	450	93	67
	- середньорічна	1002,05	1330,2	1521,6	1568,3	566	238	47
5	Рентабельність активів (майна), %	2,6	2,58	0,48	1,14	-1	-1	1
6	Рентабельність капіталу, %	29,91	26,81	4,23	4,28	-26	-23	0,05

Згідно даних таблиці показники рентабельності додатні, що є позитивним моментом в діяльності підприємства. Найбільше збільшення рівня рентабельності виробничої діяльності відбулося в 2017 році в зв'язку з підвищенням величини балансового прибутку. Усе це говорить про успішне функціонування підприємства.

Рентабельність активів показує, скільки припадає прибутку на одиницю інвестованого в активи капіталу. Чим вищий цей показник, тим краще. На підприємстві рентабельність активів у 2016 та 2017 роках становила 2,6 %, проте вже у 2019 р. знизилась до 1,14%. Отже, можна зробити висновок, що найбільше припадає прибутку на одну гривню інвестованого капіталу у 2016 році. Показник рентабельності капіталу різко зменшується у 2018 - 2019 рр., порівняно з попередніми роками, що говорить про наявність позикового капіталу та зниження чистого прибутку підприємства - як наслідок – негативний фінансовий результат.

Таким чином ПП "ІБК" Дедал" необхідно нарощувати обсяги виконаних робіт, розширювати, орієнтуючись на ринок, спектр послуг; зменшувати витрати на реалізацію продукції; з максимальною віддачею використовувати

потенціал, що є у розпорядженні, в тому числі фінансові ресурси; зі знанням справи вести цінову політику; грамотно будувати договірні відносини з партнерами задля досягнення оптимального ефекту.

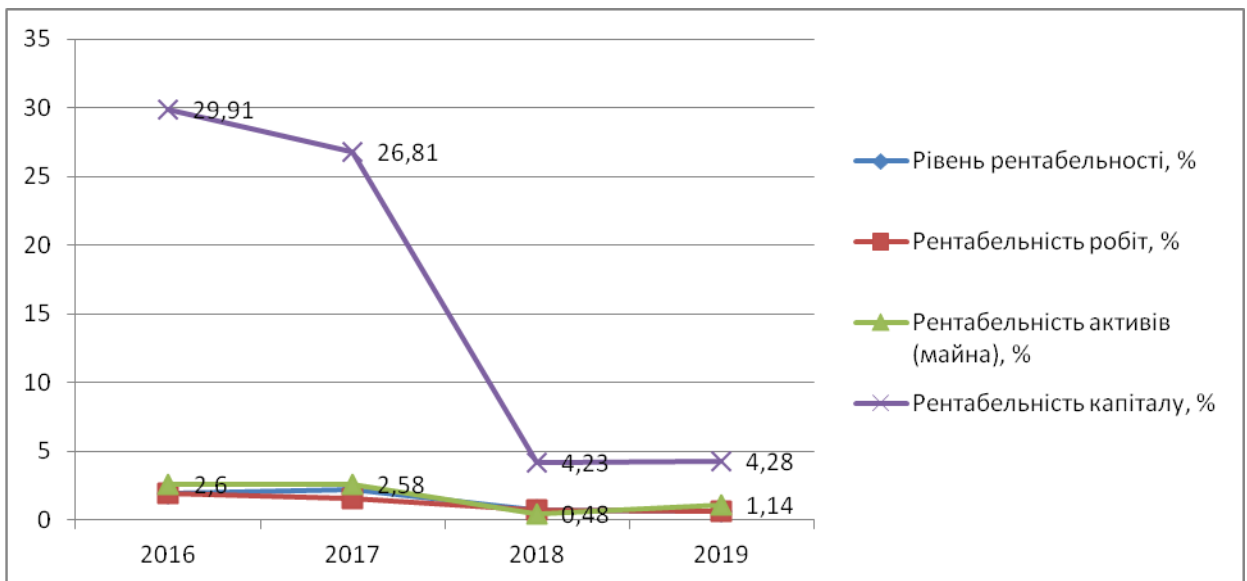


Рис.2.3. Динаміка показників рентабельності роботи ПП "ІБК" Дедал" у 2016-2019 роках

Аналіз активів підприємства дозволяє надати загальну оцінку зміні всього його майна. Оцінка сукупних активів, в свою чергу, дозволяє зробити висновок про те, в які активи вкладені залучені фінансові ресурси або які активи змінились за рахунок зменшення фінансових ресурсів, чи навпаки. Аналітичний розрахунок, що відображає динаміку та структуру активу балансу, приведений в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз динаміки та структури майна (активів) ПП "ІБК" Дедал" у 2016-2019 роках

	Складові майна	Станом на кінець року								Відхилення					
		2016		2017		2018		2019		від 2016 року		від 2017 року		від 2018 року	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
	Майно всього (А) у тому числі:	12590,0	100	15087,9	100	11662,9	100	9086,0	100	-3504	-	-6001,9	-	-2576,9	-
1	Необоротні активи (НА)	18,0	0,14	65,5	0,43	95,7	0,8	116,4	1,3	98,4	1,16	50,9	0,87	20,7	0,48
2	Оборотні активи (ОА)	12572,0	99,9 100	15022,4	99,6 100	11567,2	99,2 100	8969,6	98,7 100	-3602,4	-1,2 -	-6052,8	-1,9 -	-2597,6	-0,5 -
2.1	Запаси (З)	2576,0	20,5	3572,3	23,8	4487,7	38,8	2951,2	32,9	372,2	12,4	-621,1	9,1	-1536,5	-5,9
2.2	Дебіторська заборгованість і одержані векселі(ДЗ)	7799,8	62,04	10902,9	72,6	6961,7	60,2	5491,6	61,2	-2308,2	-0,82	-5411,5	-11,38	-1470,1	1,02
2.3	Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції(ГК+ПФІ)	1833,7	14,6	55,8	0,4	9,9	0,1	178,5	2,0	-1655,2	-12,6	122,7	1,6	168,6	1,9
2.4	Витрати майбутніх періодів	183,4	1,5	225,0	1,5	-	-	-	-	-183,4	-1,5	-225,0	-1,5	-	-
2.5	Інші оборотні активи	179,1	1,4	266,4	1,8	107,9	0,9	348,3	3,88	169,2	2,48	81,9	2,08	240,4	2,98

Аналізуючи структуру оборотних та необоротних активів, спостерігаємо тенденцію до незначного збільшення. Майно підприємства в основному складається з оборотних активів. У структуру оборотних активів найбільшу частку мають запаси та дебіторська заборгованість.

Важлива увага при аналізі поточних активів має приділятися дебіторській заборгованості. При наявності конкуренції та складності збуту підприємства продають свою продукцію, використовуючи форми послідууючої оплати. Тому дебіторська заборгованість є важливою частиною оборотного капіталу. Наявність заборгованості дебіторів спричиняє фінансові труднощі, оскільки підприємство відчуває нестачу фінансових ресурсів для здійснення поточної діяльності. Проте, як видно з табл. 2.5., підприємству вдалося в аналізованому періоді суттєво знизити обсяги дебіторської заборгованості, та відповідно, знизити її питому вагу в оборотних активах підприємства.

Аналіз динаміки структури фінансових ресурсів ПП "ІБК" Дедал" у 2016-2019 роках подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки та структури фінансових ресурсів ПП "ІБК" Дедал" у 2016-2019 роках

	Складові майна	Станом на кінець року								Відхилення					
		2016		2017		2018		2019		від 2016 року		від 2017 року		від 2018 року	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
	Майно (фінансові ресурси) всього (А) у тому числі:	12590,0	100	15087,9	100	11662,9	100	9086,0	100	-3504	-	-6001,9	-	-2576,9	-
1	Власний капітал (ВК)	1151,9	9,2	1508,5	10,0	1534,7	13,2	1601,9	17,6	450	8,4	93,4	7,6	67,2	4,4
2	Позиковий капітал (зобов'язання)	11438,1	90,9	13579,4	90,0	10128,2	86,8	7484,1	82,4	-3954	-8,5	-6095,3	-7,6	-2644,1	-4,4
			100				100				100				0
2.1	Поточні зобов'язання (ПЗ)	11438,1	100	13579,4	100	10128,2	100	7484,1	100	-3954	-	-6095,3	-	-2644,1	-

З точки зору фінансового менеджменту можна сказати, що структура фінансових ресурсів є задовільною, незважаючи на наявність дебіторської заборгованості, яка пов'язана із традиційними складнощами збуту в нашій економіці.

Величина позикових коштів найвищою була у 2017 р. - 13579,4 тис. грн. Поточні зобов'язання мають бути погашені протягом операційного циклу підприємства або повинні бути погашені протягом дванадцяти місяців, починаючи з дати балансу (короткострокові кредити банків, поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями, короткострокові векселі видані, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, поточна заборгованість за розрахунками: з одержаних авансів, з бюджетом, з позабюджетних платежів, зі страхування, з оплати праці, з учасниками, із внутрішніх розрахунків та інші поточні зобов'язання). Для того щоб довгострокові та короткострокові зобов'язання не зростали, керівництву ПП "ІБК" Дедал" необхідно прийняти дієві рішення, що зможуть підняти дохідну частину і примножити власний капітал та в найкоротші терміни ліквідувати частку запозиченого.

В таблиці 2.7 наведені показники оборотності оборотних активів досліджуваного підприємства.

**Таблиця 2.7 – Аналіз оборотності оборотних активів
у 2016-2019 роках**

	Показники	Роки				Відхилення		
		2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1	Обсяг виконаних робіт, тис. грн.	20471,0	27498,8	26392,0	23455,5	23240,1	-4053,3	-2946,5
2	Оборотні активи, тис. грн.:							
	- на початок року	9889,8	12572,0	15022,4	11567,2	1677,4	-1004,8	-3455,3
	- на кінець року	12572,0	15022,4	11567,2	8969,6	-3902,4	-6052,8	-2597,6
	- середні	11230,9	13797,2	13294,8	10268,4	-962,5	-3528,8	-3026,4
3	Операційні витрати, тис. грн.	20874,3	26916,8	26645,7	23305,5	2431,2	-3611,3	-3340,2

4	Запаси, тис. грн.: - на початок року	2999,3	2576,0	3572,3	4487,7	1488,4	1911,7	915,4
	- на кінець року	2576,0	3572,3	4487,7	2951,2	375,2	-621,1	-1536,5
	- середні	2787,65	3074,15	4030,0	3719,45	931,8	645,3	-310,55
5	Дебіторська заборгованість і одержані векселі, тис. грн.: - на початок року	6038,5	7799,8	10902,9	6961,7	923,2	-838,1	-3941,2
	- на кінець року	7799,8	10902,9	6961,7	5491,6	-2308,2	-5411,3	-1470,1
	- середні	6919,15	9351,35	8932,3	6226,65	-692,5	-3124,7	-2705,65
6	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,82	1,99	1,99	2,28	0,46	0,29	0,29
7	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	197	180	180	158	-39	-22	-22
8	Коефіцієнт оборотності запасів	7,49	8,76	6,61	6,27	-1,22	-2,49	-0,34
9	Тривалість одного обороту запасів, днів	48	41	54	57	9	16	3
10	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,96	2,94	2,95	3,77	0,81	0,83	0,82
11	Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	121	122	122	95	-26	-27	-27

Для характеристики ефективності використання оборотних коштів на підприємствах використовуються різноманітні показники, розглянемо коефіцієнт оборотності оборотних активів. Цей показник характеризує кількість оборотів оборотних коштів за звітний період. Як бачимо з табл.2.7., спостерігається незначне зростання даного коефіцієнту, якщо в 2016 році на кожну гривню оборотних активів продано продукції на суму 1,82 гривні, то в 2019 р - на 2,28 грн.

Що більше оборотів здійснюють оборотні кошти, то ліпше вони використовуються.

Коефіцієнт оборотності запасів дає можливість встановити швидкість обороту запасів для забезпечення виконання завдання з продажу (реалізації) готової продукції. Чим більше значення цього коефіцієнта, тим вищий рівень оборотності запасів, що позитивно відображається на забезпеченні обсягу реалізації продукції. Відповідно, у ПП "ІБК" Дедал" даний коефіцієнт знижується з 7,49% до 6,27% у 2019 році. Що свідчить про зниження ефективності управління запасами.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки оборотів здійснено за рік коштами, вкладеними до розрахунків. У даному випадку чим більша кількість оборотів, тим швидше підприємство отримує кошти від своїх боржників (дебіторів).

В даному випадку спостерігається зменшення значення коефіцієнтів і відповідно збільшення тривалості їх одного обороту, що свідчить про не ефективне використання оборотних активів.

Розглянемо сукупність показників, які характеризують фінансову стійкість підприємства щодо самостійності, незалежності у використанні власних коштів (табл..2.8).

