

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Тернопільський національний економічний університет  
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій  
Кафедра економіки підприємств і корпорацій

**ЖМУРКО Альона Володимирівна**

**Підвищення конкурентоспроможності  
підприємства в сучасних умовах / Improving the  
competitiveness of enterprises in modern  
conditions**

спеціальність: 8.03050401 - Економіка підприємства  
магістерська програма - Економіка і управління підприємством

Магістерська робота

Виконала студентка групи  
ЕППзм-21  
А. В. Жмурко

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, С. В. Груб'як

Магістерську роботу допущено  
до захисту:

"20" \_\_\_\_\_ 2017 р.

Завідувач кафедри

В. І. Гринчуцький

ТЕРНОПІЛЬ - 2017

## **АНОТАЦІЯ**

Жмурко А.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю 8.03050401 – «Економіка підприємства». – Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2017.

У роботі розглянуто теоретико-методологічні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», здійснена оцінка конкурентоспроможності підприємства, запропоновано шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

## **ANNOTATION**

Zhmurko A.V. Improving the competitiveness of enterprises in modern conditions. – Manuscript.

Research on the receipt of educationally-qualifying level of master's degree after specialty 8. 050107 "Economy of enterprise" it is the Ternopol national economic university. – Ternopil, 2017.

In work theoretical-methodological approaches are considered to to the definition of "competitiveness", assessed the competitiveness of enterprises, the ways of improving competitiveness.

## РЕЗЮМЕ

**Дипломна робота** містить 95 сторінок, 10 таблиць, 46 рисунків, список використаних джерел із 87 найменувань, додатки.

**Метою дипломної роботи** є визначення системи факторів конкурентоспроможності, дослідження конкурентного середовища будівельного підприємства і розроблення напрямів підвищення їх конкурентоспроможності.

**Об'єктом дослідження** є конкурентоспроможність ТОВ «АГРОБУД-Є» в сучасних умовах.

**Предметом дослідження** є теоретичні і методичні основи формування конкурентоспроможності підприємства, напрями підвищення їх конкурентоспроможності.

**Одержані висновки та їх новизна:** полягають у розвитку теоретико-методологічних і розробці практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, підприємство, класифікація, собівартість, ліквідність, рентабельність, платоспроможність.

## RESUME

**Thesis contains** 95 pages, 10 tables, 46 figures, list of sources with 87 titles, applications.

**The aim of the thesis** is to determine the competitiveness, the study of the competitive environment construction company and develop ways of increasing their competitiveness.

**Is the object of** competitiveness Ltd. "AHROBUD-E" in modern terms.

**The subject of research** is theoretical and methodological guidelines for the development of enterprise competitiveness, ways of increasing their competitiveness.

**The resulting conclusions and innovation:** is to develop theoretical and methodological of practical recommendations to improve competitiveness in the modern world.

**Keywords:** competitiveness, enterprise, classification, cost, liquidity, profitability, solvency.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність та основні складові конкурентоспроможності підприємства.....	5
1.2. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства.....	14
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	23
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АГРОБУД-Є».....	32
2.1. Організаційно-економічні аспекти діяльності підприємства.....	32
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	40
2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.....	49
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	60
3.1. Обґрунтування системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві.....	60
3.2. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	73
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87

## ВСТУП

Перехід до ринкової економіки, що викликав радикальні перетворення всього господарського механізму, визначив значення конкуренції як іманентного атрибуту ринку. На відміну від планової економіки, коли діяльність усіх підприємств була регламентована, в умовах ринку, основною економічною реальністю якого є конкуренція, всі незалежно господарюючі суб'єкти повинні самостійно ухвалювати довгострокові стратегічні рішення, направлені зрештою на забезпечення стійкого становища підприємства на ринку. У зв'язку з цим, одним з найважливіших завдань, що вимагає теоретичного осмислення і практичної реалізації, є підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в сучасних умовах.

Питання вивчення проблем конкуренції та конкурентоспроможності підприємства знайшли відображення в наукових працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, а саме: Вашків О.П., Воронкова А.Е., Гудзинський О. Д., Заруба Ю.О., Іванов Ю.Б., Кіндрацька Г.І., Клименко С. М., Портер М., Тарнавська Н.П., Томпсон А.А., Шершньова З.Є. і т.д.

Метою дипломної роботи є визначення системи факторів конкурентоспроможності, дослідження конкурентного середовища будівельного підприємства і розроблення напрямів підвищення їх конкурентоспроможності.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- дослідити економічну сутність поняття «конкурентоспроможності підприємства» та виділити основні її складові;
- виявити головні фактори, які впливають на конкурентоспроможність будівельного підприємства та розкрити особливості їх виникнення;
- визначити та проаналізувати основні принципи управління конкурентоспроможністю на підприємстві;
- здійснити оцінювання конкурентоспроможності будівельного підприємства на основі розглянутих методів дослідження;

- визначити основні проблеми та запропонувати напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства з метою зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Об'єктом роботи є конкурентоспроможність ТОВ «АГРОБУД-Є» в сучасних умовах.

Предметом дослідження є теоретичні і методичні основи формування конкурентоспроможності підприємства, напрями підвищення їх конкурентоспроможності.

Основу теоретико – методичних розробок становлять результати наукових пошуків вітчизняних та зарубіжних вчених і фундаментальні положення економічної теорії. Під час проведення дослідження застосовувались такі методи: спостереження – за допомогою якого був здійснений моніторинг вітчизняних будівельних компаній; графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації досліджуваних явищ та процесів за допомогою рисунків та діаграм; економіко-математичні методи – для здійснення безпосередньої оцінки конкурентоспроможності результатів діяльності підприємств та для обчислення рівня платоспроможності, прибутковості та ліквідності будівельної компанії; порівняння – для дослідження особливостей сучасної конкуренції в будівельній сфері; опитування – для одержання інформації про важливість реалізації соціальних проектів; аналіз і синтез – для обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій; узагальнення – за допомогою якого було зроблено загальні висновки.

Магістерська робота складається із змісту, вступу, трьох розділів, кожний з яких поділений на підрозділи і включають в себе висновки, загальні висновки та перелік використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 95 сторінок, ілюстрована 10 таблицями та 46 рисунками. Список використаних літературних джерел включає 87 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та основні складові конкурентоспроможності підприємства

Вітчизняна економіка перебуває на етапі становлення конкурентного середовища, тому даний етап вимагає від українських компаній підбору нових методів і форм ведення конкурентної боротьби, що у комплексі слугує досягненню стійких конкурентних переваг підприємства. Основною умовою при вирішенні складних проблем суперництва є застосування методів та способів, які забезпечують формування адаптивних механізмів та пристосування підприємств до мінливого зовнішнього середовища.

На сьогоднішній день надавачі послуг чи виробники продукції знаходяться під конкурентним пресингом, тому постійно постають питання щодо розвитку, а також виживання підприємства. Спроможність витримувати конкуренцію на ринку протягом тривалого періоду характеризує така економічна категорія, як конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможність є багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів, широко використовується як в теорії так і на практиці економічних наук [34, с. 28].

Питанням забезпечення конкурентних переваг та визначення конкурентоспроможності підприємства у ринковій економіці присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних фахівців, однак, незважаючи на значні теоретичні здобутки з питань забезпечення конкурентоспроможності підприємств, багато аспектів цієї проблеми потребують подальшого дослідження. Зокрема, це стосується уточнення суті та змісту поняття конкурентоспроможності підприємства (табл.1.1), а також складових елементів його конкурентоспроможності.

## Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Трактування поняття
Воронкова А.Е. [11]	зазначає, що конкурентоспроможність є специфічною ознакою суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції та дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для забезпечення розширеного відтворювання, яке передбачає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності.
Іванов Ю.Б. [27, с.28-29]	є окремою системною категорією, яка відбиває ступінь реалізації цілей підприємства в процесі його взаємодії з факторами зовнішнього оточення.
Карлофф Б. [30]	це здатність забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством.
Портер М. [57, с. 40]	є порівняльною характеристикою підприємства, яка відбиває різницю між рівнем ефективності використання на ньому всіх видів ресурсів порівняно до аналогічних показників інших підприємств певної однорідної групи.
Фатхутдіно в Р.А. [76, с.10]	це важлива системна ознака певного об'єкту, яка характеризується мірою реального або потенційного задоволення ними існуючої конкурентної потреби (призначення об'єкту) в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку (в певній сфері людської діяльності).

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства становить узагальнюючий підсумковий показник його стійкої роботи, який вбирає в себе результати діяльності різноманітних виробничих, допоміжних і управлінських підрозділів, підсистем і залучених ресурсів, є відбиттям наявності у підприємства відносних переваг над іншими учасниками ринку (конкурентами) у сферах, які пов'язані з ключовими факторами конкуренції



або які обумовлюють об'єктивні можливості конкретного підприємства та його конкурентів щодо досягнення певних однорідних цілей.

В основі забезпечення конкурентоспроможності підприємства лежить економічний механізм, який являє собою комплекс елементів, що врегульовують процес рішень у сфері господарської діяльності підприємства. Для ефективного функціонування даного механізму, необхідно, аби кожен з елементів перебував у постійному взаємозв'язку. Саме тому, вирізняють наступні складові конкурентоспроможності підприємства (рис.1.1).



Рис.1.1. Основні складові конкурентоспроможності підприємства [50]

Кожна із складових є взаємопов'язана одна з одною, а саме: безпека реалізується на підприємстві шляхом технічних регламентів, які встановлюються з боку держави, однак, організації повинні розуміти, що технічне врегулювання не дає гарантії конкурентних переваг, оскільки важливе значення також має якість наданих послуг, адже потенційні клієнти завжди мають вибір, і можуть надавати перевагу аналогічним підприємствам з кращими умовами. Це говорить про те, що підприємство повинне постійно вдосконалювати якість наданих послуг та інші параметри, аби залишатись конкурентоспроможним на ринку.

Підвищення конкурентоспроможності на підприємстві передбачає розроблення та обґрунтування планів і заходів досягнення визначених цілей, в яких враховані виробничо-збутові можливості, а також фінансовий, трудовий та технічний потенціали підприємства. Воно зазвичай включає в себе наступні етапи (рис.1.2).

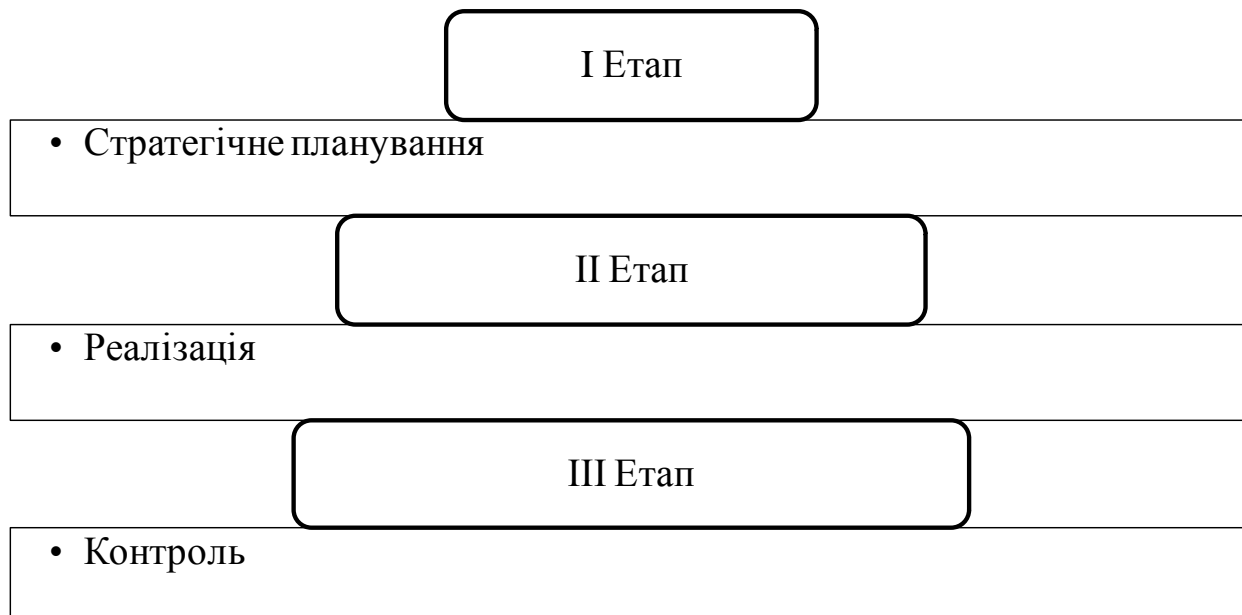


Рис. 1.2. Основні етапи конкурентоспроможності підприємства [48, с. 109]

Отже, згідно даних етапів, спочатку в рамках стратегічного планування визначаються довготривалі перспективи розвитку конкурентоспроможності підприємства та його основних підрозділів. Потім здійснюється розробка заходів по реалізації планів та втіленні стратегії підприємства. На останньому етапі за допомогою контролю вивчаються та усуваються основні проблеми досліджуваного підприємства.

Оскільки на кожному з етапів в умовах конкуренції проявляється конкурентоспроможність, то необхідно також враховувати перелік властивостей такої категорії, як «конкурентоспроможність підприємства», які подані на (рис.1.3).

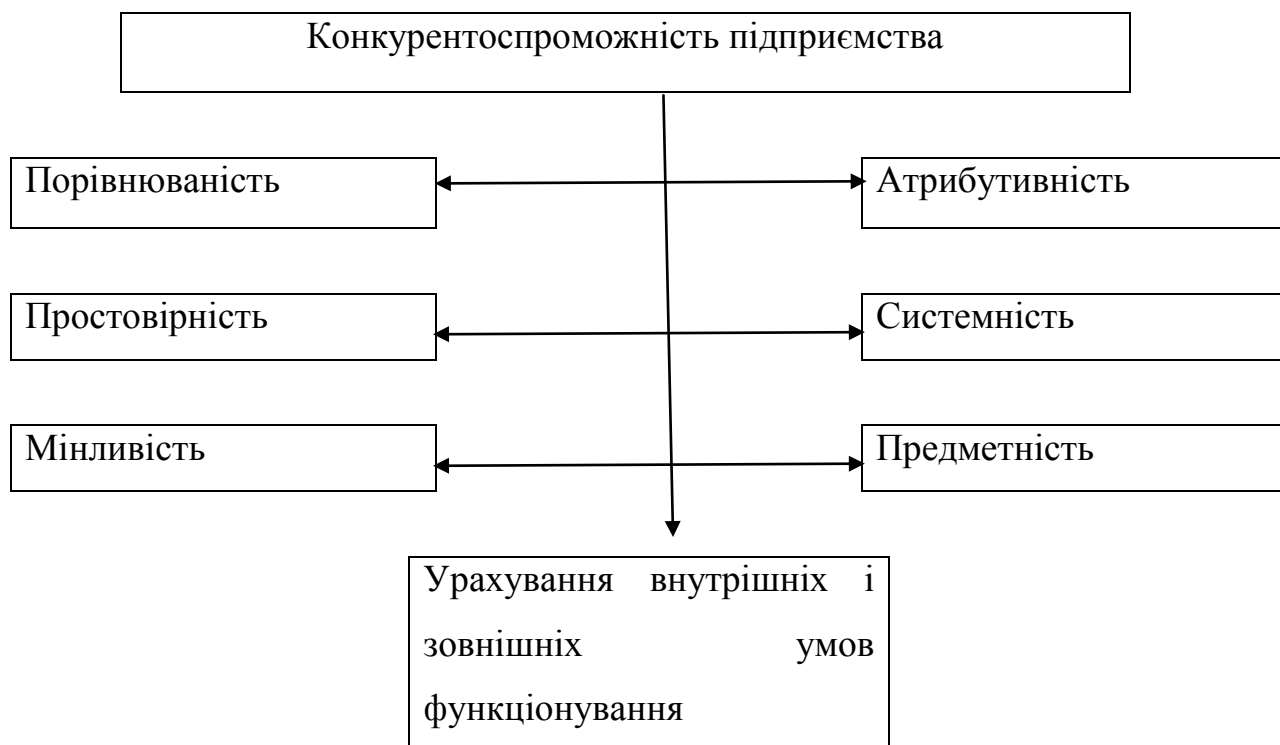


Рис.1.3. Властивості категорії «конкуренентоспроможність підприємства»[59]

Таким чином, категорія порівнюваність говорить про те, що конкурентоспроможність підприємства досліджується та зіставляється з реальними конкурентами, які дійсно функціонують на ринку, виготовляють аналогічну продукцію, або ж відбувається порівняння з ідеальним підприємством.

Просторовість вказує на те, що підприємство може проявляти себе як конкурентоспроможним на одному ринку, так неконкурентоспроможним на іншому, то конкурентоспроможність визначається у межах конкретного ринку.

Мінливість говорить про те, що підприємство не постійно може бути конкурентоспроможним, а отже досліджувати дану категорію в окремій компанії необхідно безперервно.

Предметність наголошує на тому, на скільки підприємство володіє сучасною технікою та технологією, висококваліфікованими кадрами, іміджем та брендом підприємства, якістю наданих послуг, власними площами,

фінансовими можливостями, маркетинговими комунікаціями та каналами просування і т.д.

Атрибутивність наголошує на унікальних характеристиках підприємства, які, перш за все, формують конкурентні переваги підприємства (використання сучасних технологій, надання додаткових послуг, тощо).

Системність вміщує у собі сукупність або максимально можливу кількість параметрів і умов, які формують конкурентоспроможність досліджуваного підприємства.

Даний склад властивостей є не повним, але належним, на нашу думку, для розкриття теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства.