**Таблиця 2.8 – Аналіз фінансової стійкості
ПП "ІБК" Дедал" у 2016-2019 роках**

	Показники	Станом на кінець року				Відхилення		
		2016	2017	2018	2019	Від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1	Коефіцієнт автономії (незалежності), %	9,15	10,0	13,16	17,63	8,48	7,63	4,47
2	Коефіцієнт фінансової залежності (концентрації позикового капіталу), %	90,85	90,0	86,84	82,37	-8,48	-7,63	-4,47
3	Коефіцієнт мобільності активів, %	89,2	91,45	113,99	95,42	6,22	3,97	-18,57
4	Коефіцієнт фінансової стійкості, %	9,15	10,0	13,16	17,63	8,48	7,63	4,47

Коефіцієнти фінансової стійкості характеризують наскільки підприємство має змогу за рахунок власних коштів покрити власні грошові зобов'язання.

Коефіцієнт автономії характеризує частку власників підприємства в загальній сумі авансових коштів. Чим більше значення цього показника, то більшою є фінансова стійкість підприємства і незалежність його від кредиторів. Для забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості бажано, щоб значення коефіцієнта автономії було не менше 50 %. В даному випадку маємо 9,15% - 17,63 %. Спостерігається зростання коефіцієнта автономії станом на 2019 р., що зумовлено незначним ростом власного капіталу. Отже, підприємство не зможе за існуючих умов покрити власні грошові зобов'язання. Аналізуючи фінансову залежність та коефіцієнт залучення довгострокового капіталу, можна сказати, що покриття зобов'язань можливе частково за рахунок залучених коштів, оскільки спостерігається збільшення значень цих коефіцієнтів протягом досліджуваного періоду (2016-2017 рр.), що говорить про високий рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Проаналізуємо основні показники ліквідності ПП "ІБК" Дедал" (табл..2.9)

**Таблиця 2.9 – Аналіз ліквідності
ПП "ІБК" Дедал" у 2016-2019 роках**

	Показники	Бажане значення	Станом на кінець року				Відхилення		
			2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1	Загальний коефіцієнт ліквідності	≥ 2	0,98	1,02	1,31	1,37	0,39	0,35	0,06
2	Проміжний коефіцієнт ліквідності	$\geq 0,7$	0,77	0,69	0,88	0,76	-0,01	0,07	-0,12
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,16	0,004	0,001	0,02	-0,14	0,016	0,019

Загальний коефіцієнт ліквідності показує, скільки грошових одиниць обігових коштів припадає на кожну одиницю короткострокових, тобто невідкладних зобов'язань. Бажане значення показника має бути ≥ 2 . У нашому випадку показники не досягають нормативних значень, що свідчить про те, що підприємство на протязі 2016-2019 рр. має мало ліквідний баланс.

Проміжний коефіцієнт ліквідності показує, скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів. Позитивним напрямком є його збільшення. Даний показник згідно нормативних значень повинен бути $\geq 0,7$. Отже, незважаючи на деяке зниження параметра показника підприємство залишається ліквідним та спроможним нести свої зобов'язання.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності повинно перебувати в межах 0,2 – 0,35. Згідно розрахунків коефіцієнт не відповідає встановленим нормам, що говорить про те, що підприємство не могло ліквідувати короткострокову заборгованість в період 2016-2019 рр. Отримані дані показують, що на кожну гривну поточних зобов'язань підприємства припадає всього 0,02 гривні грошових коштів та їх еквівалентів.

2.3. Загальна оцінка конкурентоспроможності ПП "ІБК" Дедал"

Як зазначалося вище, ПП "ІБК" Дедал" працює на ринку будівельних робіт. Ринок нерухомості — один з основних видів ринку, який у взаємодії з ринком товарів і послуг та ринком капіталів визначає особливості господарського механізму сучасної регульованої економіки [52, 11].

Основні процеси функціонування ринку нерухомості - це розвиток (створення), управління (експлуатація) й обіг прав на нерухомість.

З метою аналізу бізнес – портфелю підприємства, наведемо основні характеристики ринку нерухомості, притаманні економіці України.

Таблиця 2.10. - Основні особливості ринку нерухомості, характерні для економіки України на сучасному етапі розвитку [42, с.16]

Напрямок аналізу	Особливості ринку нерухомості	Причини	Наслідки
Правовий	Регіональна різноманітність	- на регіональному рівні відносини недостатньо врегульовані	- різниця в інвестиційній привабливості об'єктів нерухомості в різних регіонах
Структурний	Структурна неоднорідність	- надвисока ціна об'єктів первинного ринку нерухомості	- ринок землі практично нерозвинений; - розвиток ринку промислової нерухомості відбувається повільно
Економічний	Невідповідність вартості нерухомості фінансовим можливостям більшості населення	- повільне зростання реальних доходів населення; недостатній розвиток іпотечного кредитування; - завищення цін на деякі види нерухомості	- обмеженість інвестиційних ресурсів на ринку; - перенасичення первинного ринку нерухомості
Ефективність	Неефективне використання основної частини землі та будівель	будівництво більшості об'єктів без урахування сучасних ринкових потреб;	необхідність масштабної реконструкції будівель і споруд;

Як зазначено в табл. 2.10, ринок нерухомості є вкрай неоднорідним, основними об'єктами угод, пов'язаних з операціями купівлі - продажу, оренди тощо, є квартири та земельні ділянки.

Будівельна галузь та ринок нерухомості України, як і економіка в цілому, впродовж 2016 - 2019 рр. продовжували знаходитись у важкому стані, який був обумовлений дефіцитом ліквідності, обмеженим доступом до кредитних ресурсів, нестабільним попитом та політичною ситуацією, погіршенням основних макроекономічних показників.

У таблиці 2.11. наведемо загальноукраїнську статистику щодо обсягу будівництва за 2016-2019 роки.

Таблиця 2.11. - Обсяги реалізованої продукції (робіт, послуг) підприємств галузі будівництва за 2016-2019 рр. [53]

Назва показника	Роки			
	2016	2017	2018	2019
Обсяги реалізованої продукції, млн. грн., в тому числі	82370,9	88033,7	110537,9	120642,3
Підготовка будівельних ділянок, млн.. грн..	1860,4	2278,5	218,5	311,4
Будівництво будівель та споруд, млн.. грн..	69284,8	74568,2	94679,6	98677,3
Установлення інженерного устаткування будівель та споруд, млн.. грн..	10137,4	10122,1	12296,2	14001,3
Роботи з завершення будівництва, млн.. грн..	971,5	846,1	1366,8	1799,5
Оренда будівельної техніки з оператором, млн.. грн..	118,8	218,8	331,8	393,7

Позитивна динаміка та збільшення обсягу введеного в експлуатацію житла була забезпечена наступними чинниками:

- дією Порядку прийняття в експлуатацію індивідуальних (садибних) житлових будинків, садових, дачних будинків, господарських (присадибних) будівель і споруд, прибудов до них, громадських будинків, будівель і споруд сільськогосподарського призначення I і II категорій складності, побудованих без дозволу на виконання будівельних робіт, і проведення технічного обстеження їх будівельних конструкцій та інженерних мереж. Порядок був затверджений Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства відповідним наказом від 19.03.2013 р. № 95;
- введенням в експлуатацію проектів, реалізацію яких було розпочато у минулі періоди (2011-2015 рр.). Будівництво цих об'єктів було тимчасово призупинено у зв'язку з дефіцитом обігових коштів, з яким забудовники зіштовхнулися у 2007-2009рр.;
- відносно стабільна робота протягом 2016 року найбільших будівельних компаній-лідерів галузі, які розбудовували як існуючі

комплекси, так і нові проекти.

Прикладний аналіз зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність будівельного підприємства доцільно проводити в контексті загального опису їх функціонування.

На рисунку 2.4. представлена схема функціонування зв'язків підприємств та організацій будівельного комплексу в умовах реального чи можливого взаємозв'язку з основними елементами економічного середовища. [62] Ця схема відображає сучасні реалії регіонального будівельного комплексу України.

В центрі на рис. 2.4. (у прямокутній рамці) показані взаємозв'язки підприємств та організацій під час реалізації будівельного проекту. При цьому їх пов'язують між собою фінансові, матеріальні, трудові та інформаційні потоки (позначені стрілками), які відображають переміщення та споживання інвестицій, сировини, матеріалів, обладнання; розробку та використання технологій; грошові платежі; виробництво продукції тощо.

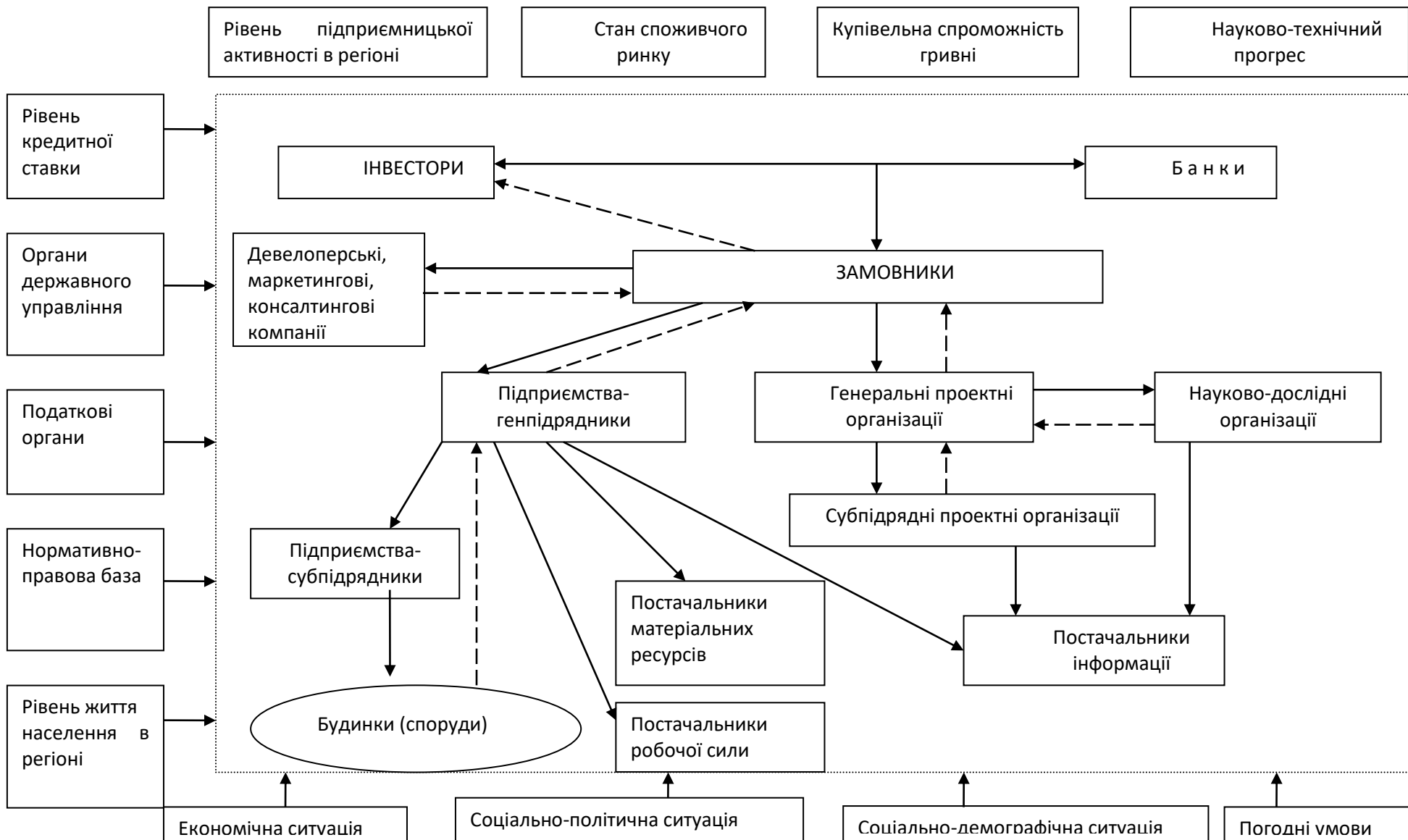


Рис. 2.4. Загальна схема взаємозв'язків підприємств та організацій будівельного комплексу в умовах посилення впливу факторів зовнішнього середовища[62]

Відображені взаємозв'язки суб'єктів будівельної сфери на рис. 2.4. мають двосторонній характер, бо результат взаємодії залежить від функціонування, щонайменше, двох економічних суб'єктів. Поза рамкою будівельного комплексу відображені фактори зовнішнього середовища, які не відносяться безпосередньо до елементів будівельного комплексу, але істотно впливають на процеси реалізації будівельних проектів. Слід зазначити, що підприємства та організації, що взаємодіють в рамках організації будівельного проекту, функціонують в зоні конкуренції і мають право вибору того чи іншого контрагента.

До найкрупніших будівельних компаній України по житловому та комерційному будівництвах, згідно статистичних даних за 2018 рік належать [2]

Таблиця 2.12 - Топ-5 найбільших будівельних компаній України, 2018 р.

Назва компанії	Чистий дохід, млн. грн.
1. Київміськбуд	2075
2. К.А.Н. Буд	1243
3. Група "АВЕК"	629
4. Жилінвестбуд-УКБ	592
5. Альтис-Холдинг	490

Таблиця 2.13 - Обсяг виробленої будівельної продукції від будівельних компаній Рівненської області, тис. грн. [54]

Рік	Будівництво, всього	Будівлі	У тому числі		Інженерні споруди
			житлові	нежитлові	
2016	1331997	542068	117872	424196	789929
2017	1202962	739482	168746	570736	463480
2018	1564118	1045539	206285	839254	518579
2019	2519333	1457595	228041	1229554	1061738

2.3.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Для оцінки конкурентоспроможності галузі проведемо конкурентну діагностику використовуючи модель «5 сил» М. Портера. Цінність моделі п'яти сил конкуренції полягає в тому, що вона допомагає визначити структуру цих сил. Колективні дії цих сил визначають характер конкурентної боротьби на даному ринку. Як правило, чим сильніші сили конкуренції, тим нижча колективна рентабельність фірм, що беруть участь у змаганні. Найбільш гостра конкуренція виникає в тому випадку, коли ці п'ять сил створюють жорсткі умови на ринку, забезпечуючи на перспективу субпаритетну прибутковість або однакову збитковість для більшості фірм [38, с. 117]. Застосування моделі «5 сил» проводиться в три етапи:

1. Присвоєння кількісних показників детермінантам п'яти сил методом експертної оцінки (табл. 2.14)

Таблиця 2.14 - Оцінка впливу конкурентного середовища на діяльність ПП "ІБК" Дедал"

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
Проникнення нових конкурентів	Рівень вхідного бар'єру	Економія на масштабах збуту		x	
		Рівень фінансових інвестицій	x		
		Ступінь диференціації продукції		x	
		Консерватизм існуючої системи поставок		x	
	Реакція діючих підприємств на появу нових конкурентів	Необхідність залучення постійних покупців	x		
		Відсутність активної маркетингової політики			x
		Низька інноваційна активність управління персоналом			x
	Використання методів конкурентної боротьби	x			
Середнє значення впливу появи нових конкурентів $I(нк) = 15/8 = 1,875$					
Поява товарів-замінників	Вплив товарів-замінників	Перевагу отримує товар з нижчою ціною	x		
		Тенденції до реалізації менш якісного товару	x		
		Розбіжності в асортименті основних конкурентів		x	

	Підробка продукції	Поява великої кількості товарів-замінників в результаті підробки товарів	x		
Середнє значення сили впливу товарів-замінників I (тз) = 6/4 = 1,5					
Вплив покупців	Вплив покупців на конкурентні позиції підприємства	Високий ступінь організації споживачів		x	
		Великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів		x	
		Високий ступінь стандартизації продукції	x		
	Торговельна сила споживачів	Зростання рівня інформованості про товари			x
		Висока цінова еластичність товарів		x	
Середнє значення сили впливу покупців I (пок) = 10/5 = 2					
Вплив постачальників	Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства	Можливості підприємства у виборі постачальників			x
		Тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків		x	
		Вартість переходу до іншого постачальника		x	
	Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	Відсутність власних оборотних коштів			x
		Нестача складських приміщень	x		
Середнє значення сили впливу постачальників I (пост) = 12/5 = 2,4					
Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	Ступінь інтенсивності конкуренції	Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції			x
		Наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів			x
		Приріст попиту на товар підприємства		x	
Конкурентні позиції досліджуваного підприємства	Конкурентні позиції досліджуваного підприємства	Вдале розташування підприємства	x		
		Наявність досліджень діяльності конкурентів		x	
		Досліджені конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг		x	
Середнє значення інтенсивності конкуренції між підприємствами I(к) = 13/6 = 2,17					

Складено на основі [9]

$$K \text{ впливу} = 0,2 * I(\text{нк}) + 0,2 * I(\text{тз}) + 0,3 * I(\text{пок}) + 0,1 * I(\text{пост}) + 0,2 * I(\text{к})$$

$$K \text{ впливу} = 0,2 * 1,875 + 0,2 * 1,5 + 0,3 * 2 + 0,1 * 2,4 + 0,2 * 2,17 = 1,949.$$

Оскільки коефіцієнт впливу склав 1,949, то вплив конкурентного середовища за методикою М. Портера на даному ринку є середнім. Найбільший вплив мають постачальники та вже діючі конкуренти. Це свідчить про позитивний вплив чинників на конкурентоспроможність галузі.

2. Аналіз сильних і слабких сторін поточної конкурентної ситуації, а також можливих компенсаційних заходів проводиться на підставі порівняння й критичної оцінки всіх п'яти сил, їх значень і складових їхніх детермінант. Результати обговорення — сильні й слабкі сторони, компенсаційні заходи — записуються в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 - Можливості, загрози й компенсації в моделі «5 сил»

Можливості	Загрози	Компенсації
Зниження ціни товарів, що постачаються	Низький рівень визнання серед споживачів	Застосування бренд-менеджменту, PR-заходів
Покращення умов постачання	Відсутність стимулювання осіб, що приймають рішення	Підвищення індивідуалізованості роботи менеджерів зі збуту
Економія на масштабі	Велика кількість конкурентів	Демпінг. Більш тонке позиціонування
Висока інертність споживача	Маленька частка ринку	Інформування споживача про його вигоди
Більші вигоди споживача	Низька лояльність споживача	Стратегія клієнтоорієнтування
Розширення асортименту	Доступні товари-замінники	Модернізація ринку

Складено на джерела [9]

3. Визначення й оцінка стратегічних альтернатив. Для цього складаємо перелік ключових проблем поточної ринкової ситуації (на основі результатів другого етапу) і сформулюємо основні дії, які слід застосовувати для їхнього вирішення (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 - Стратегічні альтернативи в моделі «5 сил»

Проблема	Ранг	Дії
Незадовільні умови постачання при існуючій силі в 2,4	3	Домогтися більших знижок Домогтися кращих умов товарного кредитування Урізноманітнити постачальників Укладати середньострокові й короткострокові контракти постачання
Низьке клієнтоорієнтування підприємства	1	Збільшити кількість менеджерів зі збуту Безпосередньо пов'язати вигоди менеджерів зі збуту із рівнем задоволеності покупців Впровадити систему CRM
Відсутність ідентифікації на ринку (низька впізнаваність)	4	Впровадити систему бренд-менеджменту
Байдужість покупців до товарів підприємства	2	Інформування споживачів про реальні й можливі вигоди Перепозиціонування й модернізація товару Відсторонення від субститутів

Складено на основі [9]

Отже, можемо зробити висновок, що найбільшими загрозами підприємства у конкурентному середовищі є клієнтоорієнтованість та проблеми стимулювання попиту.

Враховуючи наведену вище інформацію щодо взаємодії зовнішніх та внутрішніх факторів у будівельному комплексі України, здійснимо SWOT-аналіз підприємства, адже це дозволить визначити основні недоліки та можливості підприємства на сучасному етапі господарювання (табл..2.17).

Таблиця 2.17. - Матриця SWOT - аналізу ПП "ІБК" Дедал"

	<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - скорочення обсягів заборгованості з оплати за виконані роботи; - прогнозується уповільнення погіршення економічного стану галузі; - стабілізація обсягу замовлень; - розвиток малого та середнього бізнесу; - вихід на новий сегмент ринку; - підвищення рівня професійності кадрів 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зменшення обсягу будівельно - монтажних робіт; - скорочення обсягів нових замовлень на будівельні роботи; - високі процентні ставки кредиту; - висока конкуренція; - зростання рівня вимог покупців і постачальників; - підвищення впливу несприятливих погодних умов
<p>Сильні сторони:</p> <p>тривалий термін роботи з клієнтами; наявність значної кількості постійних клієнтів</p> <ul style="list-style-type: none"> - налагоджені зв'язки з постійними постачальниками та контрагентами 	<p>розширення сегменту споживачів запровадження новітніх технологій у процеси збуту та реклами співпраця з іноземними партнерами</p>	<p>Імідж надійного партнера допоможе запобігти втраті постійних покупців. Створення додаткового сервісу Орієнтація на кінцевого споживача</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зменшення завантаженості виробничих потужностей - недостатня кількість основних виробничих фондів - керівництво не має чітких стратегічних планів діяльності, що призводить до неефективного управління підприємством - недостатня кількість обігових коштів 	<ul style="list-style-type: none"> - сприяти стабілізації кількості працівників, підвищенню заробітної плати та продуктивності праці; - стабілізувати обсяги оборотних коштів, достатніх для виконання робіт і задоволення попиту; - застосувати нові методи просування продукції; - підвищення кваліфікації персоналу; 	<ul style="list-style-type: none"> - несприятлива політика банків та висока конкуренція негативно впливають на обсяги будівельно - монтажних робіт та ускладнюють фінансово-економічний стан

Для конкретизації результатів SWOT- аналізу, використаємо також різновид SWOT- аналізу - **SNW-аналіз**, (табл.2.18) за методологією якого необхідно вибрати одну із трьох зазначених альтернативних позицій для кожного фактору. Причому альтернатива – це якісна інтегральна оцінка відповідної конкретної позиції зовнішнього середовища прямого впливу організації щодо її ситуаційного ринкового стану.

Згідно проведеного аналізу випливає, що в організації існує багато проблем, пов'язаних із недостатнім розвитком маркетингової сфери, що безпосередньо пов'язане із залученням споживачів послуг, що надаються організацією і які повинні бути у первинному колі уваги менеджменту.

Таблиця 2.18 - Стратегічний SNW-аналіз середовища ПП "ІБК" Дедал"

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
	S сильна	N нейтральна	W слабка
1. Рівень менеджменту		+	
2. Рівень маркетингу			+
3. Фінанси як загальне фінансове становище			+
4. Стан відносин із фінансовими інфраструктурами		+	
5. Продукт як конкурентоспроможність	+		
6. Інформаційна технологія		+	
7. Якість інформаційного середовища		+	
8. Якісний рівень персоналу	+		
9. Якість та репутація торгової марки		+	
10.Репутація на ринку		+	
11.Репутація як роботодавця		+	
12.Відносини з органами влади	+		
13.Відносини із профспілками		+	
14.Відносини із конкурентами			+
15.Відносини із споживачами		+	
16.Інновації як дослідження та розробки			+
17.Кооперація			+
18.Продуктово-маркетингова стратегія			+
19.Конкурентна стратегія			+

Негативними сторонами виявлено відсутність інновацій та розвитку технічної сфери, фінансово-матеріальне становище, а також відсутність

кооперативних, зв'язків, які могли б значно розширити сфери функціонування досліджуваного підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства формується з набору різних показників під впливом великої кількості як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Для того, щоб оцінити становище підприємства в зовнішньому середовищі, скористаємося відповідними методиками. У світовій практиці аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу здійснюється за допомогою методу PEST - аналізу за п'ятибальною рейтинговою шкалою (табл. 2.19), згідно якої позитивний вплив на діяльність та розвиток організації та сучасний стан аналізованих тенденцій оцінюється як 5 балів, негативний – 1 бал.

**Таблиця 2.19- PEST- аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу
ПП "ІБК" Дедал"**

ПОЛІТИКА	P	ЕКОНОМІКА	E
Вибори президента	1	Загальна характеристика в галузі	4
Вибори до Верховної Ради	1	Рівень інфляції	2
Зміни законодавства	2	Динаміка курсу гривні	2
Державне галузеве регулювання	3	Експортно-імпортна політика організації	2
	7		10
СОЦІУМ	S	ТЕХНОЛОГІЯ	T
Зміни в базових цінностях	4	Державна технологічна політика	3
Зміни в рівні і стилі життя	4	Значні тенденції в галузі НДДКР	4
Ставлення до роботи і відпочинку	4	Нові патенти	3
Демографічні зміни	3	Нові продукти	4
Зміна структури доходів	2	Технологічні зміни в країні	4
	17		16

Найменший рейтинговий показник, отже і найменш позитивний вплив, мають тенденції в галузі політики, що спричинене затяжною нестабільністю

політичної обстановки в країні, відсутністю стабільності у галузі законодавчої влади.

Відповідно економічний чинник впливу на діяльність організації тісно пов'язаний із політичним, наслідком чого є гальмування деяких сфер економіки, тісно пов'язаних із функціонуванням досліджуваного об'єкту, неможливість чіткого формування показників та критеріїв середньотермінового та довготермінового планування та прогнозування.

Найбільш позитивний результат аналізу зовнішнього оточуючого середовища належить соціальній групі чинників, згідно чого випливає, що зміни у рівні та стилі життя населення мають істотний прогнозований вплив на розвиток діяльності, в тому числі і на побудову стратегії та визначення цілей організації.

Технологічний фактор, як і у всьому індустріальному світі, на сучасний момент розвитку економіки відіграє істотну роль у конкуренції та кінцевих результатах діяльності організації, тому науково-дослідні та конструкторські розробки повинні бути в постійному полі зору менеджменту підприємства.