На основі вищевикладеного можна сформулювати наступні головні цілі конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.4):

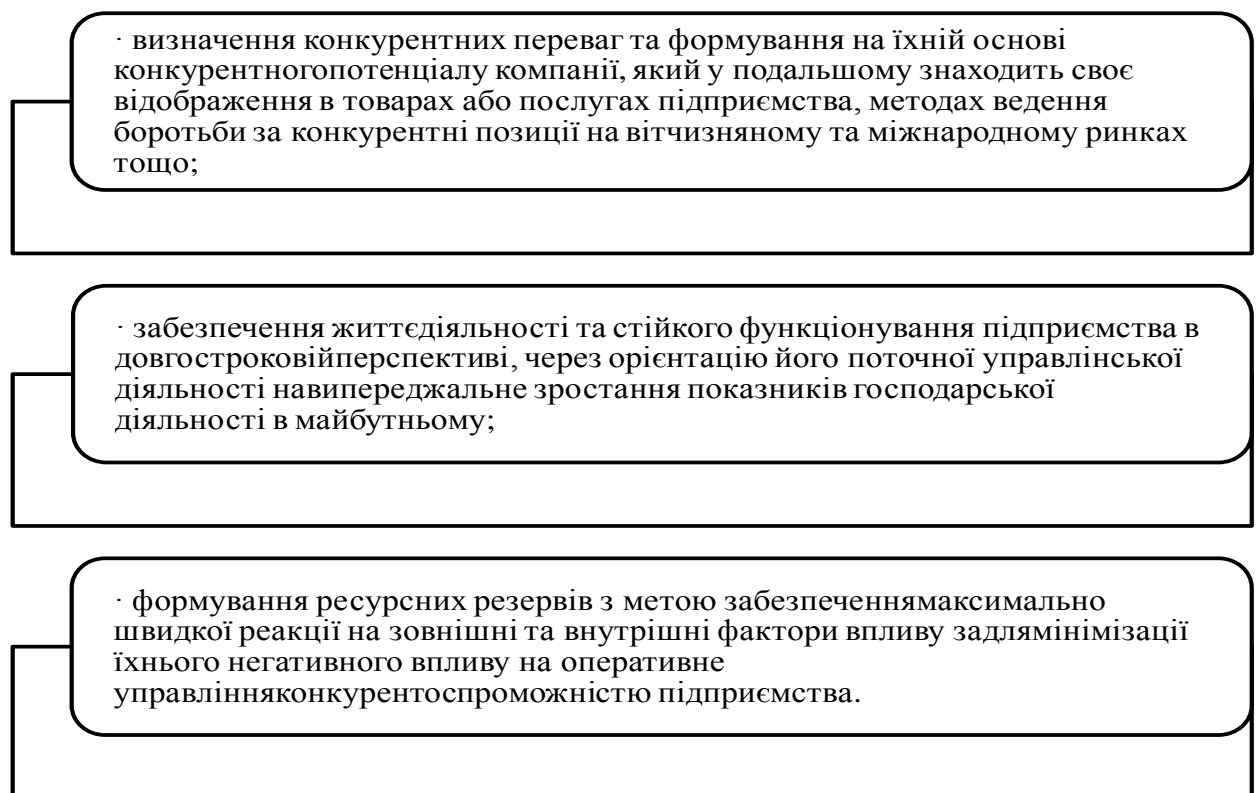
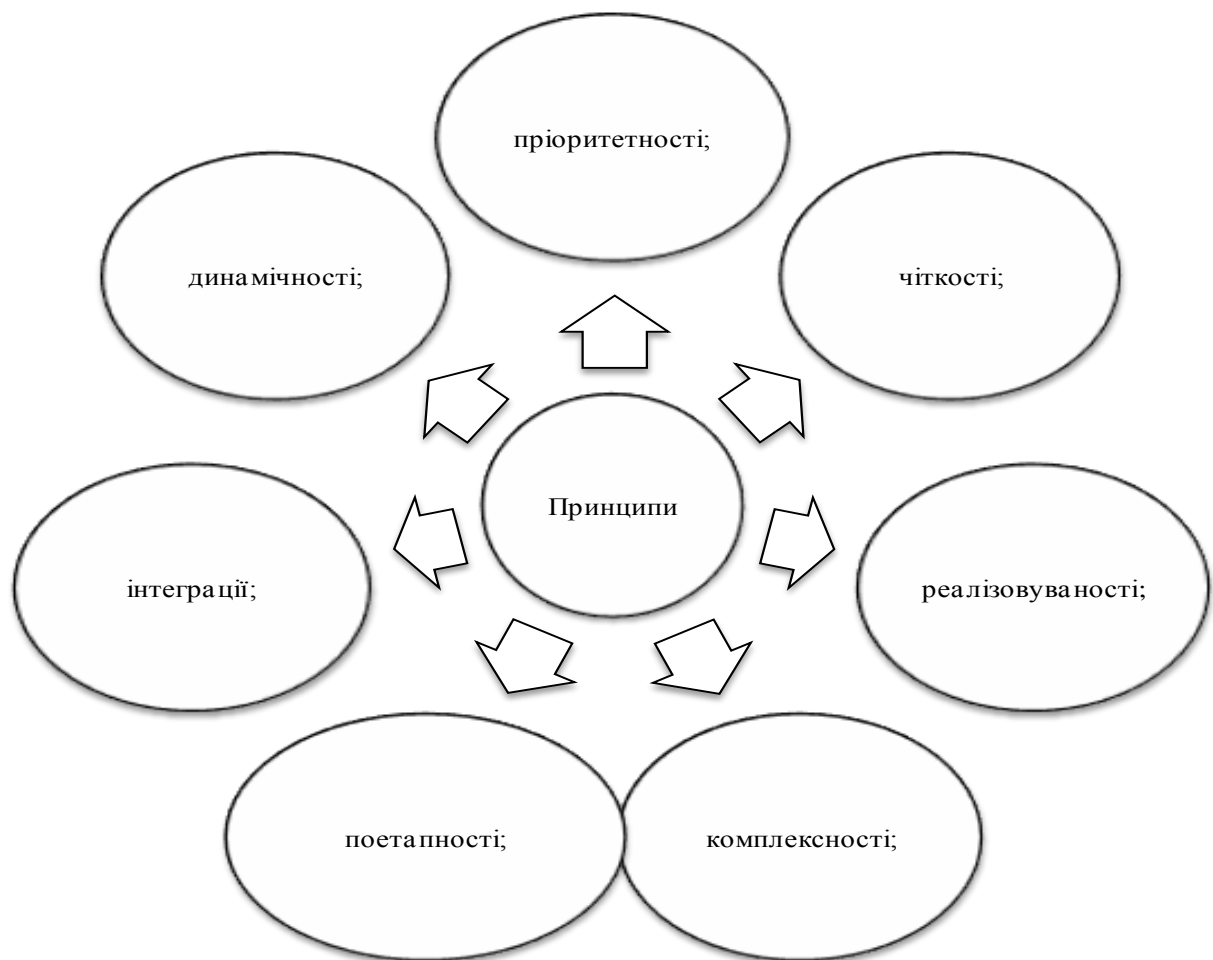


Рис. 1.4. Основні цілі конкурентоспроможності підприємства [47]

Відносно управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств сформульовані цілі є, по суті, універсальними, оскільки підходять до більшості вітчизняних промислових підприємств.

Керівництво підприємства на основі обрання конкретного напрямку власної конкурентної боротьби, має розуміти, що система загально-корпоративного управління конкурентоспроможністю повинна являти собою систему ієрархічно складніших та вищих важелів управління конкурентоспроможністю галузі в цілому. Основними принципами управління конкурентоспроможності будівельних підприємств є такі (рис.1.5).



*Рис. 1.5.* Основні принципи управління конкурентоспроможністю на підприємстві [19, с.166]

Отже, принцип пріоритетності характеризується тим, що основна стратегія повинна бути «розкладена» на менші оперативні плани, які, у свою чергу мають чітко визначений порядок. Також, керівництво на підприємстві

повинне зберігати першочерговість стратегічних планів щодо швидкого реагування на зміни в бізнес-середовищі.

Принцип чіткості полягає в тому, що всі стратегічні цілі повинні бути реальними, та чіткими з точки зору спроможності їх досягнення, зі встановленими конкретними часовими термінами, тобто щодо них повинні застосовуватись короткочасні цілі.

Принцип реалізованості передбачає необхідність встановлювати цілі, на межі можливості їх виконання, однак вони будуть мати більше шансів щодо їх здійснення.

Принцип комплексності базується на визначенні та розробці дієвої стратегії управління конкурентоспроможності підприємства, а також на здійсненні детального та глибокого аналізу потенційних і реальних факторів впливу (зовнішніх та внутрішніх), визначенні ступеня впливу того чи іншого фактора.

Принцип інтеграції реалізовується завдяки розробці такої стратегії управління конкурентоспроможності підприємства, ефект від реалізації якої може стати ефективною складовою стратегії управління об'єкта вищого рівня галузі на конкретному підприємстві.

Принцип динамічності має на меті залишити «резерви для маневру», при виборі стратегії управління тобто можливості вносити корективи та видозмінювати певні деталі стратегії.

Принцип адаптивності є визначальним у разі вибору ситуаційного підходу до стратегічного управління конкурентоспроможності підприємства, оскільки за його допомогою відбувається пристосування організації до навколишнього середовища.

Отже, спираючись на попередньо проведені дослідження, конкурентоспроможність підприємства характеризується здатністю організації стабільно підвищувати ринкові позиції в довгостроковій перспективі, при цьому, орієнтуючись у своїй діяльності на стратегічну

програму підприємства та якісне виконання поставлених тактичних завдань, враховуючи соціально-економічні особливості будівельних компаній.

## 1.2. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

В ході вивчення та оцінки конкурентоспроможності підприємства, необхідним є не тільки розуміння сутності даного терміну, але й обов'язковим є вивчення факторів, які впливають або ж якимось чином можуть вплинути на нього.

Для отримання якнайкращих результатів в процесі своєї діяльності підприємство повинне визначити власні конкурентні позиції на ринку. У конкурентній боротьбі вони можуть бути як виграшом, так і програшом. А також виявити вплив факторів, залежно від позиції приналежності до підприємства, які поділяються на внутрішні та зовнішні (рис.1.6).



Рис. 1.6. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства [26, с. 23]



Таким чином, фінансова стійкість, а отже і конкурентоспроможність установи, здійснюється з урахуванням політичних, економічних та соціальних факторів впливу, які не можуть залежати від діяльності підприємства, оскільки значний вплив на них має навколишнє середовище, яке включає в себе:

- загальнополітичну ситуацію в країні;
- зовнішні політичні та економічні зв'язки;
- роль держави в існуванні підприємств;
- експортно-імпортні відносини країни;
- наявність конкурентів в конкретній галузі;
- ефективність реалізації програм у пріоритетних сферах економіки;
- загальний рівень технології в країні;
- розвиток індустрії ділових послуг;
- наявність трудового законодавства;
- рівень антимонопольного законодавства;
- рівень кваліфікації робочої сили;
- інфляційні процеси;
- інші фактори впливу.

На виникнення внутрішніх факторів, безумовно, значний вплив має діяльність самого підприємства. До них можна включити:

- використання новітніх технік та технологій;
- системи і методи управління фірмою;
- стратегічне управління;
- система загального менеджменту;
- рівень корпоративної культури;
- рівень впровадження нововведень;
- системи планування та економічного стимулювання;
- екологічні, соціальні, психологічні та інші фактори.

Також, слід зазначити, що між зовнішніми та внутрішніми факторами існує тісний взаємозв'язок, як правило, поява зовнішніх факторів обумовлює появу внутрішніх факторів.

Японський вчений Т. Коно виділяє наступні п'ять рівнів факторів конкурентоспроможності підприємства (рис.1.7) [37].

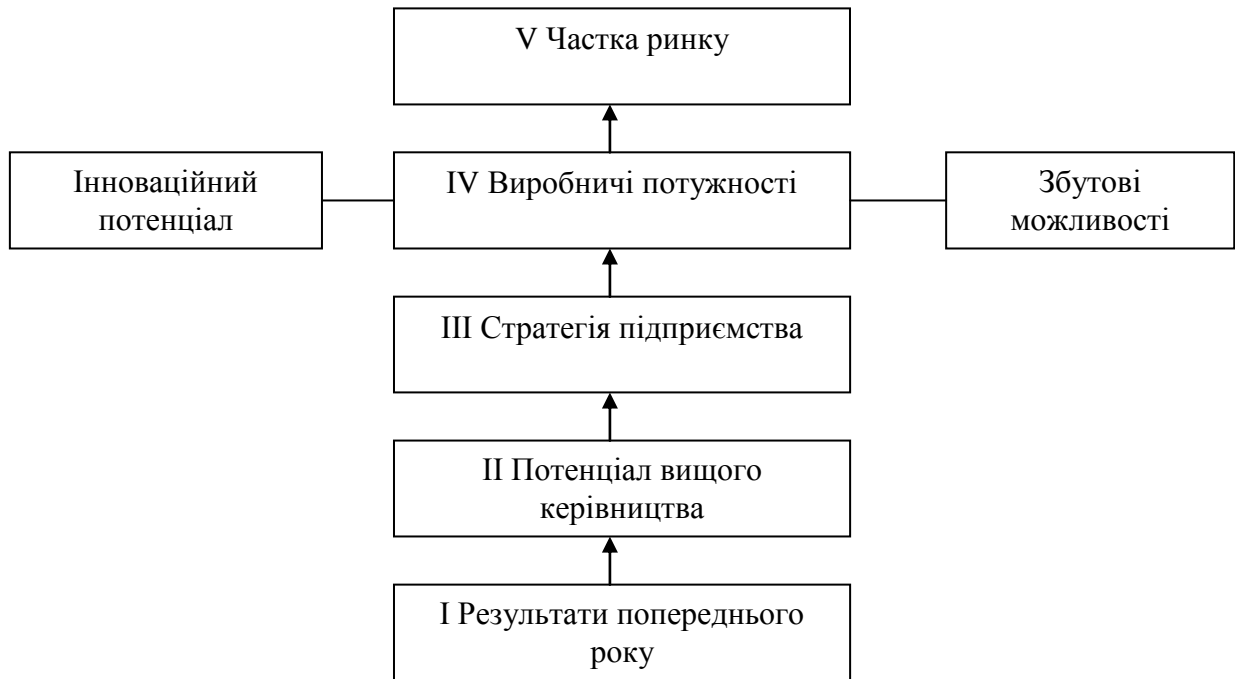


Рис.1.7. Фактори конкурентоспроможності промислових підприємств

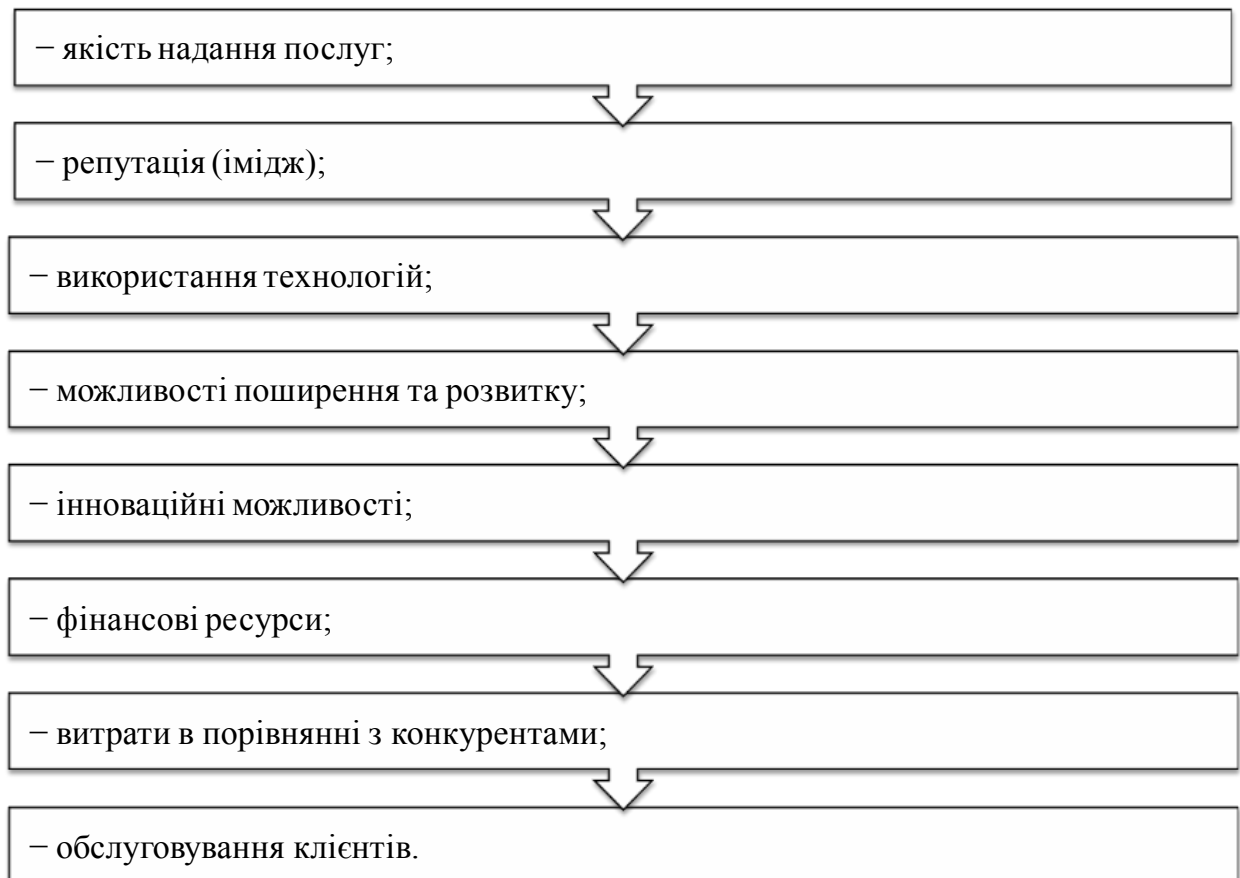
Перший рівень представлений результатами діяльності підприємства, порівняно з попереднім роком. В ньому особливо важливим є отримання прибутку, оскільки чим більший прибуток, тим вища конкурентоспроможність.

На другому рівні факторів конкурентоспроможності важливим є потенціал вищого керівництва, адже саме він забезпечує злагоджену роботу компанії.

Третій рівень ієрархії визначається вибором стратегії конкурентної боротьби, яка перш за все спрямована на поліпшення або збереження позицій підприємства.

На четвертому рівні конкурентоспроможність підприємства повинна бути прикріплена здатністю до розвитку потенціалу інноваційних та організаційних потужностей організації. Основною метою та кінцевим результатом менеджменту є частка на ринку, яку займає підприємство.

Приділили підвищену увагу факторам конкурентоспроможності А.А. Томпсон - молодший та А.Дж. Стрікленд, на їх думку, фактори повинні бути наступними (рис.1.8): [67]



*Рис.1.8.* Ключові фактори конкурентоспроможності підприємства

Отже, автори даних факторів конкурентоспроможності підприємства підкреслили важливість матеріально-технічних ресурсів підприємства та їх джерел формування, таких як: якість надання послуг, використання технологій, інноваційні можливості, фінансові ресурси. На нашу думку, автори не внесли до ключових факторів такі важливі складові діяльності підприємства, як – система управління та безпосередньо персонал підприємства.

В.В. Петхерев у своїх дослідженнях здійснив комплексну оцінку факторів, які за ознакою конкурентоспроможності підприємства були такі (рис. 1.9):

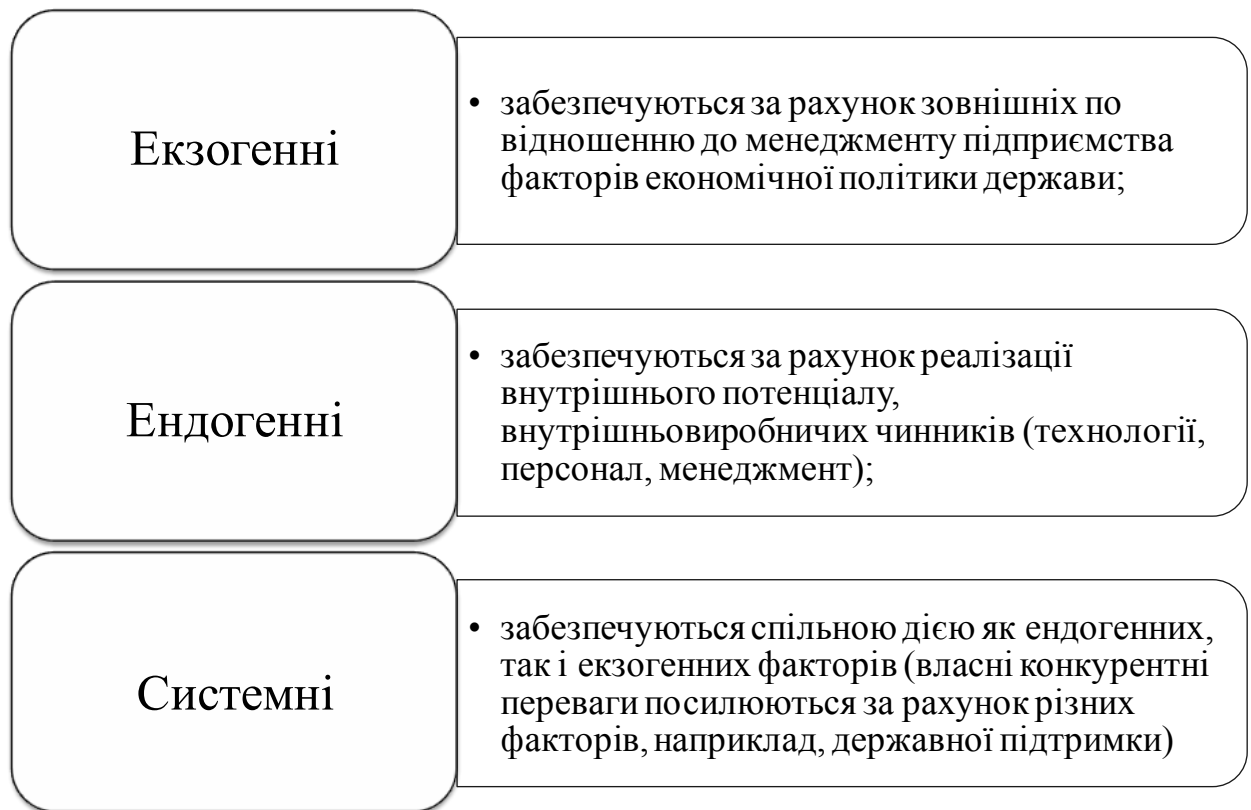


Рис.1.9. Основні фактори конкурентоспроможності за ознакою [54]

Наведена автором класифікація враховує, перш за все, взаємодію органів державної влади із суб'єктами підприємницької діяльності з метою підвищення їх конкурентоспроможності. До екзогенних факторів Петхерев В.В. включає:

- фактори міжнародної економічної співпраці (зовнішньо-торгівельна стратегія держави);
- фактори, що відносяться до національної промислової політики (політика держави у сфері регулювання промислової діяльності);
- фактори фінансово-кредитної державної політики (виділення бюджетних коштів на забезпечення національної економічної безпеки, в тому числі на реалізацію державних цільових програм в промисловій сфері);

- фактори антимонопольної державної політики (антимонопольне законодавство та його вплив на діяльність підприємств, конкурентна державна політика);

- фактори науково-технічної (інноваційної) політики держави (наявність та якість законодавства в сфері регулювання науково-технічної бази, стимулювання наукових дослідних та дослідно-конструкторських розробок);

- фактори соціальної політики держави (політика держави у сфері оплати праці, поновлення кадрів, професійного розвитку освіти).

Класифікація ендогенних факторів виглядає наступним чином:

- фактори сфери реалізації (маркетингова діяльність);

- фактори сфери виробництва (виробнича інфраструктура, якість устаткування, інше);

- фактори науково-технічної сфери (наявність науково-технічного потенціалу, кількість співробітників, зайнятих у сфері науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок і т.д.);

- фактори організаційно-управлінської сфери (менеджмент підприємства, рівень оптимізації апарату управління, інше);

- фактори фінансово-економічної сфери (собівартість продукції, обсяг інвестицій, обсяг капіталізації підприємства);

- фактори соціальної сфери (кваліфікація персоналу та її рівень, витрати на професійне навчання, рівень оплати праці працівників, умови та охорона праці).

Щодо системних факторів, то їх приводить в дію взаємодія екзогенних та ендогенних факторів.

В цілому, фактори конкурентоспроможності підприємства – це явища або процеси як виробничо-господарської діяльності підприємства, так і соціально-економічного життя суспільства, котрі викликають зміни абсолютних та відносних витрат на надання послуг підприємством, а в результаті – зміну рівня його конкурентоспроможності.

Ряд авторів пропонує наступну класифікацію факторів конкурентоспроможності, яка доповнить досвід економічної думки (табл.1.2):

Таблиця 1.2

Класифікація факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства [53]

Класифікаційна ознака	Види факторів
Залежно від сфери походження	<ul style="list-style-type: none"> <li>-науково-технічні - стан та динаміка науково-технічного прогресу, рівень техніки і технології, гнучкість виробничих процесів;</li> <li>-організаційно-економічні - стадія циклу розвитку економіки, загальногосподарська та галузева кон'юнктура, методи та механізми регулювання господарської діяльності підприємства;</li> <li>- соціальні - стан та динаміка соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікро- рівнях;</li> <li>- екологічні - вимоги екологічного законодавства, витрати, що виникають у зв'язку з утилізацією відходів підприємств, витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд;</li> <li>- політичні - загальнополітичний клімат і стан розвитку міжнародних відносин.</li> </ul>
За характером спеціалізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- загальні (здійснюють вплив на усі складові конкурентного середовища без винятку);</li> <li>- індивідуальні (зміни лише окремої складової конкурентного середовища).</li> </ul>
За тривалістю дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постійні;</li> <li>- тимчасові.</li> </ul>
Залежно від ступеню корисності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стимулюючі (сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства);</li> <li>- дестимулюючі (фактори, що здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності).</li> </ul>

## Продовження табл.1.2.

Залежно від рівня взаємообумовленості	- природні (первинні) фактори – це природні ресурси, географічне положення; - похідні (вторинні) – це техніка, технологія, економічна середовище та ін.
За ступенем можливого контролюючого впливу з боку підприємства	- неконтрольовані підприємством - ті фактори, на які в підприємства відсутні засоби і способи впливу; - контрольовані підприємством - це ті фактори, на які підприємство впливає і може контролювати.

Виявлені фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємств, які надають послуги у будівельній сфері, мають змогу перетворитися на конкурентну перевагу лише в тому разі, коли здійснюватимуть стимулюючий, а також позитивний вплив на діяльність організації. У випадку виявлення факторів, які негативно впливають на управління та формування конкурентоспроможністю підприємства, необхідно їх якщо не усунути, то мінімізувати для запобігання рівня конкурентоспроможності організації. Згідно (рис.1.10) наведено основні внутрішні та зовнішні негативні фактори.

#### Внутрішні негативні фактори

- нестача фінансових ресурсів, і як наслідок, моральне старіння та фізична зношеність основних фондів;
- відсутність мотивації;
- низькі управлінські якості менеджерів та керівників на підприємстві і т.п.

#### Зовнішні негативні фактори

- відсутність системного дієвого механізму управління органів державної влади;
- недостатність інформаційного забезпечення;
- відсутність висококваліфікованих достатньо підготованих молодих спеціалістів зі стратегічного управління конкурентоспроможністю.

*Рис.1.10.* Зовнішні та внутрішні фактори негативного впливу на конкурентоспроможність[82]

Узагальнивши вищезазначене, можна сказати, що на ефективність роботи підприємства та на його конкурентоспроможність впливає велика кількість факторів, котрі формують передумови для ефективної діяльності підприємства. Наявні конкурентні переваги фактично демонструють реалізовані можливості підприємства. Резерви підприємства визначаються його потенціалом, який під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також законів функціонування ринку втілюється у конкурентних перевагах підприємства. Таким чином, за допомогою них, підприємство може успішно існувати і вдосконалюватися.



### 1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

В процесі ведення конкурентної боротьби виникає проблема оцінки рівня конкурентоспроможності будівельних підприємств, направлена на виявлення плюсів та мінусів у їхній діяльності, а також розробку відповідної стратегії підтримання та зміцнення конкурентних переваг.

Методики відносно оцінки конкурентоспроможності підприємства модифікуються від найпростіших, які засновані на основі обмеженості інформації та недостатнього фінансування, до більш складних, котрі потребують від організації значних витрат та високого професіоналізму персоналу, який займається дослідженнями конкурентоспроможності.

В табл.(1.3) наведено найбільш поширені методи оцінки конкурентоспроможності, які дозволяють отримати більш детальну та повну інформацію.

Таблиця 1.3

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства за формою вираження результату оцінки [70, с.287]

№п/п	Назва групи	Назва методу
1.	Матричні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- матриця Бостонської консалтингової групи;</li> <li>- матриця І. Ансоффа;</li> <li>- матриця Mc Kinsey;</li> <li>матриця Shell;</li> <li>- матриця конкурентних стратегій М.Портера;</li> <li>- SWOT-аналіз</li> </ul>
2.	Індексні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції;</li> <li>- метод, що базується на теорії ефективної конкуренції;</li> <li>- метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції;</li> <li>- метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі;</li> <li>- метод інтегральної оцінки;</li> <li>- метод бенчмаркінгу;</li> </ul>

## Продовження табл.1.3.

3.	Графічні	- багатокутник конкурентоспроможності; - радар конкурентоспроможності; - метод «профілів»;
4.	Бальної оцінки	- складання відповідних таблиць; - оцінка показників; - порівняння їх з підприємствами-конкурентами.

Отже, матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства засновані на використанні матриці – таблиці, у якій впорядковані рядки та стовпці з певними елементами. Вони не допускають надати оцінку рівню конкурентоспроможності підприємства, проте надають право здійснювати аналіз окремих аспектів його діяльності, ринкову позицію, середовище функціонування та визначити основні напрями подальшого розвитку. Науковці відмічають, як плюси, так і мінуси названих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (рис.1.11):

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість отримання достовірної оцінки конкурентоспроможності підприємства за наявності релевантної інформації;</li> <li>• простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку;</li> <li>• придатність для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства та для різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства лише за двома характеристиками;</li> <li>• не завжди об'єктивна характеристика конкурентоспроможності за відносною часткою ринку;</li> <li>• відсутність аналізу причин, що ускладнює прийняття управлінських рішень.</li> </ul>

Рис 1.11. Переваги та недоліки матричних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Щодо графічних методів оцінювання конкурентоспроможності, то за допомогою них, перш за все, можна легко виявити певні закономірності, які важко розгледіти в таблицях. За допомогою графіків можна визначити конкурентний статус підприємства, який відповідає певному рівню конкурентоспроможності. Побудова багатокутників конкурентоспроможності дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони підприємства. Загальні переваги та недоліки графічних методів зображені на (рис.1.12):



Рис. 1.12. Переваги та недоліки графічних методів оцінювання конкурентоспроможності

Більш комплексними при оцінці конкурентоспроможності підприємств є індексні методи та метод балів. Реалізація індексних методів зазвичай здійснюється за рядом етапів. При цьому, базою для порівняння можуть виступати галузеві показники, показники підприємства-лідера ринку чи ретроспективні показники оцінюваного підприємства. На основі методу балів

згідно фінансовій звітності, оцінювання параметрів здійснюється по п'яти бальній шкалі, де:

"5" – стан параметра цілком відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства;

"4" – стан параметра не цілком відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства;

"3" – стан параметра слабо відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства;

"2" - стан параметра зовсім не відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства

Таким чином аналітичні або розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій із вхідними даними. При цьому, в залежності від конкретної методики аналізу, застосування даних методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки. Розрахункові методи поділяються на: специфічні та загальні. Специфічні методи оцінюють конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами діяльності, а саме: інноваційними, маркетинговими, фінансовими. Серед загальних методів оцінювання конкурентоспроможності значна роль належить аналізу порівняльних переваг підприємств-конкурентів, а також методу самооцінки.

Методи, які зорієнтовані на аналіз усього спектру важливих параметрів функціонування підприємств, вітчизняні науковці називають комплексними, оскільки вони є, на їхню думку, найбільш обґрунтованими. Позитивними сторонами даних методів є одержання точної та достовірної інформації про конкурентоспроможність підприємства, його «вузькі місця», а також переваги за розширеним переліком порівняльних переваг. Недоліком є те, що існує велика плутанина у визначенні конкретних методів оцінювання конкурентоспроможності.

Наступні методи оцінки конкурентоспроможності засновані на теорії ефективної конкуренції. Згідно даної теорії, організації, в яких якнайкраще організована робота підрозділів і служб є найбільш конкурентоспроможними. Ресурси підприємства здійснюють великий вплив на ефективність діяльності кожного підрозділу, тому в основі даного підходу лежить оцінка групових показників, а також критеріїв конкурентоспроможності [45].

Разом з тим, всі методи оцінки конкурентоспроможності поділяються на якісні та кількісні. Якісні методики є досить універсальними, оскільки їх можна застосовувати до різних галузей народного господарства, будівництва в тому числі. До кількісних методик оцінювання слід віднести суб'єктивні методи експертних оцінок, які базуються на безпосередньо їх професіоналізмі. Головною перевагою експертних оцінок конкурентоспроможності є їх універсальність, оскільки вони є незамінними в тих випадках, коли інші необхідні параметри оцінити кількісно неможливо.

Зазначені вище переваги та недоліки існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства обумовлюють дуже низькі можливості практичного застосування даних методів. Основна причина криється в тому, що немає чітких критеріїв. За якими необхідно здійснювати оцінювання.

Кожне підприємство прагне зайняти на ринку свою власну нішу, при цьому формуючи свій потенціал за допомогою виробничих, фінансових, ринкових, інтелектуальних, організаційних, інформаційних та інших можливостей, що в підсумку слугує перспективам розвитку компанії. Саме тому завдяки наведеному нижче потенціалу формується конкурентоспроможність підприємства (рис.1.13).

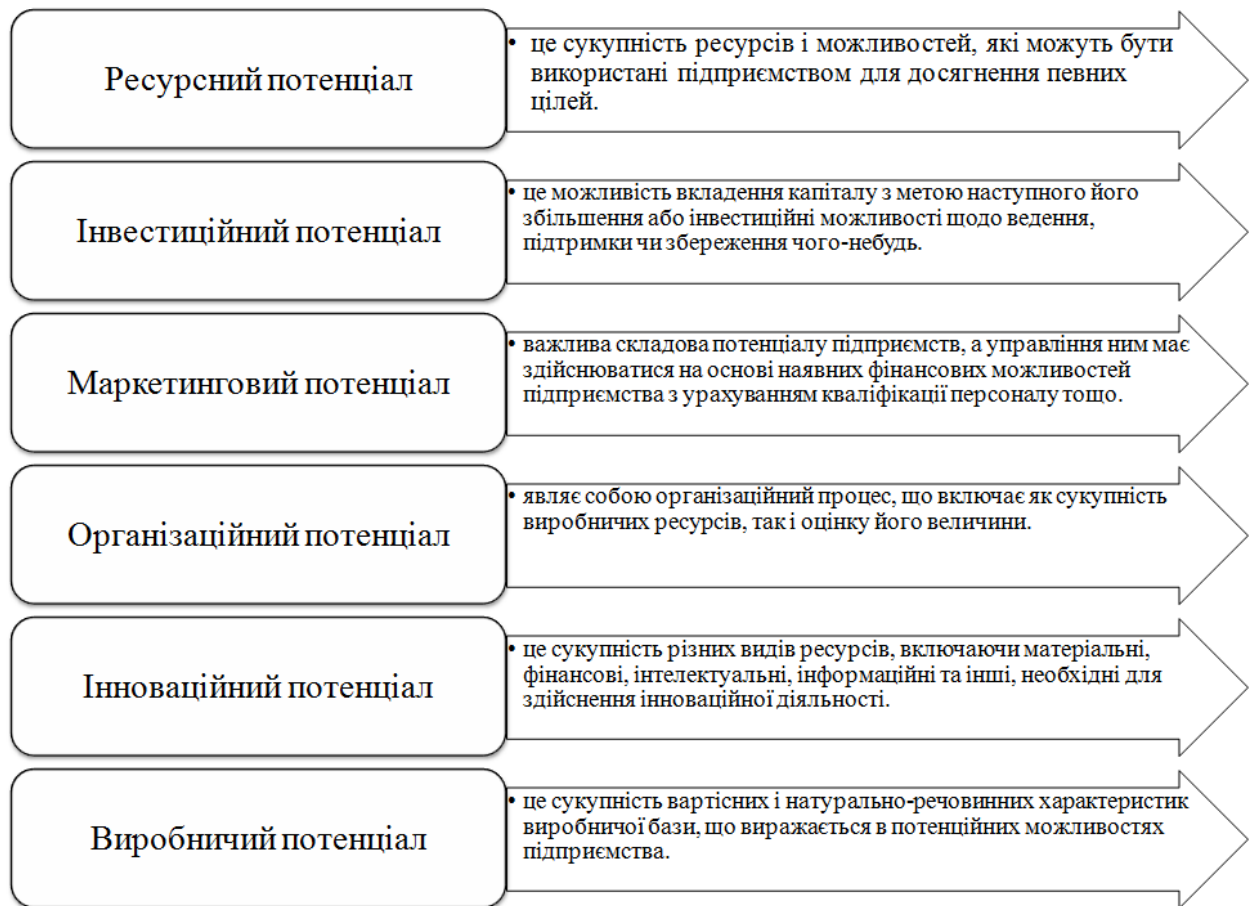


Рис.1.13. Основні підходи щодо визначення понять потенціалу підприємства [15]

Так, за наявності показників вищенаведеного потенціалу можна здійснити оцінку конкурентоспроможності підприємства на основі графоаналітичної моделі, яка показує графічну інтерпретацію досліджуваного підприємства. Дана модель розраховується за наступною формулою:

$$B_k = 100 - (P_j - \sum Kr) * \frac{100}{\sum Kr(m-1)}, \quad (1.1)$$

де  $B_k$  - потенціал підприємства відповідно;

$P_j$  – сума місць в блоці відповідного потенціалу;

$\sum Kr$  - сума ранжованих місць підприємства;

$m$  – кількість показників потенціалу.