Таким чином, на основі наведеної інформації бачимо, що ефективна діяльність будівельної фірми в сучасних умовах значної мірою залежить від системи зовнішніх факторів та інтенсивності їх впливу. Причинно-наслідкові зв'язки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища повинні враховуватися менеджментом підприємства при розробці конкурентних стратегій.

Наступним кроком аналізу – наведемо профіль підприємства (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 - Вивчення профілю ПП "ІБК" Дедал"

Характеристики ПП "ІБК" Дедал"	Оцінка характеристик від 0 (<i>min</i>) до 100 (<i>max</i> , краща)				
	0	25	50	75	100
Прогресивна фірма	♦				
Творче вирішення проблем		♦			
Ступінь досягнення цілей	♦				

Активний маркетинг		◆			
Один з лідерів у даній галузі	◆				
Ступінь доцільності організаційної структури				◆	
Рівень прибутку	◆				
Доля ринку		◆			
Система контролю якості продукції			◆		
Широта асортименту			◆		
Стиль правління				◆	
Компетентні консультанти			◆		
Гнучкість цінової політики			◆		
Система організації збуту		◆			
Рівень сервісу			◆		
Система стимулювання покупців		◆			
Ступінь маркетингової активності	◆				
Дослідження та розробки	◆				
Стан матеріально-технічної бази			◆		
Кваліфікаційний склад кадрів				◆	
Ступінь вмотивованості кадрів		◆			
Фінансові можливості підприємства	◆				

Для проведення портфельного аналізу ПП "ІБК" Дедал" використаємо матрицю «привабливість — конкурентоспроможність» («McKinsey» — «General Electric»). Особливостями матриці є те, що її можна застосовувати на всіх стадіях життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції. Також матриця є гнучкою за рахунок вибору показників, виходячи з конкретної ситуації.

Аналіз портфеля бізнесу є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління. Він розкриває взаємозалежність окремих частин бізнесу та дає уявлення про те, що портфель як ціле істотно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для фірми, ніж стан її окремих частин. За допомогою аналізу портфеля бізнесу можуть бути

збалансовані такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення та відмирання окремих видів діяльності організації [38, с. 373].

Побудуємо таблицю показників, що використовуються для оцінки привабливості галузі (табл. 2.21).

Таблиця 2.21 - Оцінка привабливості будівельної галузі

Критерії	Важливість	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір	0,1	4	0,4
Темп зростання	0,3	4	1,2
Структура конкуренції	0,2	3	0,6
Галузева рентабельність	0,3	4	1,2
Чутливість до інфляції	0,1	3	0,3
Сумарна зважена оцінка			3,7

Складено на основі [9]

Аналізуючи дані, можна сказати, що будівельна галузь приваблива, адже сумарна зважена оцінка становить 3,7, що є досить хорошим показником.

Далі необхідно визначити конкурентоспроможність ПП "ІБК" Дедал":

Таблиця 2.22 - Оцінка конкурентоспроможності ПП "ІБК" Дедал"

Критерії	Важливість	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір	0,15	1	0,15
Темп зростання	0,15	2	0,3
Прихильність споживачів	0,15	3	0,45
Прибутковість	0,25	4	1
Технологічний потенціал	0,1	4	0,4
Організаційна структура	0,1	4	0,4
Частка ринку за сегментами	0,1	1	0,1
Сумарна зважена оцінка			2,8

Складено на основі [9]

Аналізуючи дані, можна помітити, що конкурентоспроможність цього підприємства досить висока, це пов'язано з плідною роботою організації, сумарна зважена оцінка становить 2,8, що свідчить про хороший рівень конкурентоздатності. Використовуючи отримані дані, будуємо матрицю портфельного аналізу «McKinsey» — «General Electric» (рис. 2.5).

Привабливість галузі	Висока 5	Вибірковість	Інвестування та зростання	Інвестування та зростання
	Середня 3,4	Збір урожаю та вихід з ринку	Вибірковість	Інвестування та зростання
	Низька 1,7	Збір урожаю та вихід з ринку	Збір урожаю та вихід з ринку	Вибірковість
		Низька 1,7	Середня 3,4	Висока 5
		0 Конкурентоспроможність		

Рис. 2.5. Портфельний аналіз ПП "ІБК" Дедал" з використанням матриці «McKinsey» — «General Electric»

Складено на основі [табл. 2.21 і табл. 2.22]

ПП "ІБК" Дедал" перебуває в секторі, що знаходиться між групами селективного і агресивного зростання. Це пов'язано з високим рівнем прибутковості галузі, а також з середньою конкурентоспроможністю підприємства. В даному випадку для підприємства актуальні дві стратегії – стратегія інвестування або вихід із ринку. Підприємству доцільно захищати існуючі програми ринкової діяльності, концентрувати інвестиції в сегменти з високим прибутком і відносно низьким ризиком.

На основі вищенаведеної інформації, здійснимо оцінку конкурентоспроможності ПП "ІБК" Дедал" в цілому.

Першим етапом такого аналізу стане окреслення кола основних конкурентів ПП "ІБК" Дедал". Виходячи із СЗГ у яких працює аналізоване

підприємство, вважаємо за доцільне проаналізувати регіональний будівельний ринок.

На даний момент на ринку Рівненської області налічується близько 20 будівельних компаній, потужних гравців у сфері будівництва (Додаток Б). З них найбільш лідируючі позиції займають наступні:

Житловий комплекс "На Щасливому"

РЕНОМЕ-ЄВРОБУД

Група компаній "РЕНОМЕ"

ГК Стоград

Група Смарт

Однак, з метою конкретизації порівняльного аналізу, доцільно визначити основних конкурентів ПП "ІБК" Дедал". Нами визначено три основних конкуренти - Будівельна фірма "Будреконструкція", ТзОВ "БМО Промбуд 21", Будівельна компанія "ПВП Аванті".

Порівняльна характеристика аналізованих підприємств за обсягами реалізації будівельної продукції та їх ринкові частки відповідно у 2018 році наведено в таблиці 2.23 (дані за 2019 рік – відсутні на момент проведення аналізу).

Таблиця 2.23. – Порівняльна характеристика будівельних фірм на регіональному ринку за 2018 рік

№	Показник	Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	Відсоткові співвідношення, %
1.	ПП "ІБК" Дедал"	26392,0	12
2.	Будівельна фірма "Будреконструкція"	105650,7	46
3.	ТзОВ "БМО Промбуд 21"	7478,5	3
4.	Будівельна компанія "ПВП Аванті"	89420,3	39
Всього:		228941,5	100

Аналіз результатів табл. 2.23. дозволяє ідентифікувати лідера ринку, рівень розвитку конкретних здібностей окремого підприємства в порівнянні з лідером і розробити комплекс заходів щодо розвитку тих чи інших здібностей лідируючого конкурента [61].

Визначимо ступінь впливу складових потенціалу підприємства на рівень його конкурентоспроможності.

Результати опитування групи експертів з метою виявлення ступеня впливу окремих складових потенціалу підприємств на рівень їх конкурентоспроможності наведено в таблиці 2.24.

Таблиця 2.24 - Ступінь впливу окремих складових потенціалу підприємств на рівень їх конкурентоспроможності

Чинники конкурентоспроможності	Вагомість чинника
Маркетинговий потенціал	0,4
Виробничий потенціал	0,2
Фінансовий потенціал	0,1
Кадровий потенціал	0,3

Ключові фактори успіху (КФУ) - загальні для всіх підприємств галузі керовані змінні, розвиток яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції підприємства в галузі [41].

Таблиця 2.25. - Оцінка КФУ конкуруючих підприємств

Ключові фактори успіху (оцінка сили)	ПП "ІБК" Дедал"	Конкуренти		
		Будівельна фірма "Буд-реконструкція"	ТзОВ "БМО Промбуд 21"	Будівельна компанія "ПВП Аванті"
1. Імідж (репутація)	4	9	5	8
2. Ліцензії	8	9	6	8
3. Кваліфікація персоналу	8	9	7	8
4. Реклама	3	6	3	4
5. Фінансове положення	2	9	8	8
6. Собівартість	8	6	7	6
Всього	33	48	36	42

Джерело: [41]

Ключовими факторами успіху ПП "ІБК" Дедал" є наявність усіх необхідних ліцензій, кваліфікований персонал і собівартість робіт. Компанія пропонує якісну продукцію за доступними цінами, надає технічну підтримку споживачам, послуги з консультування, підтримує лояльність клієнтів, співпрацює з перевіреними постачальниками.

Виходячи з отриманих результатів лідером на будівельному ринку є Будівельна фірма "Буд-реконструкція", а також Будівельна компанія "ПВП Аванті" показує високі результати.

Порівняємо сильні та слабкі сторони ПП "ІБК" Дедал" з конкурентами за допомогою бальної шкали оцінки впливу основних факторів, які забезпечують конкурентоспроможність. Потрібно відзначити, що в якості оцінювання було обрана 10-тибальна шкала (1 – найменше значення, 10 – найбільше значення).

Таблиця 2.26. - Порівняльна характеристика чинників конкурентоспроможності

№ з/п	Чинники конкурентоспроможності будівельного підприємства	ПП "ІБК" Дедал"	Конкуренти		
			Будівельна фірма "Буд-реконструкція"	ТзОВ "БМО Промбуд 21"	Будівельна компанія "ПВП Аванті"
1.	Імідж підприємства	5	6	6	8
2.	Якість продукції	8	8	7	9
3.	Рекламна підтримка	2	7	7	8
4.	Кваліфікація персоналу	7	8	7	8
5.	Можливості зниження цін	5	5	5	5
6.	Асортимент товарів	6	6	7	8
7.	Розміщення	5	5	6	6
8.	Рівень обслуговування	8	6	7	7
9.	Обсяг збуту	6	7	7	9
10.	Організаційна структура	5	5	6	6
	Сумарний рейтинг	56	63	65	74

Зобразимо отримані дані у вигляді багатокутника конкурентоспроможності (рис.2.6):

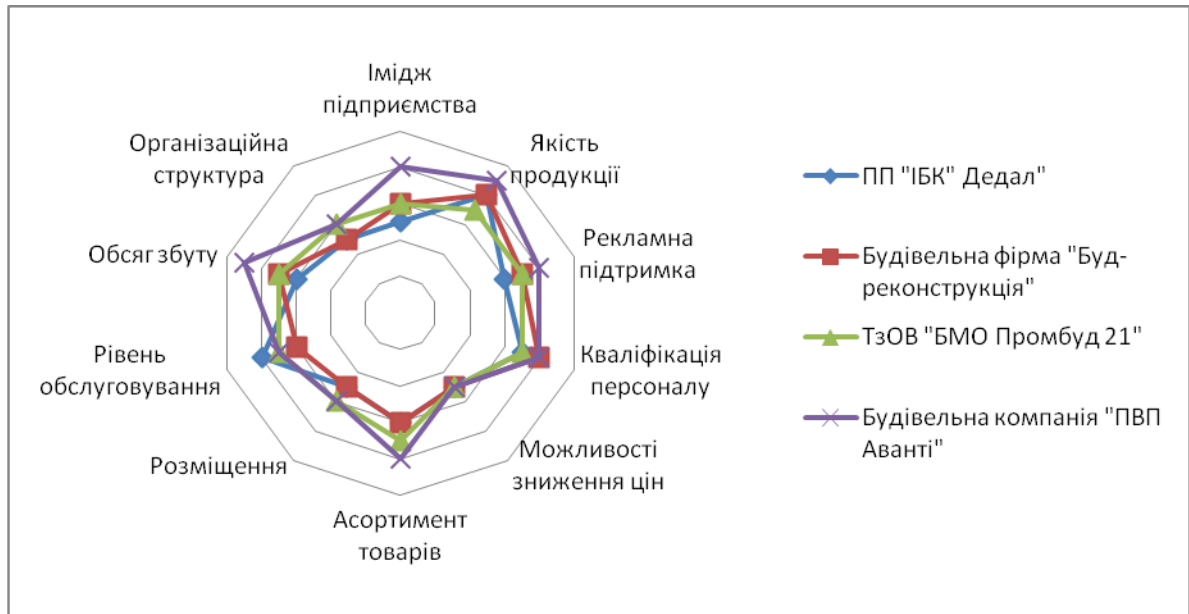


Рис. 2.6 - Багатокутник конкурентоспроможності підприємства

Таким чином, порівняльний аналіз на основі бенчмаркінгу засвідчив, що рівень конкурентоспроможності ПП "ІБК" Дедал" по відношенню до аналогічних підприємств м. Рівне є найнижчий. Проаналізувавши становище ПП "ІБК" Дедал" на ринку та оцінивши його конкурентів, можна зробити висновок, що підприємство має слабкі конкурентні позиції на ринку, які обов'язково потрібно зміцнювати, інакше воно може взагалі бути витіснене з ринку. Також слід остерігатися загрози появи нових конкурентів, які можуть зменшити ринкову частку досліджуваного підприємства.