Таким чином, здійснивши побудову багатокутника конкурентоспроможності, на основі розрахунків, можна обрати найбільш

ефективний спосіб підтримки належного рівня конкурентоспроможності підприємства.

Більшість вищенаведених методів передбачає порівняння ключових показників практично ідентичних підприємств-конкурентів. З кожним роком стає все складніше застосовувати дані методики у зв'язку з не визначенням чітких географічних меж того чи іншого ринку.

## Висновки до розділу 1

Підводячи підсумок, можна сказати, що незважаючи на значний обсяг теоретичних здобутків з питань забезпечення конкурентоспроможності компаній, безліч нюансів даної проблеми потребують подальшого дослідження. Зокрема, це стосується уточнення суті та змісту поняття конкурентоспроможності підприємства. Найбільш широко розкривається, на нашу думку, трактування поняття конкурентоспроможності, як підсумовуючий показник стійкої роботи компанії, який включає в себе результати діяльності різноманітних виробничих, допоміжних і управлінських підрозділів, підсистем і залучених ресурсів, є відображенням наявності у підприємства відносних переваг над іншими учасниками ринку (конкурентами) у сферах, які пов'язані з ключовими факторами конкуренції або які обумовлюють об'єктивні можливості конкретного підприємства, а не його конкурентів досягнути поставлених цілей та завдань.

В ході вивчення та оцінки конкурентоспроможності підприємства, необхідним є не тільки розуміння сутності даного терміну, але й обов'язковим є визначення факторів, які впливають або ж якимось чином можуть вплинути на нього. Найпоширенішою класифікацією факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства є залежно від позиції приналежності до підприємства, а саме: зовнішні та внутрішні. Як правило, між зовнішніми та внутрішніми факторами існує тісний взаємозв'язок, оскільки поява зовнішніх факторів обумовлює появу внутрішніх факторів.

У процесі дослідження існуючих теоретичних підходів для здійснення оцінювання конкурентоспроможності підприємства, використовують такі методи: матричні, індексні, графічні, бальної оцінки і т.д. Проаналізувавши їх переваги та недоліки, можна здійснити оцінку досліджуваного будівельного підприємства.

Таким чином, для проведення подальшого аналізу конкурентоспроможності та здійснення відповідної оцінки, необхідною



умовою є чітке розуміння теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АГРОБУД-Є»

#### 2.1. Організаційно-економічні аспекти діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРОБУД-Є» (ТОВ «АГРОБУД-Є») розташоване за адресою: м. Тернопіль, вул. Тролейбусна, буд.5. Створене для задоволення суспільних потреб у випуску продукції, роботах, послугах в будівничий галузі, а також супутніх та інших галузях і сферах їх реалізації на основі отриманого прибутку соціальних і економічних інтересів членів трудового колективу [85].

Основними видами діяльності даного підприємства є (рис.2.1):

- будівництво всіх типів будівель: житлових, адміністративних, промислових (цехів, заводів), торгових і т.д.;
- виробництво виробів з бетону, гіпсу, цементу, штучного каменю: скульптур, меблів і т.д.;
- роботи з реконструкції, реставрації та ремонту будівель;
- оптова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами;
- діяльність у сфері інжинірингу;
- виробництво виробів з бетону для будівництва;
- здавання в оренду власної житлової та нежитлової нерухомості;
- оброблення металевих і неметалевих відходів та брухту;
- технічні випробування та дослідження і т.д.

Рис.2.1. Основні види діяльності ТОВ «АГРОБУД-Є», (додаток А)

Управління на підприємстві повинне здійснюватись на базі конкретної організаційної структури. Структура підприємства та його підрозділи визначаються самостійно. В процесі розробки організаційної структури управління ТОВ «АГРОБУД-Є» необхідним є забезпечення ефективного розподілу функцій управління по підрозділах (рис.2.2). При цьому, необхідне виконання наступних умов:

- вирішення однотипних питань не повинні перекладатись у відання інших підрозділів на підприємстві;
- всі функції щодо управління повинні входити до обов'язків керуючих підрозділів;
- вирішення важливих питань повинне бути здійснене у підрозділі, який є компетентним щодо прийняття ефективного рішення.

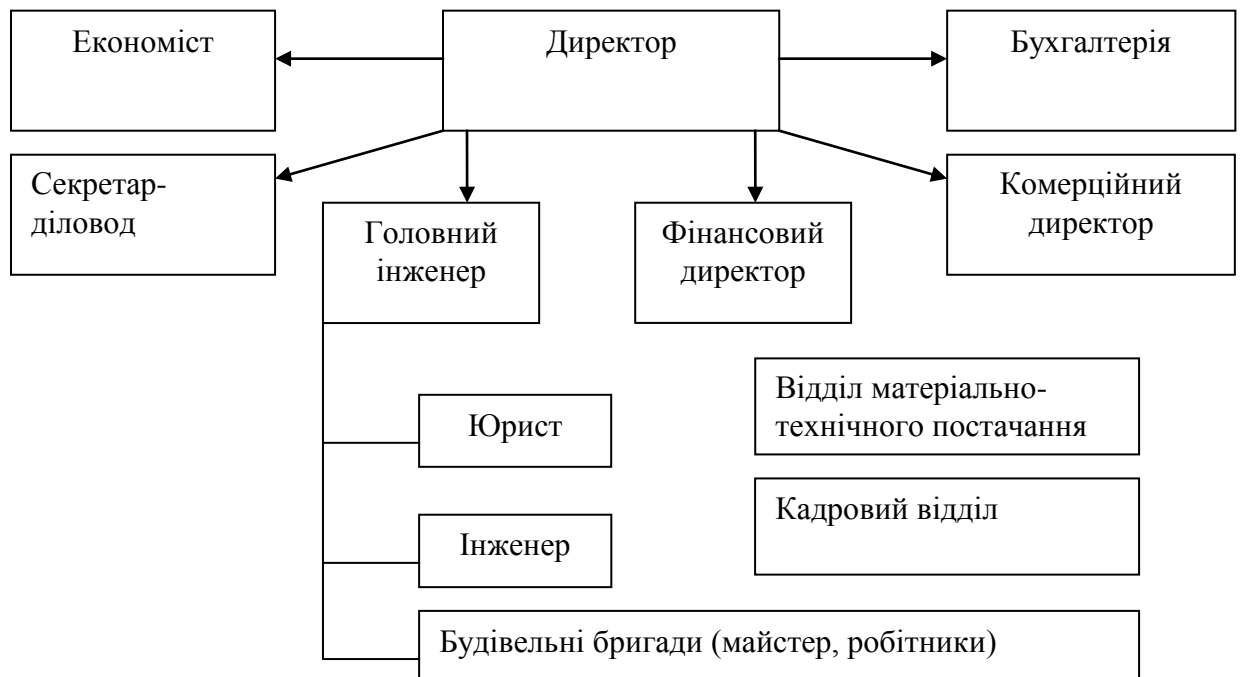


Рис.2.2. Організаційна структура ТОВ «АГРОБУД-Є»

Таким чином, в зв'язку з мінливими вимогами навколишнього світу слід зазначити, що структура управління може змінюватися в часі відповідно до динаміки масштабів і змісту функцій управління і т.д.

На даному підприємстві існує тісний вертикальний та горизонтальний зв'язок між окремими підрозділами. В основному, зв'язки між начальником підприємства та начальниками ділянок утворюють вертикальні зв'язки. Коли співпраця пов'язана між інженером, наприклад, та бригадиром, то це горизонтальні зв'язки.

Керівництво будівельної організації здатне переймати та використовувати моделі управління і організаційну структуру, що успішно застосовуються зарубіжними організаціями або передовими вітчизняними компаніями, що дозволить їм завоювати більшу частку на ринку.

Підрозділ по роботі з персоналом в даній організації відіграє важливу роль, оскільки виконує такі функції, як (рис.2.3):

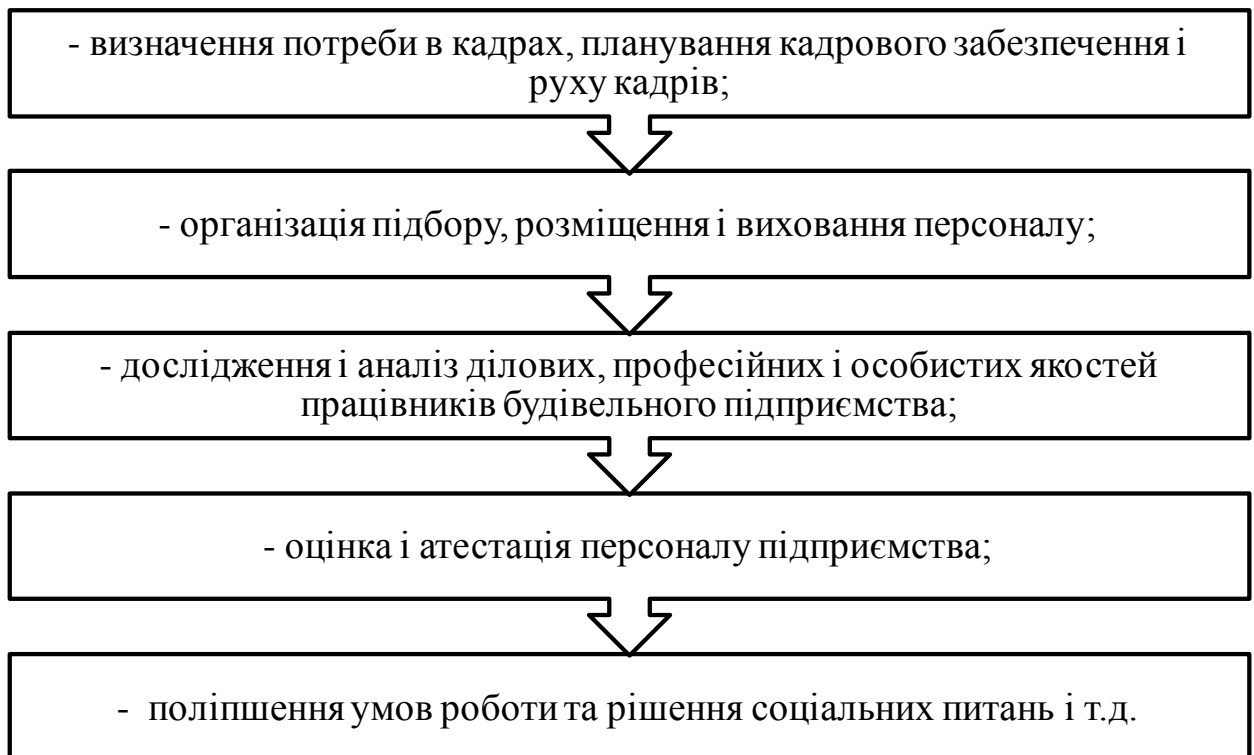


Рис.2.3. Функції підрозділу по роботі з персоналом ТОВ «АГРОБУД-Є»

Організація роботи з персоналом на даному підприємстві спрямована на виконання задач кадрової політики і являє собою певну систему різних видів кадрової роботи. Важливе значення при управлінні персоналом має нормативно – правова база інформаційного та матеріально – технічного забезпечення, до яких належать (рис.2.4):

- колективний договір;
- положення про підрозділи;
- посадові інструкції;
- положення з формування кадрового резерву в організації;
- положення з організації адаптації працівників;
- рекомендації з організації підбору персоналу;
- положення з оплати й стимулювання праці;
- інструкція з дотримання правил техніки безпеки і т.д.

*Рис.2.4. Організаційно-розпорядницькі документи ТОВ «АГРОБУД-Є»*

Таким чином, найважливіший організаційний документ на ТОВ «АГРОБУД-Є» - це колективний договір. Він розробляється завдяки участі підрозділів служби управління персоналом, таких як: відділ кадрів, відділ організації праці і т.д.

Стратегічною метою ТОВ «АГРОБУД-Є» - є досягнення лідируючих позицій як на території області, так і за її межами на ринку будівництва та реконструкції об'єктів житлового та комунального господарств. Основними напрямками, які націлені на довгострокову перспективу є:

- створення сприятливого іміджу компанії, який формується з роками, і тим самим підвищує конкурентоспроможність;
- лояльність клієнтської бази, яка формується в компанії протягом тривалого періоду, і яка в разі неефективності управління може бути втрачена;
- прибутковість підприємства, яка формується з часом, і завдяки злагодженій та раціональній роботі персоналу приносить очікувані результати.

Дана будівельна компанія має як переваги, так і недоліки в стратегічному управлінні конкурентоспроможністю (рис.2.5):

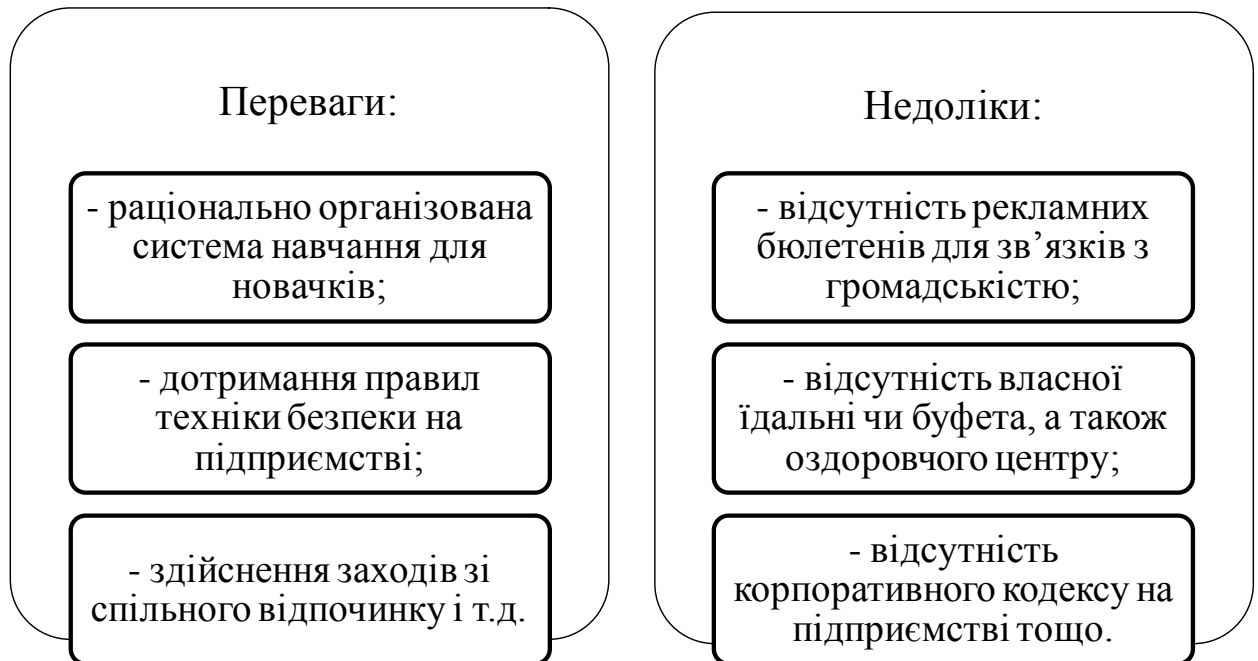


Рис. 2.5. Переваги та недоліки стратегічного управління конкурентоспроможності підприємства у корпоративному секторі

Отже, проаналізувавши організаційно-економічні аспекти будівельної компанії, можна сказати, що дана організація для того, щоб залишилась конкурентоспроможною в подальшій перспективі повинна удосконалювати існуючу систему управління, а також втілювати нові креативні ідеї на благо суспільству.

Для забезпечення реалізації державної політики в будівельній сфері важливе місце належить Державній архітектурно-будівельній інспекції та її територіальним органам. Саме вони спрямовані на дотримання вимог законодавства будівельної компанії та здійснюють безпосередній контроль над нею. До основних завдань органів будівельного контролю належать (рис. 2.6):



*Рис.2.6. Основні завдання Державної архітектурно-будівельної інспекції*

Таким чином, держава регулює будівельне підприємство за допомогою комплексу заходів на законодавчому, виконавчому та контролюючому рівнях, які спрямовані на адаптацію та стабілізацію існуючої економічної системи до мінливих умов розвитку країни в цілому. Таке його розуміння надає можливість розкрити існування державного регулювання будівельної галузі, яке включає:

- формулювання завдань та цілей в процесі розвитку будівельної компанії;
- розкриття регулюючих об'єктів;
- виділення керуючої системи;
- організація регулюючих суб'єктів і формулювання їхньої структури;
- розмежування функцій та вибір необхідних методів регулювання;
- здійснення оцінки результатів регулювання.

Для належного виконання завдань, Державна архітектурно-будівельна інспекція проводить наступні заходи (рис.2.7):

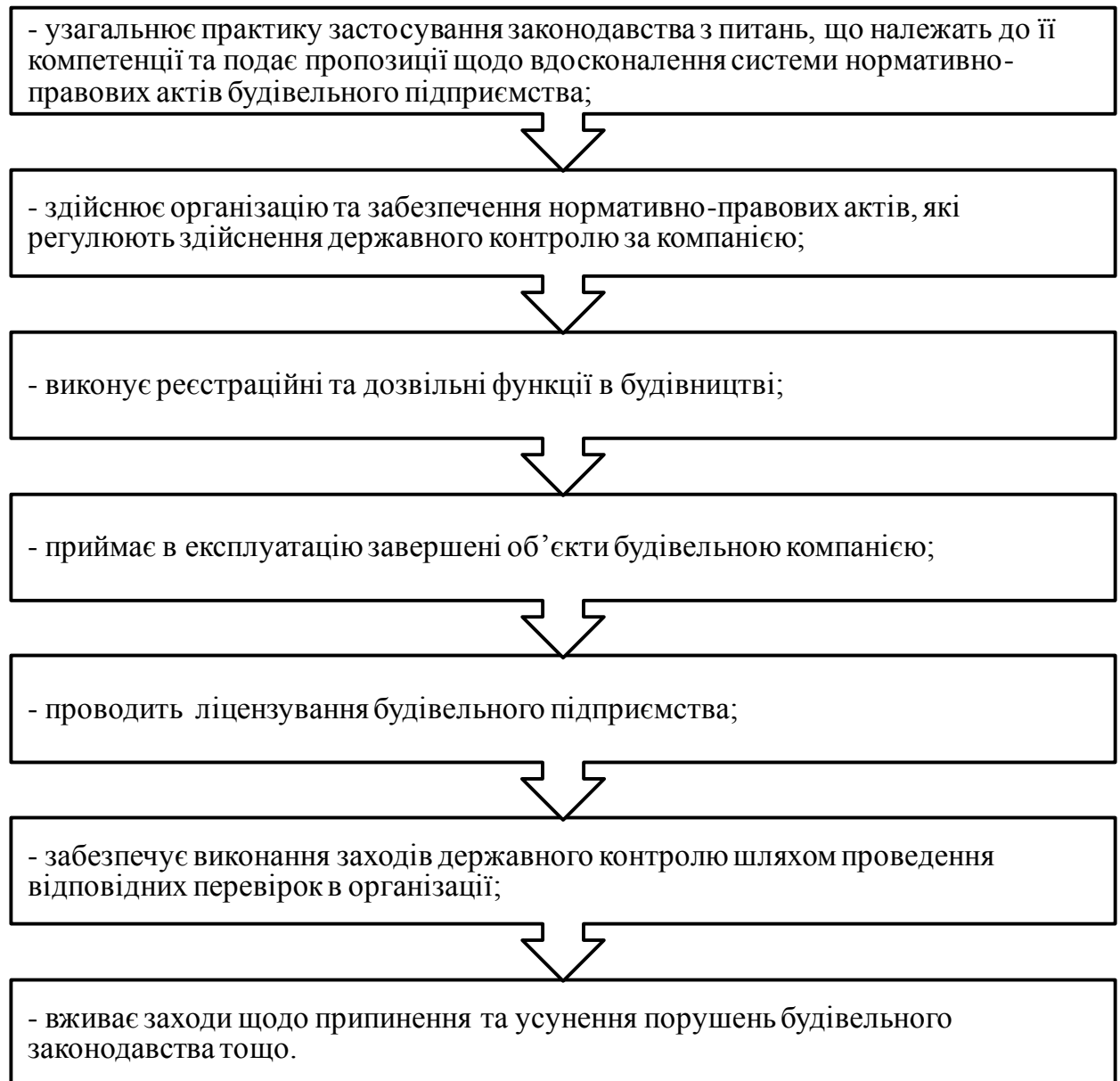


Рис. 2.7. Основні функції, які виконує Державна архітектурно-будівельна інспекція

Основне місце державного регулювання в будівельній галузі належить нормативно-правовим актам та системі органів державного архітектурно-будівельного контролю.