2.3.3. Аналіз ефективності управління конкурентоспроможністю

Ефективність управління процесом забезпечення конкурентоспроможності будь-яких підприємств визначається спроможністю системи управління забезпечити в довгостроковій перспективі стабільні результати діяльності на основі раціонального використання власних ресурсів, ефективної взаємодії з іншими підприємствами, законодавством, банківським сектором, іноземними і вітчизняними інвесторами щодо користування виробничими, фінансовими та інвестиційними ресурсами,

формування конкурентних переваг по відношенню до близьких за сферою та обсягами діяльності економічних систем з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників навколишнього середовища.

Складність управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у тому, що немає достатньої кількості теоретичних і практичних методик досягнення та підтримання позицій конкурентоспроможності підприємства.

Управління конкурентоспроможністю не еквівалентне всій діяльності організації з досягнення кінцевих цілей, а включає в себе ті функції, що пов'язані з розробкою і реалізацією стратегії конкуренції, стимулюванням до реалізації, цільовою орієнтацією різних видів діяльності. Досягнення конкурентоспроможності є стратегічною ціллю діяльності організацій в умовах європейського ринку, для досягнення якого необхідна консолідація всіх підрозділів і ланок системи управління підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства в загальній класифікації об'єктів управління можна віднести до функціональних (на відміну від виробничих і структурних), які вимагають розробки спеціального механізму управління. [62]

Відповідно до цього, як головну мету управління конкурентоспроможністю можна відзначити забезпечення умов успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг, що забезпечать зростання у майбутньому.

В свою чергу, об'єктом управління конкурентоспроможністю стає не лише продукція, а фінансова, виробнича, інноваційна та маркетингова діяльність, персонал, техніко-технологічна забезпеченість та організаційно-управлінська структура підприємства (рис.2.7) [62].

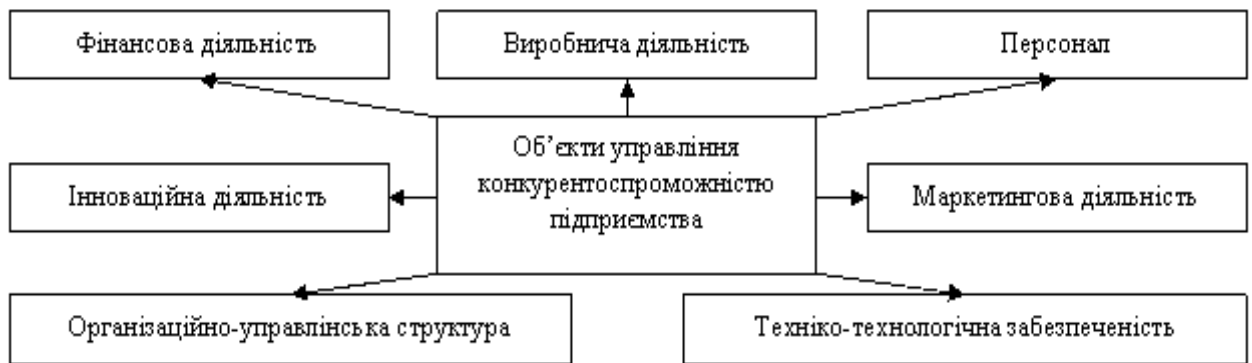


Рис. 2.7. Об'єкти управління конкурентоспроможністю ПП "ІБК" Дедал"*

* Складено автором, на основі [62]

Виходячи з мети та поставлених завдань дослідження, вважаємо за доцільне для подальшого аналізу використовувати такі складові як маркетинговий потенціал підприємства та рівень комунікаційної політики.

Маркетинговий потенціал можна оцінити за допомогою таблиці (табл. 2.27). При цьому використовується такі оцінки:

- 1б. – елемент використовується залежно від ситуації, що склалася;
- 2б. – часте, але нерегулярне використання;
- 3б. – систематичне використання елемента [64, с. 91].

Таблиця 2.27- Оцінка маркетингової активності ПП "ІБК" Дедал"

№ з/п	Елемент маркетингової активності	Оцінка у балах
1.	Здійснення сегментації ринку	2
2.	Вивчення потреб споживачів та задоволення їх в повному обсязі	2
3.	Проведення оцінки конкурентів	2
4.	Ступінь зміни асортименту товарів за останні 3 роки	1
5.	Рівень контролю якості продукції	3
6.	Використання ТМ	1
7.	Врахування еластичності попиту при встановленні ціни	1
8.	Застосування системи знижок	2
9.	Використання прогресивних методів продажу	1
10.	Рівень сервісу	2
11.	Оцінка ефективності руху товарів	2
12.	Оцінка ефективності реклами	1
Загальна оцінка		20

При дослідженні комунікаційної політики (персонал, організаційно-управлінська культура) виявлено, що активність рекламної діяльності, заходів щодо стимулювання збуту покупців і продавців, а також застосування реклами та інформації знаходиться на низькому рівні. Проведене дослідження свідчить про слабку рекламну діяльність у досліджуваних підприємствах. Серед усього набору засобів стимулювання збуту на практиці використовуються лише знижки та акції.

При оцінці конкурентоспроможності управлінського персоналу нами були розраховані наступні показники: рівень компетенції, рівень професіоналізму, рівень маркетингової підготовки (табл.2.28). В усіх групах досліджуваних підприємств можна відзначити високий рівень компетенції і професіоналізму, а також низький рівень маркетингової підготовки.

Таблиця 2.28 - Оцінка управлінського персоналу ПП "ІБК" Дедал"*

№ з/п	Показники	Вага показника (і)	Конкуренти							
			ПП "ІБК" Дедал"		Будівельна фірма "Буд-реконструкція"		ТЗОВ "БМО Промбуд 21"		Будівельна компанія "ПВП Аванті"	
			Експертна оцінка (і)	Зважена оцінка (іі)	Експертна оцінка (і)	Зважена оцінка (іі)	Експертна оцінка (і)	Зважена оцінка (іі)	Експертна оцінка (і)	Зважена оцінка (іі)
1.	Рівень компетенції	0,3	8	2,4	8	2,4	7	2,1	8	2,4
2.	Рівень професіоналізму	0,3	8	2,4	9	2,7	8	2,4	8	2,4
3.	Рівень маркетингової підготовки	0,4	4	1,6	7	2,8	6	2,4	9	3,6
	Сумарна оцінка	1	20	6,4	24	7,9	21	6,9	25	4,8

* складено автором, на основі [34]

Діагностика управління конкурентоспроможністю в досліджуваних підприємствах дозволила визначити цілі діяльності підприємств-конкурентів, конкурентоспроможність стратегічного потенціалу підприємств-конкурентів,

досліджувати сильні і слабкі сторони конкурентів, виявити їх конкурентні переваги.

Оцінка прогресу маркетингової діяльності здійснюється на основі вивчення динаміки показників доходу, витрат і прибутку. Така оцінка на рівні організації в цілому проводиться для окремих видів бізнесу, інколи – для окремих продуктів і ринків. Ефективність маркетингу характеризується п'ятьма складовими маркетингової орієнтації: спрямованістю на покупця; маркетинговою інтеграцією; адекватністю інформації; стратегічною орієнтацією; оперативною ефективністю (Додаток В).

У таблиці 2.29 наведено послідовність оцінки за всіма п'ятьма характеристиками.

**Таблиця 2.29 - Результати оцінки ефективності маркетингу
ПП "ІБК" Дедал"**

№ з/п	Складові маркетингової орієнтації	Оцінка, бали		
		0	1	2
1. Спрямованість на покупця				
1.1.	Задоволення потреб споживачів		+	
1.2	Пропозиції і плани маркетингу для різних сегментів ринку	+		
1.3	Увага до маркетингової системи у цілому	+		
2. Маркетингова інтеграція				
2.1	Інтеграція і контроль над основними маркетинговими функціями		+	
2.2	Погодженість		+	
2.3	Система розширення асортименту	+		
3. Адекватність маркетингової інформації				
3.1	Дослідження покупців, факторів, що впливають на покупку, каналів збуту і конкурентів	+		
3.2	Ознайомленість з потенціалом збуту і прибутковістю різних сегментів ринку, покупців, територій, продуктів, каналів		+	
3.3	Зусилля для зниження витрат на різні маркетингові заходи	+		
4. Стратегічна орієнтація				
4.1	Маркетингове планування	+		
4.2	Поточна маркетингова стратегія		+	
4.3	Планування непередбачуваних обставин	+		

5. Оперативна ефективність				
5.1	Впровадження маркетингової стратегії	+		
5.2	Розподіл маркетингових ресурсів		+	
5.3	Швидкість реагування	+		
Загальна оцінка			6 балів	

Методика підрахунку балів полягає в наступному. Спочатку за кожним питанням вибирається відповідь, що найбільше підходить. Отримані в такий спосіб бали підсумовуються, їхня загальна кількість буде в проміжку від 0 до 30.

Оцінка ефективності маркетингу визначається за такою шкалою:

Таблиця 2.30 - Шкала оцінки ефективності маркетингу [34]

0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30
Маркетинг не ефективний	Маркетинг організований на низькому рівні	Маркетинг організований на середньому рівні	Маркетинг організований на доброму рівні	Маркетинг організований на дуже доброму рівні	Маркетинг організований на відмінному рівні

За результатами проведеного дослідження бачимо, що об'єкти управління конкурентоспроможністю на ПП "ІБК" Дедал" знаходяться на низькому організаційному рівні, що суттєво знижує конкурентоспроможність підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПП "ІБК" ДЕДАЛ"

3.1. Систематизація недоліків в управлінні конкурентоспроможністю ПП "ІБК" Дедал"

На основі оцінки пріоритетів розвитку компанії в умовах ринку необхідно здійснити пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності бізнесу, який доцільно спрямувати на розвиток передусім тих складових бізнесу, які формують основу його стабільного розвитку, формування вартості компанії.

Після проведення аналізу конкурентоспроможності ПП "ІБК" Дедал" було виявлено наступні недоліки, притаманні управлінню конкурентоспроможністю, та розроблено відповідно до них заходи (таблиця 3.1):

**Таблиця 3.1. – Недоліки в управлінні конкурентоспроможністю
ПП "ІБК" Дедал"**

Найменування недоліку	На що здійснює вплив вказаний недолік	Заходи щодо усунення виявленого недоліку
Відсутність чіткої стратегії розвитку підприємства	Зниження конкурентоспроможності. Зниження рівня адаптації підприємства до зовнішніх умов.	Розроблення ефективної конкурентної стратегії
Низькі темпи зростання	Зниження конкурентоспроможності.	Розроблення ефективної конкурентної стратегії, розширення сфери діяльності
Низька ринкова частка	Втрата потенційних споживачів.	Розширення обсягів збуту
Відсутність маркетингових механізмів розвитку	Зниження конкурентоспроможності	Впровадження маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю

Відсутність ефективної рекламної кампанії	Низький рівень інформації про підприємство його продукцію. Зниження прибутковості	Всебічне рекламування продукції підприємства, електронна торгівля
Висока залежність від постачальників	Висока ринкова влада постачальників. Низький рівень господарського маневрування	Збільшення кількості постачальників
Загроза появи нових конкурентів	Зниження ринкової частки підприємства. Втрата споживачів, зниження товарообороту.	Розроблення ефективної конкурентної стратегії для протидії новим конкурентам
Втрата постійних клієнтів, низький рівень клієнтоорієнтованості	Зниження прибутковості, конкурентоспроможності.	Система знижок
Низький рівень фінансової стабільності	Зниження прибутковості, конкурентоспроможності.	Оптимізація величини запасів; Впровадження заходів щодо зменшення частки дебіторської заборгованості; Зменшення витрат.
Відсутність інтернет - сайту компанії та автоматизації бізнес-процесів	Втрата потенційних споживачів, зниження товарообороту.	Розробка інформативного інтернет – сайту

Таким чином, ефективне управління підприємством в умовах ринку зводиться, в першу чергу, до управління його конкурентоспроможністю, а саме до оцінювання й аналізу чинників, які підвищують або знижують конкурентоспроможність підприємства, вибору і реалізації відповідної стратегії і тактики для досягнення тієї або іншої мети.

3.2.Розробка комплексу заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ПП "ІБК" Дедал"

На основі вищенаведеної інформації, окреслимо основні заходи, які доцільно запровадити ПП "ІБК" Дедал" для підвищення конкурентоспроможності на регіональному будівельному ринку:

- Розробка та впровадження стратегічної програми розвитку підприємства;
- Розробка системи конкурентних стратегій;
- Розробка власного Інтернет – сайту, розміщення на ньому повної та достовірної інформації щодо діяльності підприємства, переліку послуг та видів робіт тощо;
- Запуск реклами в Інтернет-мережі, на спеціалізованих веб-сайтах;
- Активізація рекламних та PR- заходів щодо інформування споживачів відносно існуючого асортименту та появи новітніх продуктів, створення іміджу виробника. Удосконалення інформаційної наповненості рекламних звернень, а також інформативності сайтів в мережі Інтернет;
- Розширення асортименту робіт, що виконуються, відповідно до потреб ринку, співпраця з надійними постачальниками;
- Придбання спеціалізованого програмного забезпечення, для удосконалення бізнес-процесів;
- Впровадження гнучкої системи знижок, а також перегляд існуючої системи знижок в бік лояльності для постійних партнерів. Збільшення обсягів продажів у кредит;
- Суворий контроль за дотриманням термінів виробництва. Впровадження системи контролю всіх робочих процесів та термінів;
- Удосконалення технологічних та дизайнерських рішень щодо будівельних робіт;
- Впровадження системи до- та післяпродажного обслуговування.

➤ Контроль професійних якостей, компетентності персоналу служби збуту, з яким контактує потенційний споживач.

Для захисту конкурентної переваги можна зробити наступні кроки:

- пропозиція продукції є найбільш близькою за своїми характеристиками до продукції конкурентів, але за нижчими цінами;
- збільшення обсягів продажів у кредит;
- встановлення зв'язків з найкращими постачальниками сировини або комплектуючих виробів, укладаючи з ними довгострокові контракти;
- постійний моніторинг та аналіз діяльності конкурентів.

Варто наголосити, що серед інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства важливе місце також займають інструменти маркетингу, кожен з яких тісно взаємопов'язаний з іншими: маркетингові дослідження, канали збуту, ціна, реклама, сервісне обслуговування. Загалом інструменти маркетингу формують систему маркетингу підприємства, від ефективності якої багато в чому і залежить успішність його діяльності.

За результатами проведеного дослідження (див. 2 – й розділ) маркетинг організований на ПП "ІБК" Дедал" на низькому рівні. Отже, аналізоване підприємство зацікавлене в розвитку маркетингової діяльності.

Для підвищення рівня маркетингової ефективності ПП "ІБК" Дедал" необхідно провести наступні заходи:

- інтеграція і контроль над основними маркетинговими функціями;
- дослідження покупців, факторів, що впливають на покупку, каналів збуту і конкурентів;
- маркетингове планування;
- підвищення маркетингової активності;
- розробка маркетингової моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- удосконалення методів розробки маркетингового комплексу;

▪ інтеграція системи управління маркетинговою діяльністю в систему управління конкурентоспроможністю.

На думку науковців, дослідження зв'язку між рівнем впровадження маркетингу в діяльність підприємства і його конкурентоспроможністю свідчить, що хоча між даними параметрами існує пряма залежність, низький рівень впровадження маркетингових заходів організаціями, які працюють в умовах нестабільної економіки, пояснюється неринковими бар'єрами входу та функціонування на ринку, внаслідок чого господарюючі суб'єкти не мають особливої потреби у розвиненій маркетинговій діяльності та зосереджуються переважно на рекламуванні своєї продукції. При зміні ситуації на ринку, появі конкурентів з досвідом роботи, позиції даних підприємств дестабілізуються. З огляду на сучасні тенденції, виникає потреба в розширенні традиційної вітчизняної маркетингової практики просування продукції через посилення конкурентоспроможності підприємства [36]:

Маркетинговий механізм управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств в умовах ринку зображено на рис. 3.1.:

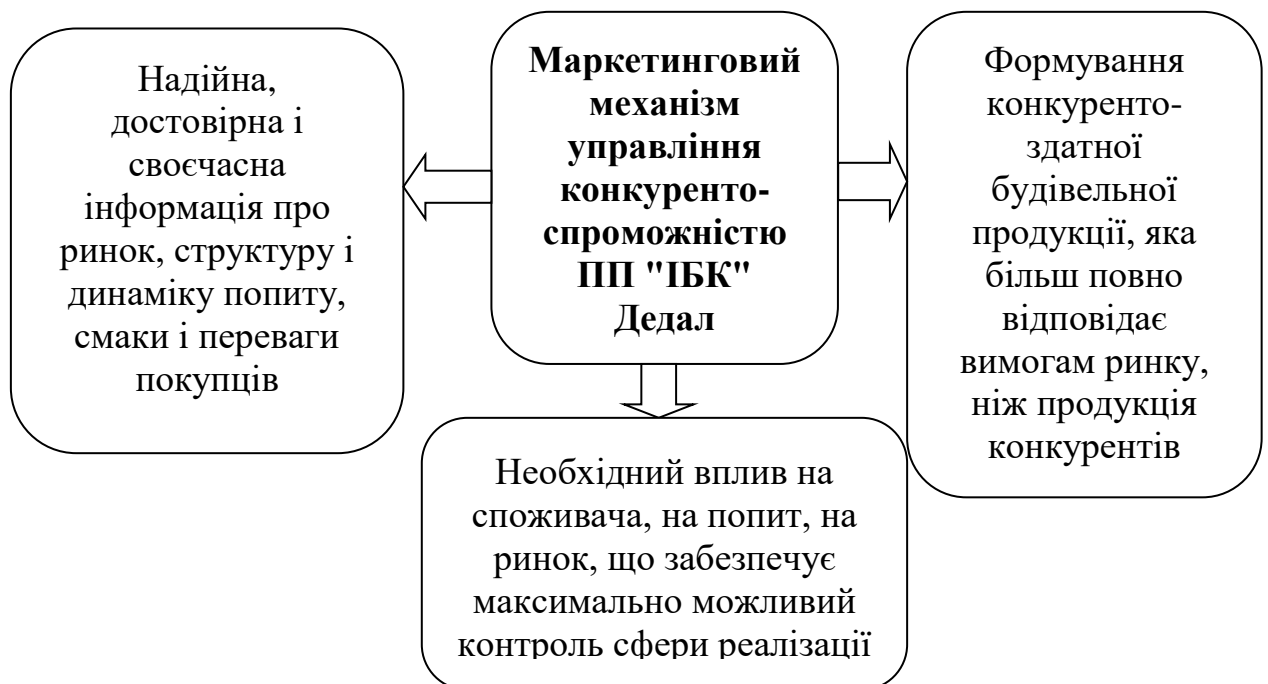


Рис.3.1.Напрямки управлінської дії маркетингового механізму управління конкурентоспроможністю ПП "ІБК" Дедал" в умовах ринку [14]

Маркетинговий механізм управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств в умовах ринку повинен реалізуватись через наступний комплекс інструментів (підходів, методів, методик), що забезпечують в кінцевому результаті підвищення конкурентоспроможності підприємства [16]:

- аналіз зовнішнього середовища;
- аналіз фактичних та потенційних споживачів будівельної продукції;
- забезпечення формування попиту та стимулювання збуту;
- забезпечення гнучкої цінової політики;
- задоволення технічних і соціальних норм регіону, в якому реалізується будівельна продукція;
- управління маркетинговою діяльністю будівельної організації як системою, тобто планування, виконання і контроль маркетингової програми і індивідуальних обов'язків кожного учасника інвестиційно - будівельної діяльності, оцінка ризиків і прибутків, ефективності маркетингових рішень.

Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств також передбачає наявність мотивів (матеріальних, психологічних, культурних, поведінкових) діяльності людини. Маркетинговий мотиваційний механізм є одним з компонентів механізму зацікавленості споживачів у придбанні продукції підприємства.

Реалізацію концепції управління конкурентоспроможністю ПП "ІБК" Дедал" на засадах маркетингового підходу пропонуємо здійснювати відповідно до трьох складових: продуктоорієнтованість, клієнтоорієнтованість (створення високої споживчої цінності), стратегічне маркетингове управління (рис.3.2.).

В основу стратегії забудовника покладені принципи «піраміди потреб А.Маслоу» [46]. Що включає в себе такі основні групи як: комфортність (забезпечення людських потреб у безпеці і повазі, фізіологічних, соціальних і

духовних потреб), екологічність (екологічність використаних будівельних матеріалів, енергоефективність, оточуюче середовище) та економічність (рівень капіталовкладень, поточних витрат на експлуатацію житла, довговічність житла).

Реалізація пропонованої стратегії забудовника з позиції доступності дозволить поліпшити діяльність підприємства в сфері продажів, фінансів, процесів та персоналу.



Рис.3.2. Концепція управління конкурентоспроможністю ПП "ІБК" Дедал" на засадах маркетингового підходу

* складено автором на основі [62]

**Таблиця 3.2 - Система управління конкурентоспроможністю
ПП "ІБК" Дедал"**

Рівні управління конкурентоспроможністю	Функціональні задачі управління конкурентоспроможністю	Відповідальні особи підприємства
Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства	Моніторинг зовнішнього середовища функціонування підприємства Стратегічний аналіз конкурентного потенціалу Розроблення базової конкурентної стратегії підприємства на ринку	Директор Керівники служб (за кожним функціональним напрямом) Маркетолог
Управління конкурентоспроможністю підприємства	Побудова ефективної системи виробничої та закупівельної логістики на підприємстві Управління фінансовим забезпеченням діяльності підприємства Управління підтримкою, оновленням та розвитком виробничо-технічної бази підприємства Підбір, розвиток та навчання персоналу Побудова ефективної збутової мережі та управління каналами розподілу продукції	Заступник директора із виробництва, Менеджери проектів, головний інженер
Управління конкурентоспроможністю торгової марки	Розроблення стратегії позиціонування продукції на ринку Реалізація заходів маркетингових комунікацій із просування продукції на ринку Маркетингове дослідження споживачів на предмет лояльності до торгових марок	Директор, виробничий директор, сторонні консультанти із маркетингу Рекламне агентство
Управління конкурентоспроможністю продукції	Оцінка споживчого попиту та розробку клієнтоорієнтованого продукту Забезпечення високого рівня якості продукції Обґрунтування конкурентоспроможної ціни на продукцію підприємства	Менеджери проектів Виробнича служба Планово-кошторисний відділ спільно із маркетологом

Заходи, які пропонувані підприємству для удосконалення управління конкурентоспроможністю, у тому числі передбачають додаткове залучення фахівців. На нашу думку, це доцільно робити на засадах аутсорсингу, з

метою економії фонду оплати праці. (рис.3.3). Зокрема, для реалізації онлайн торгівлі, передбачається періодичне залучення посад ІТ спеціаліст (модерація та обслуговування Інтернет - платформи), маркетолога (маркетингове забезпечення управління конкурентоспроможністю).



Рис 3.3 Організаційна структура ПП "ІБК" Дедал" з врахування потреби додаткових фахівців

Структура апарату управління лишається незмінною.

3.3. Економічне обґрунтування заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю

Проведений нами моніторинг програмного забезпечення та бізнес-пропозицій для підприємств будівельного ринку засвідчив, що одним з найбільш потужних інструментів для автоматизації бізнес-процесів підприємства та підвищення маркетингової активності, є CRM система для автоматизації бізнес-процесів.

CRM система для будівельної компанії «Бітрікс24» – це комплекс інструментів для автоматизації бізнес-процесів. Функціонал включає пошук квартир, правила резервування, оновлення статусів зайнятості, аналітику продажів.

Таблиця 3.3 – Впровадження CRM системи автоматизації бізнес-процесів ПП "ІБК" Дедал" [68]

<i>Функціональні можливості</i>	<i>Маркетингові канали</i>
<p>У системі можна налаштувати двосторонній обмін даними з 1С. Вона інтегрується з сайтом, щоб отримувати з нього заявки від потенційних клієнтів. Відповіді на їх запити можна зробити автоматичними. За допомогою системи можна організувати спільну роботу над об'єктами будівництва.</p> <p>Програма дає можливість автоматично складати договори в залежності від обраних параметрів. Система запропонує потрібний шаблон і процес узгодження договору.</p> <p>Управління будівельними об'єктами відбувається за допомогою діаграми Ганта. Вона наочно відображає тимчасові завдання в послідовності, в якій їх повинні виконати протягом роботи над проектом.</p> <p>CRM система для будівельної компанії допомагає</p> <p>Програма має окремий інтерфейс для запису на показ об'єктів клієнтам. Завдяки цьому можна складати зручний розклад і планувати покази будівельних споруд.</p> <p>За допомогою функції резервування перед укладанням угоди можна дізнатися, в який період часу бригада та спецтехніка будуть вільними. Така інформація дозволяє завчасно забронювати їх на об'єкт.</p> <p>Статистику в програмі можна отримати в розрізі маркетингу, продажів, всіх видів воронок, приросту й динаміки баз клієнтів і об'єктів, ефективності роботи рекламних каналів.</p>	<p>Впровадження Бітрікс24 дозволяє об'єднати в одному інтерфейсі всі комунікаційні канали – дзвінки на телефон, голосові й текстові повідомлення в соціальних мережах і месенджерах.</p> <p>CRM система для будівельної компанії допомагає запускати маркетингові інструменти.</p> <p>Користувачі програми можуть створювати розсилки в sms-повідомленнях та електронній пошті, налаштовувати рекламу в Facebook і Google.</p> <p>Клієнтам розсилають вигідні пропозиції й інформаційні матеріали.</p> <p>CRM необхідна для того, щоб полегшити роботу менеджерів будівельних компаній, автоматизувати більшість їх дій, звести в одну систему всю необхідну інформацію й контролювати роботу підприємства.</p>

Оцінка ефективності інвестицій є найвідповідальнішим етапом у процесі прийняття інвестиційних рішень. Від того наскільки об'єктивно й докладно проведена ця оцінка, залежать терміни повернення вкладеного капіталу й темпи розвитку підприємства.