На сьогоднішній день будівельна компанія - забудовник після того, як отримає у власне користування земельну ділянку, має пройти наступні процедури (2.8):

- замовити в проектній організації, яка має відповідну ліцензію, проект будівництва об'єкта;

- надалі проектна організація, отримавши відповідні дозволи у місцевого органу, виконує проект будівництва;

- розроблена проектна документація проходить державну будівельну експертизу;

- забудовник затверджує проект будівництва та до органу державного архітектурно-будівельного контролю подає відповідну декларацію;

- після отримання зареєстрованої декларації або дозволу, будівельна компанія повідомляє органи місцевого самоврядування про початок виконання робіт;

- розпочавши безпосередній процес будівництва, здійснюється періодичний нагляд спеціалістом за ходом виконаних робіт, у разі виявлення певних порушень відповідальний повинен повідомити органи державного архітектурного контролю;

- після завершення процедури будівництва акредитований фахівець здійснює технічну інвентаризацію та підтверджує готовність об'єкта до експлуатації відповідною декларацією;

- будівельна компанія звертається до органу Державної реєстраційної служби за місцем розташування з пакетом документів, на підставі яких реєструється право власності.

*Рис. 2.8. Основні етапи проведення будівельних робіт ТОВ «АГРОБУД-Є»*

Таким чином, конкретно сформульовані основні етапи проведення будівельних робіт здійснюють постійний вплив безпосередньо на будівельну компанію, що в свою чергу, сприяє злагодженій роботі органів будівельного контролю та держави в цілому.

## 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Жодна організація не зможе виживати в умовах конкурентного середовища та досягати поставлених цілей без висококваліфікованого персоналу. Саме тому, аналіз фінансово-господарської діяльності в більшій мірі залежить від якості трудових ресурсів, а також від майстерності ними управляти.

Середня кількість усіх працівників підприємства в еквіваленті повної зайнятості за грудень 2015 року становить 29 особи, за період з початку року – 28 осіб яким оплачено 50% і більше робочого часу, середньооблікова чисельність працівників ТОВ «АГРОБУД-Є» за звітний місяць складає 21 особу (табл.2.1). Протягом року, на новостворене робоче місце було взято одного працівника.

Таблиця 2.1

Розподіл працівників ТОВ «АГРОБУД-Є»

Штатні працівники:	Кількість, осіб	Позаштатні працівники:	Кількість, осіб
- жінки	6	- зовнішні сумісники	3
- чоловіки	22	- працюють за цивільно-правовим договором	5

Отже, згідно отриманих показників, можна сказати, що на даному підприємстві переважають чоловіки, це зумовлено, перш за все, специфікою даної роботи. За період з початку року значна кількість працівників вибула з будівельної компанії за власним бажанням, а також за угодою сторін.

На підприємстві ефективність, а також результативність господарювання значною мірою залежить від існуючої системи управління персоналом. Система управління являє собою багатовекторну діяльність конкретних відділів на підприємстві, галузевих органів, а також органів центральної та виконавчої влади і охоплює низку функціональних підсистем.

Система оцінки персоналу, яка побудована на науковій основі, вдосконалює практику підбору та розстановку кадрів, стимулює їх працю, просуває робітників по кар'єрних сходах, а також підвищує їх кваліфікацію. Дана система має неабияке відношення до підвищення показників ефективності діяльності підприємства, а отже, і конкурентоспроможності, тому в результаті оцінки персоналу з'являється можливість (рис.2.9):

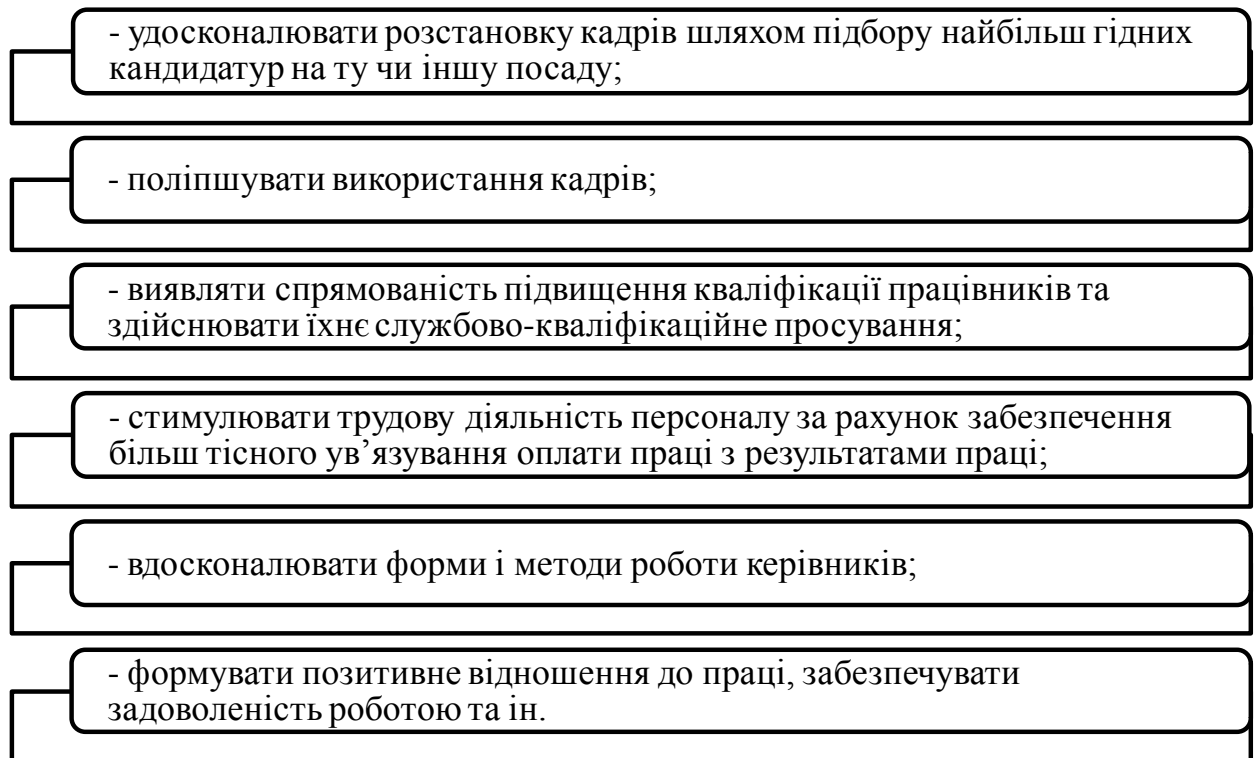


Рис. 2.9. Система оцінювання персоналу на ТОВ «АГРОБУД-Є»

Таким чином, для того, щоб оцінити діяльність будівельної організації, необхідно обрати, перш за все, надійного партнера для доцільного інвестування, а також обирати відповідні кадри, які забезпечуватимуть ефективне виконання певного виду робіт.

Дійсно, саме кваліфікація й досвід персоналу на підприємстві, соціально-психологічний клімат колективу, винахідливість працівників призводять до належного та якісного виконання робіт, ефективності прийняття

управлінських рішень, а отже й кінцевих результатів діяльності підприємства.

Оцінку ефективності роботи персоналу було визначено за допомогою наступних даних (табл.2.2):

Таблиця 2.2

## Вихідні дані

Показники	2015 рік	2014 рік
Річний обсяг будівельно-монтажних робіт, тис. грн.	680	600
Чисельність персоналу, ос.	28	26

1) Зростання продуктивності праці у звітному році порівняно з минулим розраховується наступним чином:

$$V_o = O_p \cdot z_v / \text{Чзв} \quad (2.1)$$

$$V_{\text{баз}} = O_p \cdot \text{баз} / \text{Чбаз} \quad (2.2)$$

де  $V_o$ ,  $V_{\text{баз}}$  – виробіток у плановому (або звітному) і базовому періодах;  
 $O_p \cdot z_v$ , ( $O_p \cdot \text{баз}$ ) – обсяг будівельно-монтажних робіт у плановому (або звітному) і базовому періодах;

$\text{Чзв}$ ,  $\text{Чбаз}$ . – чисельність персоналу в плановому (або звітному) і базовому періодах

$$V_o = 680/28=24,29 \text{ (тис. грн.)}$$

$$V_{\text{баз}} = 600/26=23,08 \text{ (тис.грн.)}$$

$$\Delta \text{ПП} = 100(V_o - V_{\text{баз}}) / V_{\text{баз}} \quad (2.3)$$

де  $\Delta \text{ПП}$  – зростання продуктивності праці у відсотках;

$V_o$ ,  $V_{\text{баз}}$  – виробіток у плановому (або звітному) і базовому періодах

$$\Delta \text{ПП} = 100(24,29 - 23,08) / 23,08 = 5,2\%$$

Отже, згідно даних розрахунків продуктивність праці у звітному році, порівняно з минулим зросла на 5,2%.

2) Збільшення обсягу будівельно-монтажних робіт у звітному році за рахунок зростання ПП:

$$\Delta Q_{\text{пп}} = (V_0 - V_{\text{баз}}) \times Ч_0 \quad (2.4)$$

де  $\Delta Q_{\text{пп}}$  – зростання обсягу продукції за рахунок зростання продуктивності праці;

$Ч_0$  – кількість працюючих у плановому (звітному) періоді

$$\Delta Q_{\text{пп}} = (24,29 - 23,08) \times 28 = 33,88 \text{ тис.грн.}$$

Отже, за рахунок зростання продуктивності праці, обсяг будівельно-монтажних робіт зріс на 33,88 тис. грн.

3) Абсолютна зміна чисельності працюючих:

$$\Delta Ч_а = Ч_{\text{зв.}} - Ч_{\text{м.}} \quad (2.5)$$

де  $Ч_{\text{зв.}}$  – чисельність персоналу у звітному періоді;

$Ч_{\text{м.}}$  – чисельність персоналу в минулому періоді.

$$\Delta Ч_а = 28 - 26 = 2 \text{ ос.}$$

Отже, на даному підприємстві у звітному році, порівняно з базовим, чисельність працівників зросла на 2 особи.

Аналіз фінансового стану ТОВ «АГРОБУД-Є», був здійснений на основі фінансових результатів (додаток Б). Динаміку основних показників зображено на (рис.2.10).

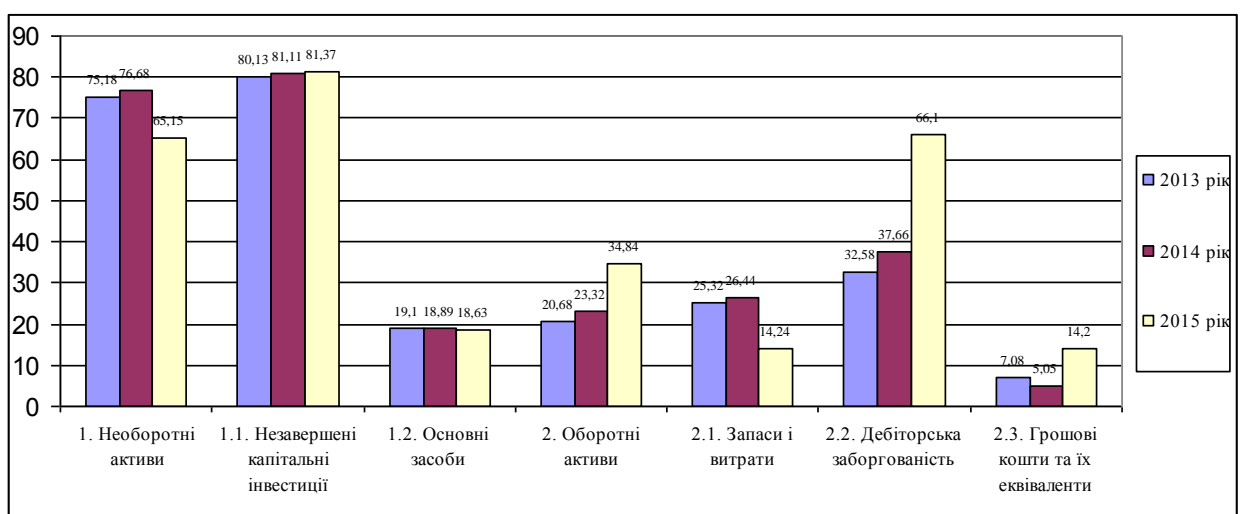


Рис.2.10. Аналіз основних складових активів ТОВ «АГРОБУД-Є», %

Таким чином, на основі аналізу основних складових активів на даному підприємстві, можна сказати, що частка оборотних активів збільшилася, порівняно з необоротними активами. На підвищення частки активів вплинули такі показники, як: зросли дебіторська заборгованість на 28,44%, а також підвищилась сума грошових коштів та їх еквівалентів на 9,15%. На (рис.2.11) більш детально відображено основні складові пасивів:

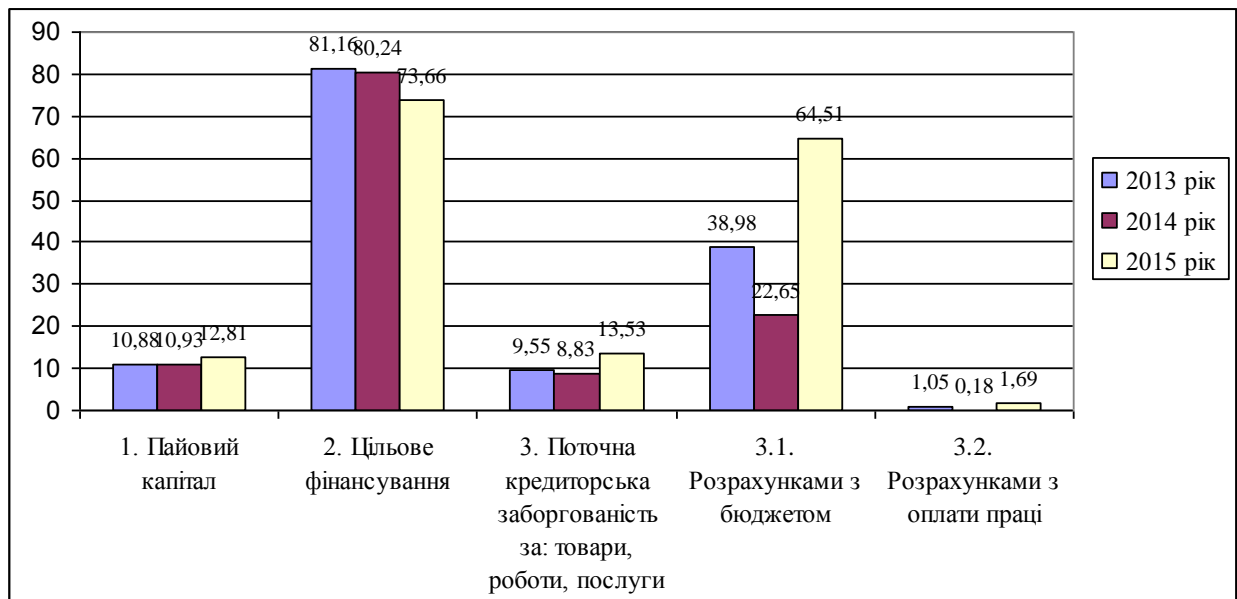


Рис.2.11. Аналіз основних складових пасивів ТОВ «АГРОБУД-Є», %

Отже, проаналізувавши основні складові пасиву на підприємстві, можна сказати, що в структурі частка пайового капіталу зросла на 1,88, це свідчить про підвищення фінансової залежності підприємства від зовнішніх інвесторів та кредиторів за рахунок зростання поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 4,7%, негативним показником є збільшення частки розрахунків з бюджетом та з оплати праці на 41,86% та 1,51% відповідно.

Для того, аби більш детально відобразити фінансовий стан досліджуваного підприємства, на основі даних фінансової звітності, були здійснені наступні розрахунки (табл.2.3).

Таблиця 2.3

## Аналітичні дані щодо показників ліквідності та платоспроможності

Назва показника	Формула розрахунку	Нормативне значення	Абсолютне відхилення
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	$K_{заг.л.} = \frac{Оборотніактиви}{Поточнізобовязання}$	$2 < K < 2,5$	+0,04
2. Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{пот.л.} = \frac{(Оборотніактиви - Запаси)}{Поточнізобовязання}$	$0,6 < K < 2$	+0,26
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{абс.л.} = \frac{Грошовіактиви}{Поточнізобовязання}$	$0,2 < K < 0,25$	+0,18
4. Коефіцієнт платоспроможності	$K_{плат.} = \frac{Пайовийкапітал}{Поточнізобовязання}$	$0,8 < K < 1$	-0,44

1) Значення коефіцієнтів за 2014 рік були наступні:

$$K_{заг.л.} = \frac{1248}{667} = 1,87$$

$$K_{пот.л.} = \frac{(1248 - 330)}{667} = 1,38$$

$$K_{абс.л.} = \frac{63}{667} = 0,09$$

$$K_{плат.} = \frac{672}{667} = 1,01$$

2) Значення коефіцієнтів за 2015 рік:

$$K_{заг.л.} = \frac{2254}{1182} = 1,91$$

$$K_{пот.л.} = \frac{(2254 - 321)}{1182} = 1,64$$

$$K_{абс.л.} = \frac{320}{1182} = 0,27$$

$$K_{плат.} = \frac{672}{1182} = 0,57$$

Отже, згідно вищенаведених розрахунків, можна сказати, що для задоволення поточних зобов'язань підприємство має не достатню кількість оборотних активів, про що свідчить величина коефіцієнта загальної ліквідності, який станом на 2014 р. склав 1,87, а в 2015 р. – 1,91, що нижче нормативного значення. Це означає, що підприємство не володіє значним обсягом вільних ресурсів. Коефіцієнт поточної ліквідності за аналізований період зріс на 0,26, що говорить про те, що підприємство має здатність погасити поточні зобов'язання за умови своєчасного розрахунку з дебіторами. Розрахований коефіцієнт абсолютної ліквідності, говорить про те, що підприємство не здатне в повному обсязі ліквідувати короткострокову заборгованість, а отже, вчасно покривати невідкладні зобов'язання.

Коефіцієнт платоспроможності не повністю відповідає нормативному значенню, що свідчить про нераціональне використання фінансових ресурсів на даному підприємстві.

Для більш детального визначення рівня прибутковості досліджуваного підприємства та ефективності його роботи були здійснені розрахунки рентабельності на основі фінансової звітності (табл.2.4).

Таблиця 2.4

## Аналітичні дані щодо основних показників рентабельності

Назва показника	Формула розрахунку	Нормативне значення	Абсолютне відхилення
1. Рентабельність активів	$R_{ак.} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}}$	$0,14 < R < 1$	+0,4
2. Рентабельність основних засобів	$R_{о.з.} = \frac{\text{(Прибуток від операційної діяльності)}}{\text{Вартість основних засобів}}$	$0,3 < R < 2$	+1,63



## Продовження табл.2.4

3. Рентабельність власного капіталу	$R_{в.к.} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Пайовий капітал}}$	$0,21 < K < 3$	+1,64
4. Рентабельність операційної діяльності	$R_{оп.д.} = \frac{\text{Прибуток від операційної діяльності}}{\text{Інші операційні витрати}}$	$R > 1$	+2,17
5. Рентабельність виконаних робіт	$R_{вик.р.} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Прибуток від операційної діяльності}}$	$0,5 < R < 2$	-0,27
6. Рентабельність операційних витрат	$R_{оп.в.} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Інші операційні витрати}}$	$R > 2$	+2,61

1) Значення показників рентабельності за 2014 рік були наступними:

$$R_{ак.} = \frac{261}{1248} = 0,21$$

$$R_{о.з.} = \frac{290}{775} = 0,37$$

$$R_{в.к.} = \frac{261}{672} = 0,39$$

$$R_{оп.д.} = \frac{290}{335} = 0,87$$

$$R_{вик.р.} = \frac{459}{290} = 1,58$$

$$R_{оп.в.} = \frac{459}{335} = 1,37$$

2) За 2015 рік значення показників рентабельності були такими:

$$R_{ак.} = \frac{1370}{2254} = 0,61$$

$$R_{о.з.} = \frac{1573}{785} = 2,00$$

$$R_{в.к.} = \frac{1370}{672} = 2,03$$

$$R_{оп.д.} = \frac{1573}{517} = 3,04$$

$$R_{\text{вик.р.}} = \frac{2057}{1573} = 1,31$$

$$R_{\text{оп.в.}} = \frac{2057}{459} = 3,98$$

Таким чином, здійснивши розрахунки основних показників рентабельності, можна зробити наступні висновки:

- рентабельність активів відповідає нормативним значенням, а отже, підприємство намагається ефективно використовувати свої активи;
- показник рентабельності основних засобів за 2015 рік становив 2,00, за 2014 рік 0,37, що відповідає нормативним значенням та вказує на значну частку прибутку, отриманого за рік від вартості основних засобів;
- рентабельність власного капіталу у звітному році, порівняно з попереднім зросла на 1,64, і у 2015 році даний показник становив 2,03. Це свідчить про ефективну віддачу за вкладений власний капітал;
- рентабельність операційної діяльності у 2015 році зросла на 2,17, і склала 3,04, що відповідає нормативному значенню;
- рентабельність виконаних робіт у звітному періоді, порівняно з попереднім знизилась на 0,27, це говорить про зниження прибутку в результаті наданих підприємством послуг, але, в цілому, розраховані показники знаходились в межах норми, і становили у 2014 році 1,58, у 2015 році – 1,31 відповідно;
- рентабельність операційних витрат у 2015 році, порівняно з 2014 роком зросла на 2,61, і складає 3,98. Це свідчить про раціональне використання як доходів, так і витрат будівельним підприємством.

### 2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

В сучасних умовах господарювання з кожним роком з'являється все більше і більше новостворених підприємств перш за все для задоволення потреб певних груп споживачів. Багато з них через деякий час виходять з бізнесу, не витримавши жорстку конкуренцію. Тож для того, щоб «вижити» на ринку, необхідно бути конкурентоспроможним та вміти будувати стратегічні цілі на підприємстві. Для подальшого соціально-економічного розвитку нашої держави необхідне підвищення конкурентоспроможності за рахунок розширення внутрішнього ринку, його окремих виробництв та областей. Будівництво є одним з пріоритетних напрямків такого розвитку. На сьогодні, згідно статистичних даних, частка будівельних підприємств становить 6,6% від загальної кількості підприємств країни, це близько 73093 зареєстрованих організацій [87]. Тому Україна має всі передумови, щоб стати однією з розвинених держав світу в цілому. До найкрупніших будівельних компаній України по житловому та комерційному будівництвах, згідно статистичних даних за 2015 рік належать [86] (рис.2.12)

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

Рис.2.12. Топ-5 найбільших будівельних компаній України

Отже, згідно даних рейтингу, можна сказати, що за підсумками 2015 року найбільшою будівельною компанією України вважається Київміськбуд, чистий дохід якого за вказаний період становить 2075 млн. грн. Друге місце рейтингу посіла будівельна компанія К.А.Н. Буд, її чистий дохід становить 1243 млн.грн.. Трійку лідерів заключає група «АВЕК», чистий дохід якої складає 629 млн. грн.

Важливість будівельної галузі для країни пояснюється тим, що вона відіграє значну роль у структурі формування внутрішнього валового продукту, а саме створює велику кількість робочих місць і споживає продукцію супутніх галузей народного господарства, таких, як: виробництво будівельних матеріалів та скла, металургія, машинобудування, деревообробна промисловість, енергетика, транспорт і т.д. Оскільки будівельна галузь взаємопов'язана з іншими категоріями промисловості, то в (додатку В) відображено розподіл загальної площі житла, прийнятий в експлуатацію за регіонами нашої країни. На (рис.2.13) зображено частку прийнятого в експлуатацію житла за період 2010-2015 років Тернопільської обл.

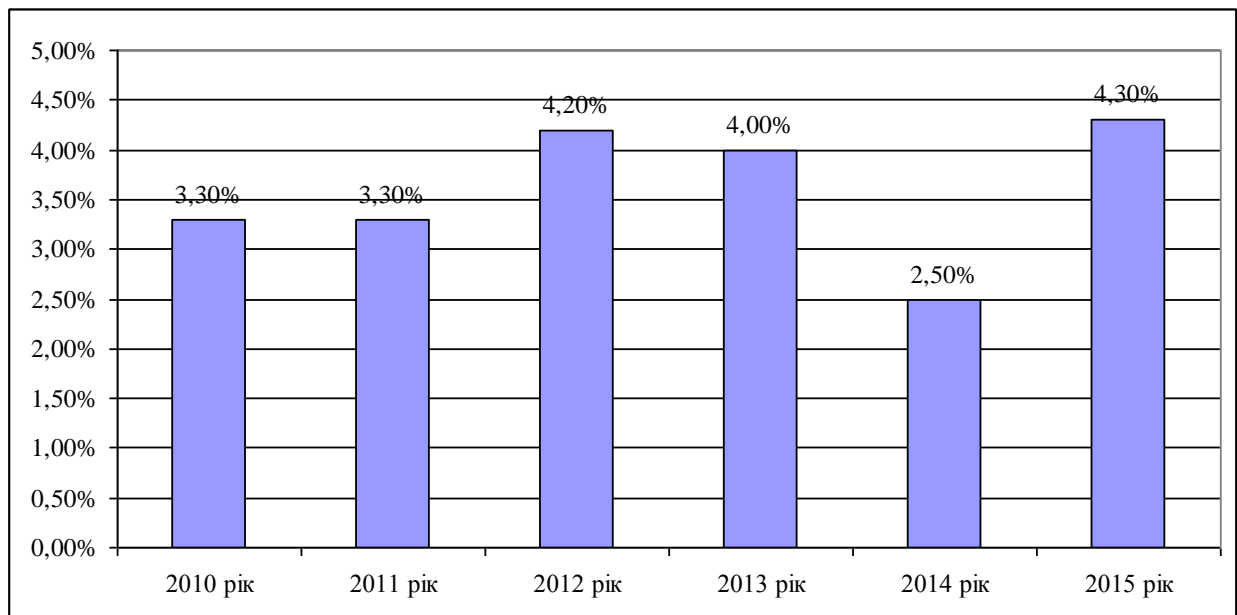


Рис.2.13. Розподіл житла, прийнятого в експлуатацію від будівельних компаній Тернопільської області, %

Отже, проаналізувавши дані показники, можна сказати, що в період з 2010 по 2012 роки, відсоток житла, яке приймалось в експлуатацію підвищувався. Починаючи з 2013 року даний показник почав різко втрачати свої позиції, так, у 2014 році він знизився на 1,5%, і становив 2,50%. У 2015 році спостерігався стрімкий ріст показників будівельних робіт, і склав 4,50%. Таким чином, подальше підвищення показників будівельної галузі, супроводжуватиме розширенню обсягів виробництва супутніх галузей, числа зайнятості населення, збільшенню надходжень до місцевого бюджету, тощо.

Для того, щоб здійснити оцінювання конкурентоспроможності будівельної компанії, необхідно порівняти важливі показники підприємства з аналогічними показниками конкурентів. Це дозволить визначити майбутню стратегію організації, використати конкурентні переваги та усунути наявні недоліки.

У м. Тернополі налічується близько восьми найбільших будівельних товариств, до яких належать (рис. 2.14):

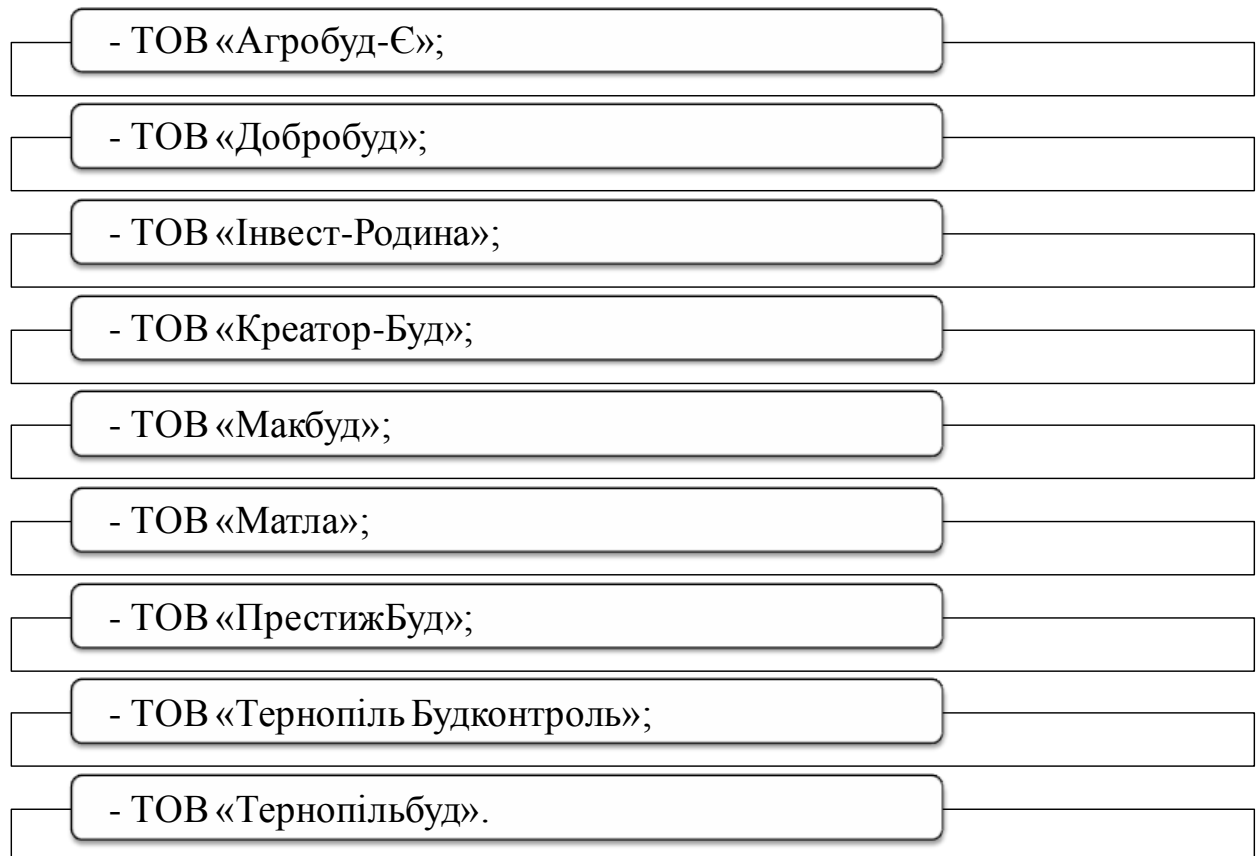


Рис. 2.14. Підприємства-конкуренти місцевого ринку

Для практичної реалізації конкурентних позицій ТОВ «АГРОБУД-Є», експертами електронного науково-фахового видання «Ефективна економіка» було проведено оцінювання конкурентоспроможності компаній-конкурентів на основі методу балів за п'ятибальною шкалою (табл. 2.5) [9].

Таблиця 2.5

Оцінка рівня конкурентоспроможності будівельних підприємств-конкурентів

Фактори конкурентоспроможності	ТОВ «АГРОБУД-Є»	Конкуренти		
		ТОВ «Макбуд»	ТОВ «Матла»	ТОВ «Інвест-Родина»
1. Охоплення ринку	4	5	4	5
2. Надійність	5	5	5	5
3. Кваліфікація персоналу	4	4	4	5
4. Використання прогресивних технологій в будівництві	3	5	4	5
5 Система підвищення кваліфікації працівників	4	5	3	4
6.Ресурсозабезпеченість	4	4	4	5
7. Умови інвестування	3	4	4	4
8. Умови кредитування	4	4	4	4
9. Розвиток системи оптових посередників	4	4	4	4
10. Впровадження новітніх технологій	4	4	4	4
РАЗОМ	39	44	40	45

Таким чином, можна зробити висновки, що найбільшим конкурентом для будівельної компанії ТОВ «АГРОБУД-Є» є ТОВ «Інвест-Родина», оскільки дана компанія має найвищий показник серед підприємств-конкурентів за такими характеристиками, як надійність, ресурсозабезпеченість, використання новітніх технологій і т.д., що свідчить про сталий розвиток підприємства та відповідність міжнародним вимогам і стандартам. З даної таблиці визначимо долю ринку, яку займає кожне з будівельних підприємств конкурентів. Дані представлені на (рис. 2.15).

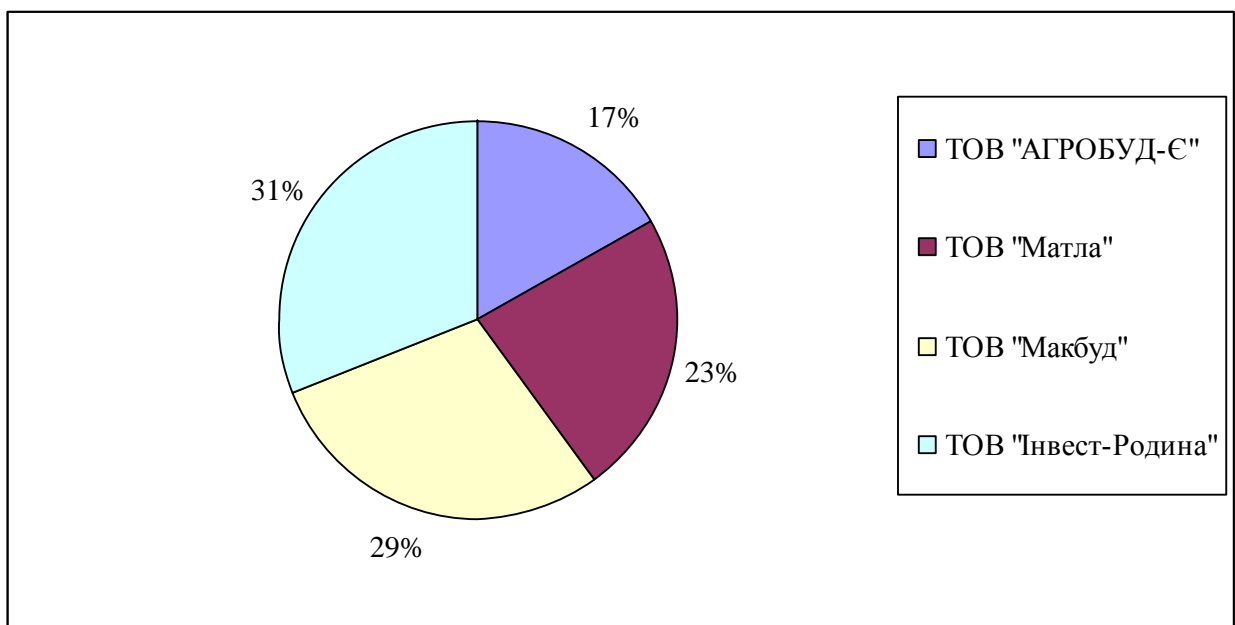


Рис. 2.15. Доля володіння, яку займають підприємства, що надають будівельні послуги

Отже, з даного рисунку бачимо, що найбільшу долю на ринку, що надає будівельні послуги займає ТОВ «Інвест-Родина», на другому місці – підприємство-конкурент ТОВ «Макбуд», на третьому – ТОВ «Матла». Компанія, яка досліджується в даній роботі посіла четверту позицію, і становить 17%. Таким чином, компанія ТОВ «АГРОБУД-Є» займає не найкращу позицію на ринку, і тому повинна ставити перед собою конкретні цілі, за допомогою яких досягала б якнайкращих результатів у своїй діяльності.