Таблиця 3.4. - Додаткове обладнання, необхідне для реалізації проекту заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю

Найменування, характеристика	Вартість, грн.
Програмне забезпечення для автоматизації бізнес-процесів	
- (CRM система для будівельної компанії) – серверна частина	9000
- Програмний комплекс Marketing Analytic	2000
Всього:	11000

Таблиця 3.5 - Інвестиційні витрати комплексу заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю ПП "ІБК" Дедал"

Назва ресурсу	Всього витрат на ресурс, грн.	Період (квартал, рік) витрат
Організаційні витрати, оформлення необхідних документів, отримання дозволів	1000	Одноразово
Маркетингові дослідження	7000	Періодично
Розробка інтернет-сайту Доменне ім'я	6000	Одноразово
Доменна зона UA	332	щомісяця
Хостинг	400	щомісяця
Розкрутка сайту	7000	Періодично

Програмне забезпечення для автоматизації бізнес-процесів - (CRM система для будівельної компанії) – серверна частина	9000	Одноразово
Програмний комплекс Marketing Analytic - встановлення та регулярне оновлення	2000	Періодично
Всього:	32700	

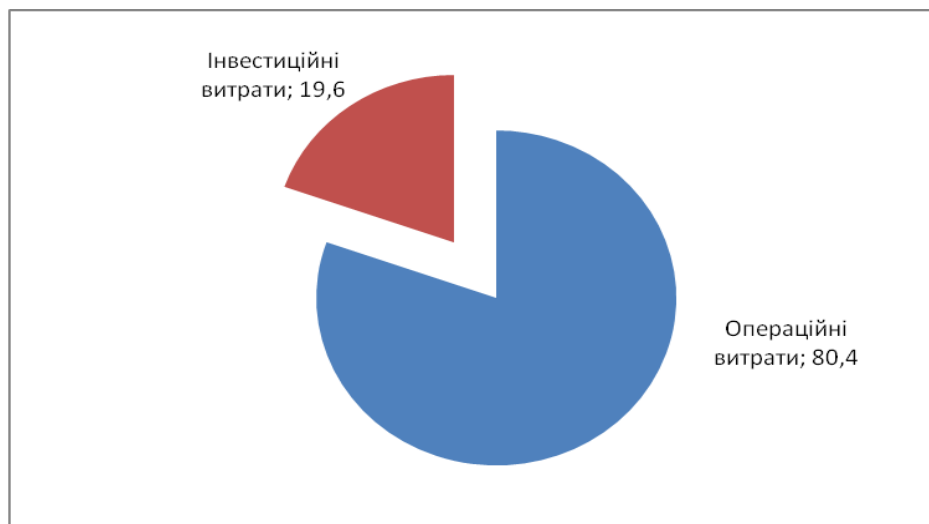


Рис.3.4. Структура витрат заходів по удосконаленню управління конкурентоспроможністю ПП "ІБК" Дедал", %

3.4. Оцінка прогнозованої ефективності реалізації заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю ПП "ІБК" Дедал"

Для визначення економічної ефективності проекту запропонованих заходів, проведемо розрахунок прибутків та збитків (табл. 3.6)

Таблиця 3.6 - Прогноз прибутків та збитків проекту, грн.

Назва статті	1 рік				1 рік	2 рік	3 рік
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.			
1. Виручка від реалізації продукції	76500	80325	84150	88400	329375	396580	471463
2. Збитки та податки на продаж	12753	13390	14028	14736	54907	66110	78593
3. Чистий об'єм продаж	63747	66935	70122	73664	274468	330470	392870
4. Сировина, матеріали, енергоносії	369,8	369,8	369,8	369,8	1479,2	1801,8	1801,8
5. Змінні витрати, всього	30276,05	30276,05	30276,05	30276,05	121104,2	145351,8	165976,8
6. Постійні витрати, всього	2321,25	2321,25	2321,25	2321,25	9285	9285	9285
7. Інші податки та платежі	2295	2410	2525	2652	9881	11897	14144
8. Амортизація	1506,25	1443,4	1353,1	1268,6	5571	4329	3344
9. Сумарні валові витрати	36398,55	36450,7	36475,4	36517,9	145841,2	170862,8	192749,8
10. Прибуток (збиток) до виплати податку	(2621)	(1451)	(47)	604	(3515)	18880	51729
11. Податок на прибуток	-	-	-	151	151	4720	12932
12. Чистий прибуток (збиток)	(2621)	(1451)	(47)	453	(3364)	14160	38797

Таблиця 3.7 - Розрахунок чистої приведеної вартості проекту заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю ПП "ІБК" Дедал"

Показники	1 рік	2 рік	3 рік
1 Надходження від реалізації	329375	396580	471463
2. Амортизаційні відрахування	5571	4329	3344
3. Видатки в т.ч.	195328,2	237363,8	280930,8
3.1. Витрати на виробництво продукції	130389,2	154636,8	175261,8
3.2. ПДВ	54907	66110	78593

3.3. Інші податки і платежі	9881	11897	14144
3.4. Податок на прибуток	151	4720	12932
3.5. Інвестиційні витрати	35000	-	-
4. Різниця надходжень і видатків	-32320,8	18490	42141,2
5. Ставка дисконтування 15%	0,15	0,15	0,15
6. Коефіцієнт дисконтування	0,87	0,76	0,66
7. Дисконтована різниця надходжень і видатків	-28119,1	14052,2	27813,2
8. Чиста приведена вартість	-28119,1	-14066,9	13746

Таким чином, чиста приведена вартість за перший рік становить - 28119,1грн., за другий -14066,9грн., за третій 13746 грн.

Внутрішня норма рентабельності проекту (IRR) – це така ставка дисконтування, при якій чиста приведена вартість проекту дорівнює нулю.

$$\Sigma((B_t - C_t) / (1+i)^t) = 0 \quad (3.1)$$

Період окупності проекту показує період часу відшкодування витрат проекту потоками чистих вигод, викликані його реалізацією.

Для початку розрахуємо термін окупності проекту. Нехай,

a- чиста приведена вартість 2 року,

v - чиста приведена вартість 3 року (a= -14066,9; v=13746),

x- частина року до окупності проекту,

(1-x) - частина року після окупності.

Складемо співвідношення і знайдемо x.

$$a/v = x/1-x$$

$$a-ax = vx$$

$$ax+vx = a$$

$$x(a+v) = a$$

$$x = a/(a+v)$$

$$\text{Звідси, } x = 14066,9 / (14066,9 + 13746) \quad X = 0,5$$

Щоб визначити, скільки становитиме термін окупності, з точністю до місяців, помножимо значення x на 365 днів: $0,5 * 365 = 183$ днів або 2 роки і 6 місяців.

Визначаємо внутрішню норму рентабельності проекту IRR, яка являє собою ставку дисконтування при якій чиста приведена вартість проекту дорівнює нулю:

$$\Sigma((B_t - C_t) / (1+i)^t) = 0 \quad (3.2)$$

Розрахунок здійснюється в зворотному порядку, розраховується коефіцієнт дисконтування, який при чистій приведеній вартості дорівнює нулю.

За допомогою табл. 3.7 дублюємо значення чистої приведеної вартості 2 року в різницю надходжень та видатків 3 року.

Визначимо коефіцієнт дисконтування:

$$K = 14066,9 / 42141,2 = 0,3$$

Знайдемо внутрішню норму рентабельності:

$$\frac{1}{(1 + IRR)^3} = 0,3$$

$$0,3 * (1 + IRR)^3 = 1$$

$$(1 + IRR)^3 = 1 / 0,3 = 3,3$$

$$IRR = \sqrt[3]{3,3} - 1 = 0,5, \text{ IRR} = 50 \%$$

Таким чином, проведені розрахунки засвідчують, що пропоновані підприємству заходи по удосконаленню управління конкурентоспроможністю, є економічно вигідними та рентабельними. Адже мають відносно короткий термін окупності та внутрішню норму рентабельності на рівні 50%, що є досить високими показниками.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра, відповідно до поставлених завдань, було розглянуто теоретико-методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю. Головні висновки дослідження полягають у наступному: конкурентоспроможність в сучасних умовах господарювання розглядається науковцями як здатність до ефективного використання наявних ресурсів, можливість конкурувати на ринку а також високий рівень основних показників господарської діяльності та їх позитивна динаміка.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства повинен включати наступні компоненти: мету, об'єкт, суб'єкти, методи, засоби (забезпечення), принципи і завдання управління, форми й інструменти управління, організаційну структуру управління підприємством та його персонал, інформацію та засоби її обробки.

Проведений у дослідженні аналіз методів вимірювання конкурентоспроможності підприємств показав, що на сьогоднішній день, як в Україні, так і за кордоном не розроблені ні загальноприйняте поняття конкурентоспроможності підприємства, ні єдина номенклатура її показників, ні загальні методи їх об'єднання в один інтегральний показник, що в кінцевому рахунку створює серйозні проблеми при оцінці конкурентоспроможності та управлінні нею.

Крім цього, встановлено факт широкого застосування експертних методів вимірювання конкурентоспроможності підприємства, використання яких, як відомо, певною мірою знижує вірогідність і об'єктивність результатів оцінки конкурентоспроможності та знижує якість управління.

Об'єктом дослідження стало приватне підприємство "ІБК" Дедал", основним видом діяльності якого є будівництво житлових та нежитлових будівель.

У роботі було наведено загальну характеристику підприємства, його організаційну структуру. Станом на січень 2020 року на підприємстві працює

27 осіб. Процеси створення нових, а також реконструкцію діючих підприємств, об'єктів виробничого і невиробничого призначення ПП "ІБК" Дедал" здійснює відповідно до договорів будівельного підряду.

Аналіз ефективності управління було здійснено на основі фінансової та статистичної звітності ПП "ІБК" Дедал" за 2016-2019 роки. Проведений економічний аналіз засвідчив, що в цілому, в аналізованому періоді підприємство працювало нестабільно. Найвищими операційні витрати підприємства були у 2017 році.

Щодо чистого прибутку, то за період з 2016 по 2019 р. він коливається в межах від 299,7 тис. грн. до 67,2 тис. грн. У 2019 році чистий прибуток підприємства різко знизився, хоча збитків підприємство немає, отже доходи перевищують витрати що є позитивною стороною в діяльності підприємства.

Станом на 2018 р. спостерігаємо зменшення обсягів виконаних робіт, незначне зменшення операційних витрат, та різке зниження результатів від операційної діяльності порівняно з 2017 р. (на 433,2 тис. грн.), що вплинуло на зменшення чистого прибутку. Основна причина такого стану досліджуваного підприємства є нестабільна економічна ситуація та залежність від партнерів, що відобразилася на всіх аспектах функціонування підприємства.

Аналізуючи структуру оборотних та необоротних активів, спостерігаємо тенденцію до незначного збільшення. Майно підприємства в основному складається з оборотних активів. У структуру оборотних активів найбільшу частку мають запаси та дебіторська заборгованість.

Показники рентабельності підприємства додатні, хоча щорічно знижуються.

З точки зору фінансового менеджменту можна сказати, що структура фінансових ресурсів є задовільною, незважаючи на наявність дебіторської заборгованості, яка пов'язана із традиційними складнощами збуту в нашій економіці.

Коефіцієнти ліквідності підприємства не досягають нормативно рекомендованих значень, що свідчить про малоліквідний баланс, та неспроможність підприємства в короткі терміни покрити свої зобов'язання.

Щодо аналізу конкурентоспроможності, то в роботі було наведено характеристику будівельного ринку, наведено динаміку обсягів будівництва в аналізованому періоді, та визначено найкрупніші будівельні компанії. Також в рамках характеристики ринку, було здійснено оцінка впливу конкурентного середовища на діяльність ПП "ІБК" Дедал" за методикою М. Портера «5 сил». Так, аналіз засвідчив, що коефіцієнт впливу коефіцієнт впливу склав 1,949, - отже вплив конкурентного середовища за методикою М. Портера на даному ринку є середнім. Найбільший вплив мають постачальники та вже діючі конкуренти. Це свідчить про позитивний вплив чинників на конкурентоспроможність галузі.

Для визначення рівня конкурентоспроможності ПП "ІБК" Дедал", здійснено аналіз зовнішнього середовища – методом PEST та за допомогою складання профілю. Найбільший вплив на діяльність підприємства, за результатом нашого аналізу – мають соціальні чинники, тобто рівень довіри споживачів, зміни в базових цінностях, потребах, демографічні зміни тощо.

Нами було визначено привабливість галузі за методикою «McKinsey» — «General Electric», а також здійснено SWOT – аналіз та SNW-аналіз.

Щодо матриці «McKinsey» — «General Electric», то розрахунки показали, що ПП "ІБК" Дедал" перебуває в секторі, що знаходиться між групами селективного і агресивного зростання. Це пов'язано з високим рівнем прибутковості галузі в цілому, а також з середньою конкурентоспроможністю підприємства. В даному випадку для підприємства актуальні дві стратегії – стратегія інвестування або вихід із ринку.

За проведеними дослідженням конкурентоспроможності ПП "ІБК" Дедал" у порівнянні з основними регіональними конкурентами, бачимо, що позиція підприємства на даний час є досить низькою. Фірма поступається за усіма стратегічно важливими позиціями. Ключовими факторами успіху

(КФУ) ПП "ІБК" Дедал" є наявність усіх необхідних ліцензій, кваліфікований персонал і собівартість робіт.

Оскільки експертні дослідження засвідчили, що найбільш вагомими серед складових конкурентоспроможності та є маркетинговий та кадровий потенціал підприємства, в рамках аналізу ефективності управління конкурентоспроможністю, нами були також здійснено маркетингової активності, ефективності маркетингу в цілому та рівень ефективності управлінського персоналу. Проведений аналіз також засвідчив, що рівень маркетингу на підприємстві вкрай низький – відсутня стратегічна маркетингова орієнтація, не проводиться моніторинг ринку та дослідження покупців, низький рівень спрямованості на покупця тощо.

Таким чином, у дослідженні виявлено та систематизовано ряд недоліків, притаманних процесу управління конкурентоспроможністю.

Зокрема, до основних недоліків відносимо:

- Відсутність чіткої стратегії розвитку підприємства
- Низька ринкова частка
- Відсутність ефективної рекламної кампанії
- Втрата постійних клієнтів, низький рівень клієнтоорієнтованості
- Низький рівень фінансової стабільності
- Відсутність інтернет- сайту компанії, та автоматизації бізнес-процесів.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи, на основі виявлених недоліків, нами було розроблено програму заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю. Умовно, заходи згруповано у три категорії: заходи загального підвищення конкурентоспроможності, спрямовані на захист конкурентної переваги, маркетингові заходи:

- Розробка та впровадження стратегічної програми розвитку підприємства та системи конкурентних стратегій;
- Розробка власного Інтернет – сайту, запуск реклами в Інтернет-мережі, на спеціалізованих веб-сайтах;

- Активізація рекламних та PR- заходів щодо інформування споживачів відносно існуючого асортименту та появи новітніх продуктів, створення іміджу виробника;
- Придбання спеціалізованого програмного забезпечення, для удосконалення бізнес-процесів;
- Впровадження гнучкої системи знижок, а також перегляд існуючої системи знижок в бік лояльності для постійних партнерів;
- Суворий контроль за дотриманням термінів виробництва. Впровадження системи контролю всіх робочих процесів та термінів;
- Удосконалення технологічних та дизайнерських рішень щодо будівельних робіт;

Для захисту конкурентної переваги можна зробити наступні кроки:

- пропозиція продукції є найбільш близькою за своїми характеристиками до продукції конкурентів, але за нижчими цінами;
- збільшення обсягів продажів у кредит;
- встановлення зв'язків з найкращими постачальниками сировини або комплектуючих виробів, укладаючи з ними довгострокові контракти;
- постійний моніторинг та аналіз діяльності конкурентів.

Для підвищення рівня маркетингової ефективності ПП "ІБК" Дедал" необхідно провести наступні заходи:

- інтеграція і контроль над основними маркетинговими функціями;
- дослідження покупців, факторів, що впливають на покупку, каналів збуту і конкурентів;
- маркетингове планування;
- розробка маркетингової моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- удосконалення методів розробки маркетингового комплексу;
- інтеграція системи управління маркетинговою діяльністю в систему управління конкурентоспроможністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алтухов П.Л. Процессный подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия. *Вісник економічної науки України*. 2005. № 2. С.3–5.
2. Аналіз ринку нерухомості - аналітичний огляд. URL: <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-nedvizhimosti-analiticheskij-obzor> (дата звернення: 10.12.2019).
3. Антропов Ю.В. Прогнозування неплатоспроможності малого будівельного підприємства за допомогою дискримінантного аналізу. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. *Збірник наукових праць*. 2012. №26. С.99 – 107.
4. Артеменко Л. Б. Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. - 2016. - Т. 21, Вип. 7(1). - С. 57-61.
5. Балабанова, Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід. Донецьк, ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
6. Беленкова О.Ю. Економічна стійкість малих будівельних підприємств України: оцінка, тенденції, перспективи. *Проблеми економіки*. 2013. №3. С.51-62.
7. Бланк И. А. Торговый менеджмент . К. : Эльга, Ника-Центр, 2004.784 с
8. Борисюк І.О., Єрьоменко А.В. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL:http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/ejournals/PSPE/2012_1/Eryomenko_112.htm (дата звернення: 10.12.2019).
9. Булах І.В., Надтока Т.Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій. Донецьк, 2010. 244 с.
10. Введення в експлуатацію житлових будинків. URL:<http://www.ukrstat.gov.ua>(дата звернення: 10.12.2019).

11. Верхоглядова Н. І. Ресурсний підхід до стратегічного управління діяльності будівельного підприємства. *Економічний простір*. 2013. № 70. С. 185-194. URL.: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2013_70_21 (дата звернення: 10.12.2019).
12. Верхоглядова Н. Інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 4. С. 47-58.
13. Верхоглядова Н.І. Оцінка конкурентоспроможності потенціалу будівельної галузі України. *Ефективна економіка*. № 3. 2017.
14. Воржакова Ю.П. Впровадження конкурентної політики у діяльність поліграфічних підприємств. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/18333/1/22Vorzhakova.pdf>
15. Гребньов Г. М. Маркетингові чинники впливу та механізм управління конкурентоспроможністю (на прикладі виробників будівельних матеріалів). URL: http://economy.kpi.ua/files/files/63_kpi_2013.doc (дата звернення: 10.12.2019).
16. Гребньов Г. М. Формування напрямків підвищення ефективності маркетингового механізму управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2014. № 11. С. 395-400 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2014_11_62 (дата звернення: 10.12.2019).
17. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект). К. 2010. 212 с.
18. Гуменюк А.В., Школенко О.Б. Маркетингове забезпечення процесу створення конкурентоспроможної продукції. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/39.pdf (дата звернення: 10.12.2019).

19. Дідченко, О. І. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства в сучасних ринкових умовах. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. №6. С. 22 –27
20. Добрянська М.А. Попович О.М., Варганюк М.О. Суть та значення методу бенчмаркінгу відносно оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2016/2.pdf (дата звернення: 11.12.2019).
21. Должанський, І. З. Конкурентоспроможність підприємств. К. Центр навчальної літератури. 2006. – 384 с.
22. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. К. ДАКККіМ, 2006. 160 с.
23. Євтеєва В.Г. Маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства на ринку житла України. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2243>.
24. Ізмайлова К.В. Імітаційне моделювання розвитку будівельного підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2007. вип.4. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-3/Belenkova_307.htm
25. Карачина Н.П., Перцата Л.І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2014. N 86. С.164–172
26. Карпенко Е.М. Методологические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятий. *Регіональні перспективи*. 2000. № 2–3. С. 256– 259.
27. Кваша О.С. Конкурентоспроможність управлінського персоналу підприємств: методологія, методика та актуальність оцінювання. *Бізнес-навігатор*. 2009. №2 (17). С.136–140.
28. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
29. Кирчата І.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі. Харків. ХНАДУ, 2009. 160 с.

30. Коваленко С.М. Оптимізація процесу управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу. *Зб. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Одеса. 2006. Т. 9. С. 29-35.
31. Ковалець Б. М. Теоретико-методологічні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності галузі. *Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]*. 2010. № 13. С. 335-341. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2010_13_40.
32. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. Одеса. 2013. 470 с. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf
33. Коно Т. Стратегия и структура японських підприємств. Москва, 1997. 384 с.
34. Корягіна С.В., Корягін М.В. Маркетинговий аудит. – Київ: Центр учбової літератури, 2014. 320 с.
35. Кузнєцова Т.В., Гончарук Н.В. Роль маркетингу в системі антикризового управління підприємством. URL: <http://old.nuwm.rv.ua/methods/asp/vd1/ek5216.pdf>
36. Курбацька Л.М. Маркетинговий механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3388> (дата звернення: 10.03.2020).
37. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013, № 4. с.155-161.
38. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
39. Лопатовська О.В. Конкурентоспроможність ринкової позиції підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. Т. 4. С. 95-98.

40. Мазаракі А.А. Торговельне підприємство: стратегія, конкурентоспроможність. Київ. 2010. С. 125.
41. Мазоренко О.В., Майстренко О.В. Методичний інструментарій стратегічного планування. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 6. С. 373-376.
42. Манн. Р.В. Особливості діагностування стану і перспектив розвитку ринку нерухомості. *Економіка та держава:наук.-практ. журнал.* 2011. № 9. – с. 15-17.
43. Марчук Т.С. Економічна оцінка конкурентоздатності будівельних організацій: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук. Київ, 2010. 16 с.
44. Марчук Т.С. Економічна оцінка конкурентоздатності будівельних організацій: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук. Київ. 2010. – 16 с.
45. Масленніков Є. Управлінський аспект в проведенні внутрішньої перевірки витрат на підприємстві . URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2014
46. Маслоу Абрахам. Мотивация и личность. Москва. 2008. 352 с.
47. Николіук О. М. Стійкі конкурентні переваги підприємства: сутність, джерела формування. *Вісник ЖНАЕУ.* 2010. №2 (27). С.228–239.
48. Новобранець Є. С. Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств України. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789.pdf> (дата звернення: 07.11.2019).
49. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія. Дніпропетровськ, 2011. 352 с.
50. Павлова В. А., Губарєв Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки.* 2014. №2. с. 168–176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2014_2_21 (дата звернення: 17.12.2019).
51. Портер М. Конкуренція. М.2003. 496с.

52. Свистун Л.А. Особливості та проблеми функціонування ринку нерухомості Полтавського регіону. URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/econrig_2011_3_8.pdf (дата звернення: 17.12.2019).
53. Статистична інформація. Будівництво. Прийняття в експлуатацію загальної площі житла. URL: ukrstat.gov.ua. (дата звернення: 12.04.2020).
54. Статистична інформація. Будівництво. Прийняття в експлуатацію загальної площі житла у Рівненській області. URL: <http://www.gusrv.gov.ua/> (дата звернення: 12.04.2020).
55. Тараненко І.В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2011. -№ 1 (9). С. 194-203.
56. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль, 2008. 570 с.
57. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: кол. моногр. Херсон, 2016. 177с.
58. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. Київ, 2006. 527 с.
59. Фатхундінов Р. А. Управління конкурентоспроможністю організації. Москва, 2004. 544 с.
60. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Москва, 2002. 892 с.
61. Хлевицька Т.Б., Шкляренко Ю.В. Компетентнісний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С.6-9
62. Цифра Т. Ю. Економічні підходи до формування та оцінки стратегії будівельного підприємства. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2018. №39(4). С. 70–76.

63. Цифра Т.Ю., Запечна Ю.О., Гриценко О.С. Економічні підходи до формування та оцінки стратегії будівельного підприємства. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2018. №4(39). с.70-76. (НБД: Ulrich's, Coperniscus, РИНЦ, НБД: Ulrich's Periodicals Directory (США), DRIVER (європейське метасховище наукових публікацій), ResearchBib, Directory of Open Access Journals (DOAJ), WorldCat, CrossRef, Directory Indexing of International Research Journals, Directory of Research Joinalns Indexing (DRJI), Open Academic Journals Index (OAJI), Open Access Articles, JURN, International Scientific Indexing (ISI).
64. Чупріна М.О., Андрійчук Б.А. Проблеми стратегічного управління на малих підприємствах в умовах нестабільного середовища. *Сучасні підходи до управління підприємством. Збірник наукових праць*, 2017. №2. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/issue/archive>
65. Чупріна М.О., Шклярєнко Ю.В. Особливості управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємств ринку спеціалізованої техніки. *Сучасні підходи до управління підприємством: збірник наукових праць*. Київ, 2018. №3. с. 78-90.
66. Шаповалова А.В., Святелик Н.П. Вплив інтернет-технологій на маркетингову діяльність підприємства. URL: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2009_3/1504.pdf.
67. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ, 2004. 699 с.
68. CRM система для будівельної компанії. URL: https://www.bitrix24.ua/articles/crm_building_company.php
69. World Competitiness Yearbook 2000, IMD. URL: www.imd.ch

ДОДАТКИ