При здійсненні оцінки конкурентоспроможності будівельного підприємства в сучасних умовах конкуренції, необхідною умовою є побудова багатокутника конкурентоспроможності, завдяки якому можна буде отримати майбутній сценарій розвитку. Перш ніж перейти до обчислення довжини вектора підприємств-конкурентів в (табл.2.6) зображені вихідні дані для подальшого розрахунку.

Таблиця 2.6

## Сума місць в блоці потенціалу підприємств-конкурентів

Підприємства-конкуренти		Сума місць в блоці потенціалу					
		P1-ресурсного	P2-інвестиційного	P3-маркетингового	P4-організаційного	P5-інноваційного	P6-виробничого
1.	ТОВ "АГРОБУД-Є"	19,35	27,2	28,5	36,2	32,6	26,1
2.	ТОВ "Макбуд"	25,2	25,15	28,45	21,05	29,75	32
3.	ТОВ "Інвест-Родина"	15,2	23,1	24,95	30,81	24,8	26,15
4.	ТОВ "Матла"	22,19	26,1	35,35	11,8	35	39,65

Розрахуємо довжину вектора ( $V_k$ ) ТОВ «АГРОБУД-Є», (згідно формули 1.1) за показниками ресурсного ( $V_1$ ), інвестиційного ( $V_2$ ), маркетингового ( $V_3$ ), організаційного ( $V_4$ ), інноваційного ( $V_5$ ), виробничого ( $V_6$ ) потенціалів.

$$V_1 = 100 - (19,35-8) * \frac{100}{8*5} = 71,63$$

$$V_2 = 100 - (27,2-8) * \frac{100}{8*5} = 52,00$$

$$V_3 = 100 - (28,5-8) * \frac{100}{8*5} = 48,75$$

$$V_4 = 100 - (36,2-7) * \frac{100}{7*5} = 16,57$$

$$V_5 = 100 - (35,6-9) * \frac{100}{9*5} = 40,89$$



$$B_6 = 100 - (26,1-9) * \frac{100}{9*5} = 62,00$$

Для підприємства – конкурента ТОВ «Макбуд», довжина вектора буде наступна:

$$B_1 = 100 - (25,2-8) * \frac{100}{8*5} = 57,00$$

$$B_2 = 100 - (25,15-8) * \frac{100}{8*5} = 57,13$$

$$B_3 = 100 - (28,45-8) * \frac{100}{8*5} = 48,88$$

$$B_4 = 100 - (21,05-7) * \frac{100}{7*5} = 59,86$$

$$B_5 = 100 - (29,75-9) * \frac{100}{9*5} = 53,89$$

$$B_6 = 100 - (32-9) * \frac{100}{9*5} = 48,89$$

Підприємство ТОВ «Інвест-Родина» має таку довжину вектора:

$$B_1 = 100 - (15,2-8) * \frac{100}{8*5} = 82,00$$

$$B_2 = 100 - (23,1-8) * \frac{100}{8*5} = 62,25$$

$$B_3 = 100 - (24,95-8) * \frac{100}{8*5} = 57,63$$

$$B_4 = 100 - (30,81-7) * \frac{100}{7*5} = 31,97$$

$$B_5 = 100 - (24,8-9) * \frac{100}{9*5} = 64,89$$

$$B_6 = 100 - (26,15-9) * \frac{100}{9*5} = 61,89$$

Довжина вектора ТОВ «Матла» є наступною:

$$B_1 = 100 - (22,19-8) * \frac{100}{8*5} = 64,53$$

$$B_2 = 100 - (26,1-8) * \frac{100}{8*5} = 54,75$$

$$B_3 = 100 - (35,35-8) * \frac{100}{8*5} = 31,63$$

$$B_4 = 100 - (11,8-7) * \frac{100}{7*5} = 86,29$$

$$B_5 = 100 - (35-9) * \frac{100}{9*5} = 42,22$$

$$B_6 = 100 - (39,65-9) * \frac{100}{9*5} = 31,89$$

Отже, на основі вищенаведених розрахунків, можна зобразити багатокутник конкурентоспроможності підприємств – конкурентів будівельної галузі (рис.2.16).

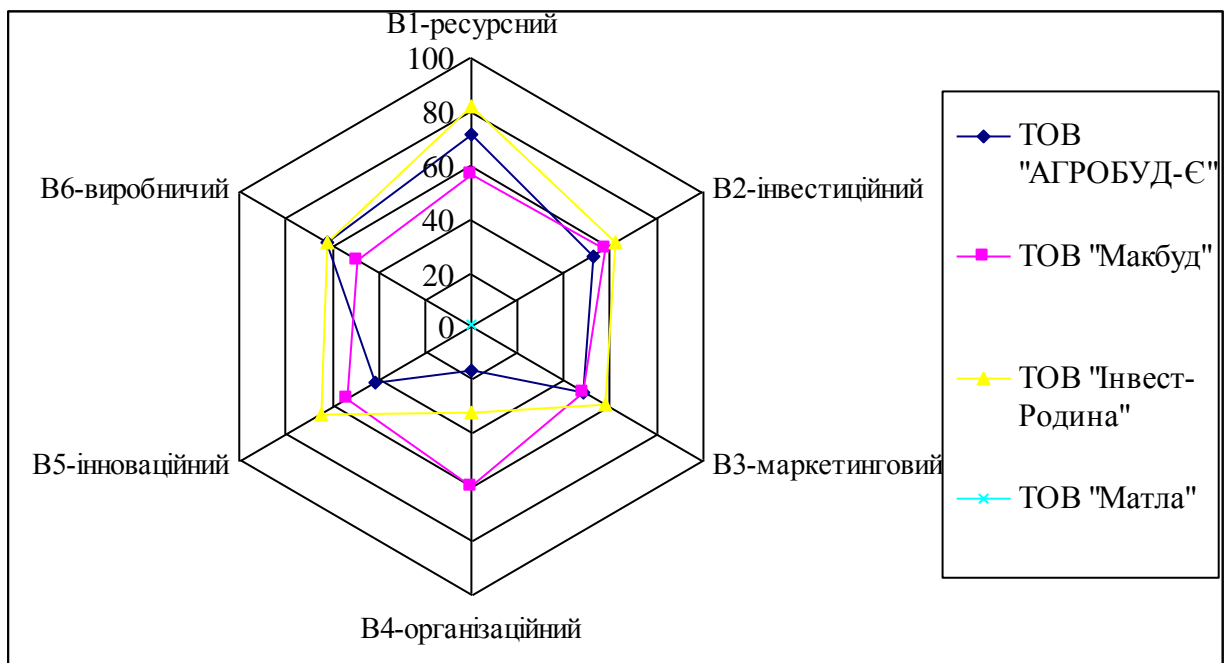


Рис.2.16. Багатокутник конкурентоспроможності будівельних підприємств

Таким чином, проаналізувавши потенціал підприємств-конкурентів на ринку будівельних послуг, можна зробити висновок, що в цілому спостерігається тенденція середнього рівня, адже кожне підприємство не використовує свій потенціал на повну. Це говорить про незбалансоване управління, а також про низькі конкурентні переваги кожної компанії. Лідером на ринку досліджуваних підприємств лишається ТОВ «Інвест-Родина», найбільше проявляються якості лідера у ресурсному,

інноваційному, маркетинговому та виробничому потенціалах. Досліджуване підприємство ТОВ «АГРОБУД-Є» переважно посідає середню позицію, найвищий показник – ресурсний потенціал, найнижчий – організаційний. За допомогою методу оцінки конкурентоспроможності був виявлений поточний стан потенціалу будівельних компаній міста Тернополя.

## Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРОБУД-Є» створене для задоволення суспільних потреб у випуску продукції, роботах, послугах в будівничій галузі, а також супутніх та інших галузях і сферах їх реалізації на основі отриманого прибутку соціальних і економічних інтересів членів трудового колективу. Стратегічною метою компанії є досягнення лідируючих позицій як на території області, так і за її межами на ринку будівництва та реконструкції об'єктів житлового та комунального господарств. Важливість будівельної галузі для країни пояснюється тим, що вона відіграє значну роль у структурі формування внутрішнього валового продукту, створюючи значну кількість робочих місць і споживаючи продукцію супутніх галузей народного господарства, таких, як: виробництво будівельних матеріалів та скла, металургія, машинобудування, деревообробна промисловість, енергетика, транспорт і т.д.

Оскільки саме кваліфікація й досвід персоналу на підприємстві, соціально-психологічний клімат колективу, винахідливість працівників призводять до належного та якісного виконання робіт, ефективності прийняття управлінських рішень, а отже й кінцевих результатів діяльності підприємства, то були проведені розрахунки щодо ефективності роботи персоналу, де виявлено, що основні показники, такі, як продуктивність праці та обсяг будівельно-монтажних робіт зросли у звітному році, порівняно з попереднім роком, що свідчить про досить ефективну роботу персоналу.

Проаналізувавши основні показники підприємства, можна сказати, що частка оборотних активів у звітному році збільшилася, порівняно з необоротними активами минулого року за рахунок підвищення дебіторської заборгованості. Основні складові пасиву підприємства знизились за рахунок зростання короткострокових кредитів та кредиторської заборгованості. Щодо основних показників рентабельності, то підприємство намагається ефективно

використовувати свої активи і дані показники відповідають нормативним значенням в цілому.

На основі здійсненої оцінки конкурентоспроможності, було виявлено, що дане підприємство займає не найкращу позицію на ринку, і тому повинне ставити перед собою конкретні цілі та досягати їх.

Таким чином, щоб забезпечити ефективну діяльність підприємства в сучасних умовах, необхідно здійснювати оцінку потенційних підприємств-конкурентів та виконувати постійний моніторинг конкурентоспроможності компанії для розгалуження долі володіння на ринку.

## РОЗДІЛ 3

### ОСНОВНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 3.1. Обґрунтування системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві

Оцінювання конкурентоспроможності та аналіз конкуренції на регіональному ринку в будівничій сфері показав, що для ТОВ «АГРОБУД-Є» ситуація є ускладненою, і тому дана організація змушена активно займатися пошуком відповідної стратегії щодо підвищення власної конкурентоспроможності, а саме вона повинна знайти таке положення на ринку, за якого б компанія змогла якнайкраще захиститися від впливу конкурентів та повернути їхній вплив на свою користь.

Проаналізувавши основні показники діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «АГРОБУД-Є» та його конкурентів, можна виділити сильні та слабкі сторони будівельної компанії, а також її можливості та загрози (табл.3.1):

Таблиця 3.1

#### SWOT – аналіз ТОВ«АГРОБУД-Є»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li style="text-align: center;">- надійність;</li> <li style="text-align: center;">- ефективність роботи персоналу;</li> <li style="text-align: center;">- фінансова стабільність;</li> <li style="text-align: center;">- зручне місце розташування і т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li style="text-align: center;">- недостатнє використання прогресивних технологій;</li> <li style="text-align: center;">- низький рівень фінансування;</li> <li style="text-align: center;">- не ефективна реклама;</li> <li style="text-align: center;">- низький рівень оптових посередників і т. д.</li> </ul>

Продовження табл.3.1.

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення клієнтської бази за рахунок своєчасного надання послуг;</li> <li>- залучення молодих, висококваліфікованих спеціалістів;</li> <li>- використання новітніх технологій при наданні будівельних послуг і т. д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- значна кількість конкурентів;</li> <li>- підвищення вартості і зменшення попиту на будівельні послуги;</li> <li>- низька платоспроможність населення і т.д.</li> </ul>

ТОВ «АГРОБУД-Є» завдяки своїм сильним сторонам, таким як: надійність, ефективність роботи персоналу, фінансова стабільність, зручне місце розташування тощо, повинен постійно удосконалювати свою роботу, розширюючи свою клієнтську базу, спектр наданих послуг, а також їх якість і рівень конкурентоспроможності. Проведений SWOT – аналіз дав можливість не лише виявити проблеми, які існують на даний час, але й здійснити подальші розробки для відкриття шляхів вдосконалення ефективної діяльності будівельної компанії.

Використання системи управління конкурентоспроможністю забезпечить стале функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Саме управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою специфічну багатофункціональну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, серед яких виділено блоки управління рівнем та системою забезпечення конкурентоспроможності (рис. 3.1):



*Рис. 3.1.* Етапи здійснення управління конкурентоспроможністю ТОВ «АГРОБУД-Є»

Таким чином для того, щоб здійснити обґрунтування вибору стратегії підприємства, необхідно за матрицею загальних стратегій конкуренції проводити відповідні дії, враховуючи створені підприємством конкурентні переваги (зокрема перевага у витратах, диференціація тощо). Синергетичний ефект в системі управління конкурентоспроможністю виникає в результаті: кардинальної перебудови організаційно-господарської структури управління, створення продуктивних центрів прибутку і відповідальності за результати



діяльності; впровадження підприємницького типу внутрішнього менеджменту підприємства; забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішнього управління підприємством і т.д. Розформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією здійснюється на підґрунті підвищення об'єктивності оцінки результатів праці; створення умов для творчої праці; удосконалення механізму мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності; реорганізація системи навчання і перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного менеджменту. Підвищення якості і конкурентоспроможності наданих послуг передбачає технічне переозброєння і модернізацію виробництва, впровадження прогресивних технологічних процесів тощо. Система планування діяльністю за диверсифікаційним підходом передбачає формування перспективних і річних бюджетів витрат, розробку організаційно-економічних заходів щодо виконання перспективних, поточних і оперативних планів. Удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту підприємства дозволяє забезпечити керівництво фінансовою звітністю для внутрішнього контролю і прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності. Для формування інформаційного забезпечення системи управління необхідні: розробка інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, впровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку, технічне забезпечення інформаційних систем.

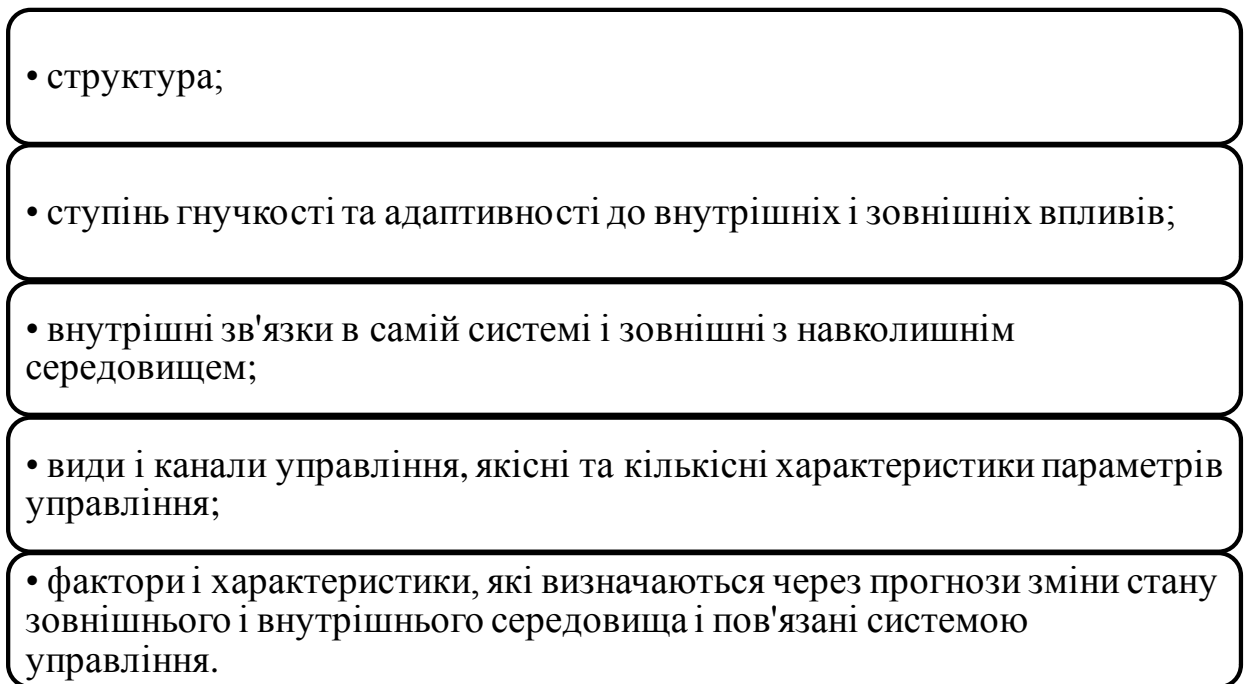
У сучасних умовах господарювання. для забезпечення конкурентоспроможності підприємства використовується все розмаїття стратегічних і тактичних прийомів маркетингу, організації, мотивації, які б могли належним чином забезпечити конкурентоспроможності, оскільки вона виступає перш за все, як філософія роботи в умовах ринку, орієнтована в основному на (рис.3.2):

- розуміння потреб споживача і тенденції їх розвитку;
- знання поведінки і можливостей конкурентів;
- знання стану і тенденцій розвитку ринку;
- знання навколишнього середовища і її тенденцій;
- уміння доносити до споживачів свої послуги таким чином, щоб вони хотіли їх придбати, тощо.

*Рис. 3.2.* Основні прийоми для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності ТОВ «АГРОБУД-Є»

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства носить комплексний характер. Тому недооцінка будь-якого прийому може призвести до невдачі підприємства на ринку, оскільки кінцевою метою будь-якого заходу на підприємстві - перемога в конкурентній боротьбі.

Конкурентоспроможність підприємств формується ще на макрорівні при узгодженій взаємодії з громадськими та державними інститутами. За допомогою цього підприємство працює з максимальною ефективністю, а також створює умови для позитивної економічної динаміки та соціальної стабільності. Залежно від специфіки функціонування компанії, існує певна особливість системи управління конкурентоспроможності на підприємстві, а саме участь людини в якості керуючої ланки та як об'єкта управління. Основними характеристиками організаційно-економічних та технічних систем є (рис.3.3):



*Рис.3.3.* Основні характеристики управління конкурентоспроможністю на підприємстві

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в створенні ефективних рішень та здійсненні управління ними в процесі формування конкурентних переваг. Система управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє свідомо впливати на конкурентоспроможність наданих послуг конкретного підприємства на відміну від підприємств-конкурентів за для отримання стабільного приросту прибутку в процесі своєї діяльності.

Одним з важливих напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства є запровадження в практику соціальної відповідальності, оскільки вона являє собою ефективну стратегію зростання добробуту населення, а також збалансованого розвитку підприємства. При аналізі конкретних компаній, які практикували соціальну відповідальність, було виявлено, що за її допомогою створюються можливості для (рис.3.4):

- оптимізації стратегії розвитку завдяки запобіганню ризикам (соціальним, економічним, екологічним, юридичним);
- збільшення кола обслуговування клієнтів та частки ринку;
- мотивації співробітників підприємства;
- оптимізації операційних процесів та зменшення виробничих витрат;
- покращення інвестиційного клімату;
- гармонізації відносин з бізнес-середовищем та урядовими структурами;
- поліпшення фінансових та економічних показників діяльності компанії.

*Рис.3.4.* Основні переваги від запровадження соціальної відповідальності [71]

При аналізі запровадження соціально відповідальної стратегії, у підприємства формується цілий комплекс потенційних конкурентних переваг. В першу чергу створюється позитивний імідж та здійснюється збалансований розвиток підприємства.

Для підприємств, які не мають змоги брати участь в реалізації соціальних проектів було здійснене опитування компаній України, де взяли участь п'ять міст, такі як: м. Київ, м. Львів, м. Дніпропетровськ, м. Тернопіль, м. Миколаїв. Результати даного опитування були наступні (рис.3.5):

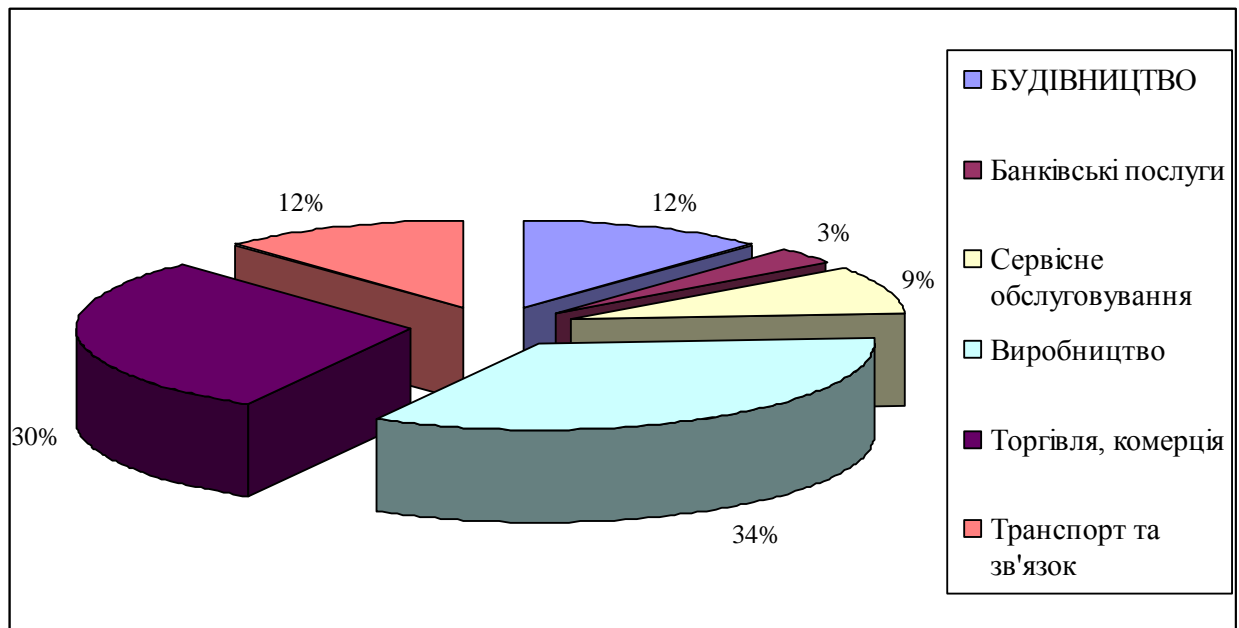


Рис.3.5. Розподіл респондентів, що не бачать можливостей брати участь у реалізації соціальних проектів, за сферами діяльності [58]

Існує велика низка причин, через які компанії зневірилися у впровадженні та реалізації соціальних проектів. Найчастіше це є нестача коштів та обмеження фінансових можливостей, недосконалість нормативно-правової бази, організаційні труднощі, неможливість контролювати кошти, корупція тощо.

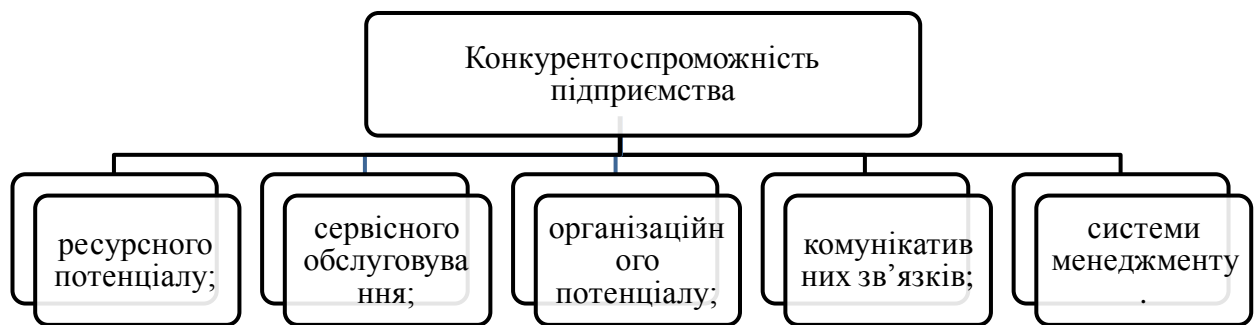
Конкурентоспроможність будівельної організації забезпечує індивідуальний набір конкурентних переваг, які визначають ключові фактори успіху та надають надійне та стабільне її функціонування. До числа таких конкурентних переваг можна віднести:

- висока якість будівельно-монтажних робіт;
- швидка реалізація інвестиційних проектів;
- професіоналізм працівників;
- репутація організації;
- досвід роботи в будівельній сфері;
- сучасний рівень управління та організаційного розвитку і т.д.

Таким чином, основним критерієм підвищення шляхів конкурентоспроможності підприємства на ринку є ефективність

маркетингових заходів, наявність оновлення матеріально-технічної бази, терміни реалізації інвестиційного проекту тощо.

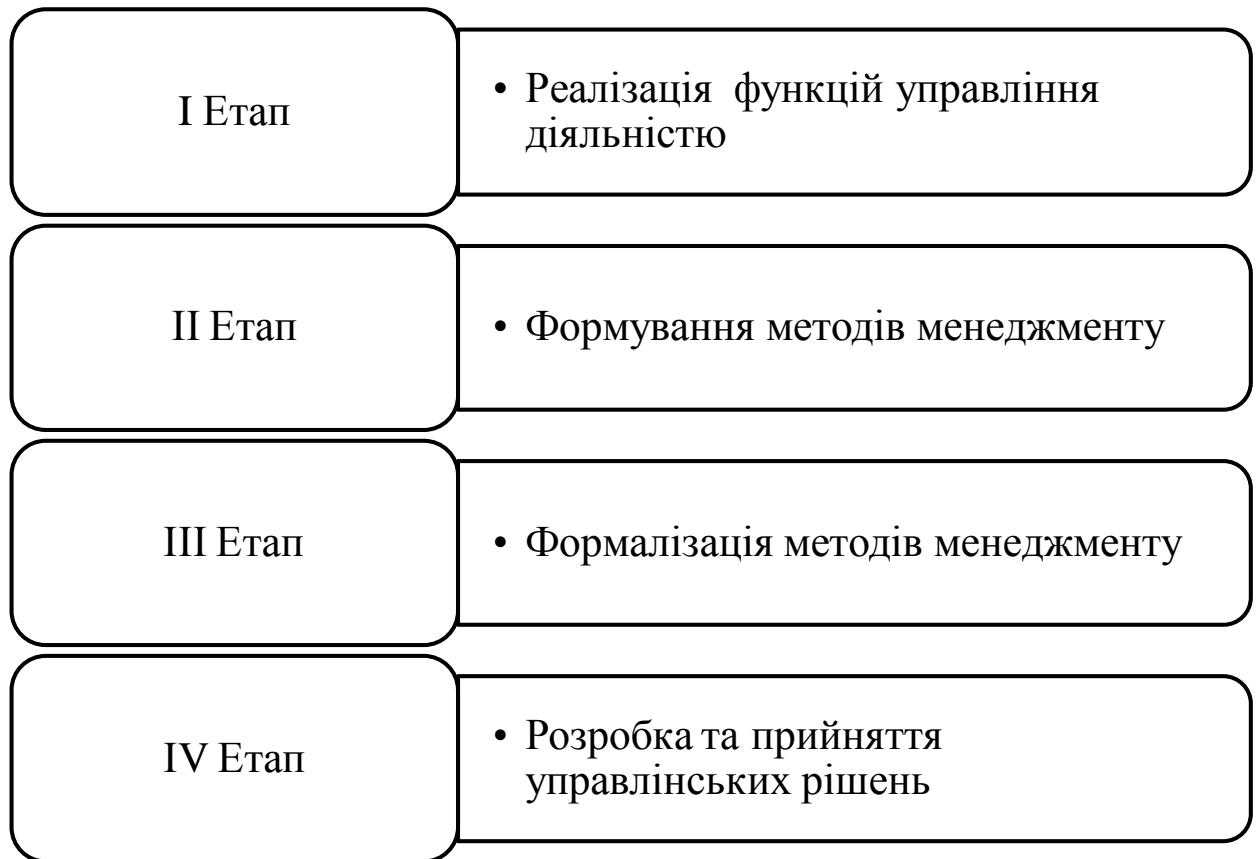
На сучасному етапі економічного розвитку постає нагальна необхідність системного підходу до управління конкурентоспроможністю, що пояснюється великою кількістю чинників, які впливають на конкурентоспроможність, серед яких можна виділити (3.6):



*Рис.3.6.* Чинники, які впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства

Система управління конкурентоспроможністю охоплює всі види діяльності, пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства, робіт, послуг. Проте конкурентні переваги все більше охоплюють систему властивостей, важливих для споживачів та спрямованих на задоволення індивідуальних, а не внутрішніх потреб підприємства. Тому формування стратегії є необхідною умовою для ефективного використання можливостей і переваг діяльності підприємства з урахуванням його позиції в будівельній галузі.

Сам процес управління конкурентоспроможністю на підприємстві, як правило, включає чотири етапи (рис.3.7):



*Рис.3.7.* Основні етапи управління конкурентоспроможності будівельного підприємства

Отже, на першому етапі здійснюється регулювання процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його планування. Розробка технологічної документації, планів прискорення науково-технологічного прогресу, методів стимулювання персоналу проводиться на другому етапі. Третій етап характерний формуванням розпоряджень та вказівок щодо забезпечення конкурентоспроможності будівельного підприємства. Формування напрямків діяльності апарату управління, визначення ступеня досягнення конкурентоспроможності та оцінка ефективності управлінських рішень здійснюється на четвертому етапі управління конкурентоспроможності підприємства.

Розробка системи етапів формування стратегії повинна здійснюватись таким чином, щоб кожний наступний етап планування відрізнявся від попереднього своїми специфічними методами виконання. При цьому процес

розробки стратегії управління конкурентоспроможністю на підприємстві був представлений у вигляді вирішення низки взаємопов'язаних завдань (рис.3.8).

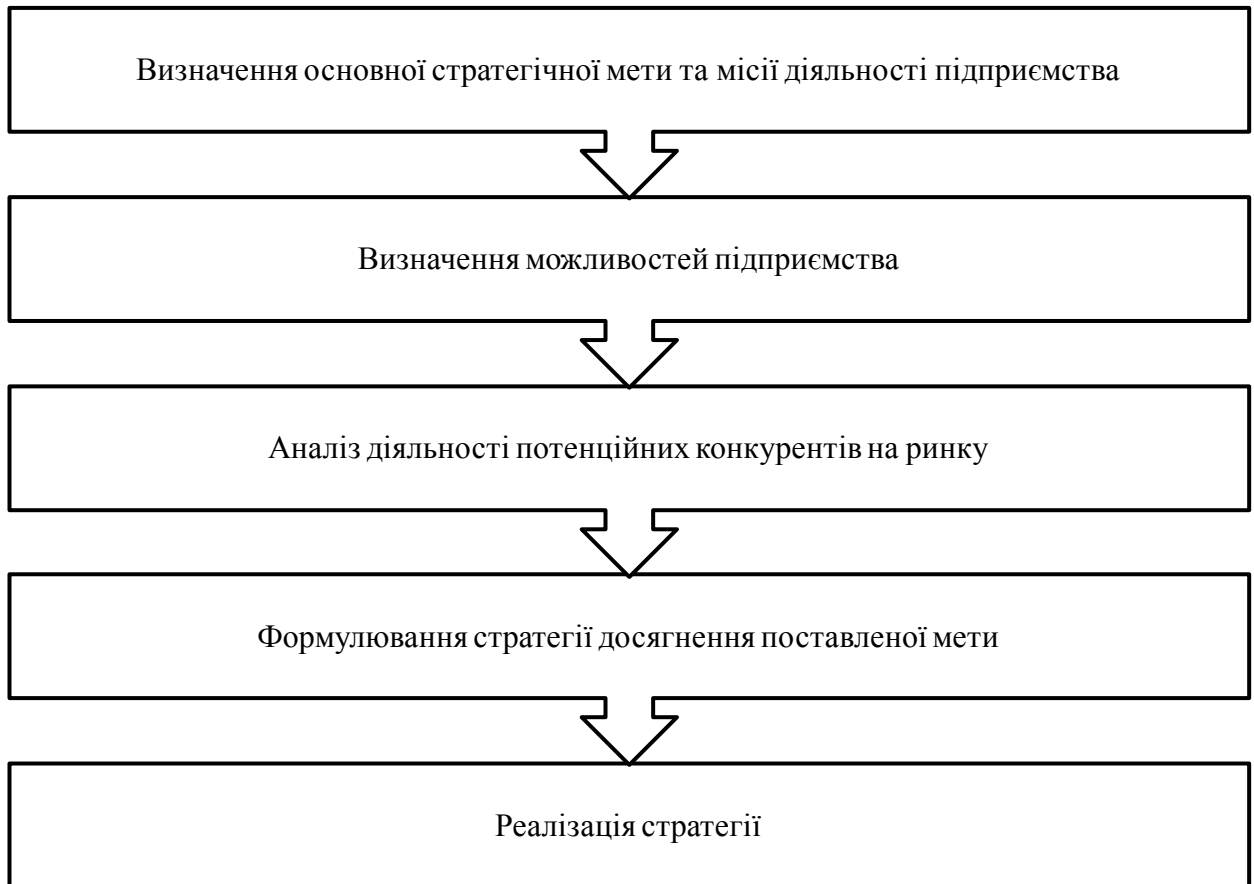


Рис.3.8. Основні завдання при розробці стратегії управління конкурентоспроможності ТОВ «АГРОБУД-Є»

Завершальним завданням ефективності управління конкурентоспроможності є обрання альтернативного варіанту, на основі якого управлінський персонал розробляє детальний бізнес-план реалізації стратегії.

На сьогодні для промисловості будівельних матеріалів актуальним є також не лише посилення конкурентних позицій на вітчизняному ринку, але й вихід на зовнішній ринок. У зв'язку з цим виникли основні завдання перед підприємствами, а саме, задовольнити потреби вітчизняного будівельного ринку у необхідних об'ємах високоякісних будівельних матеріалів, виробів та конструкцій, а також нарівні конкурувати з імпортною продукцією,



забезпечувати зниження вартості будівництва та експлуатаційних витрат на утримання об'єктів і одночасно підвищити комфортність проживання в житлових будинках, завдяки своїй надійності та довговічності.

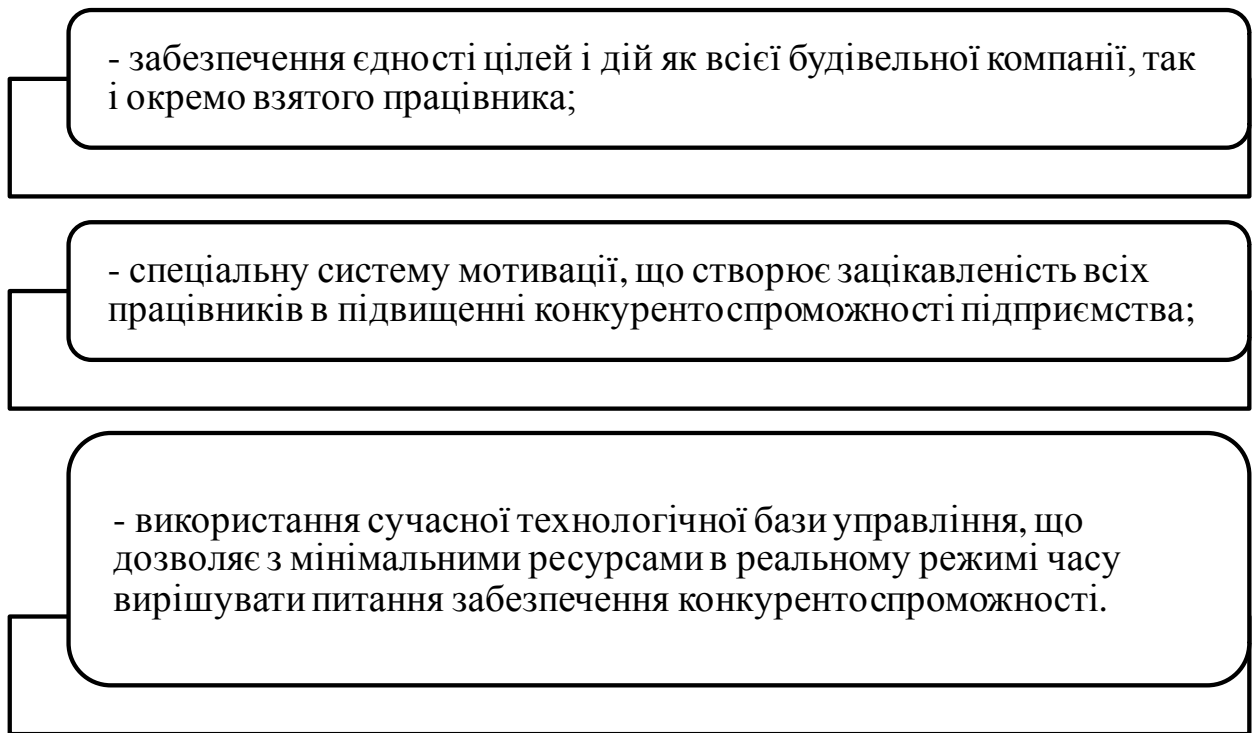
Оскільки управління конкурентоспроможністю характеризується сукупністю заходів, які здійснюються згідно поставлених цілей для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності, то дані заходи в сучасних умовах необхідно постійно вдосконалювати за допомогою наступних пропозицій (рис.3.9):

Основні види робіт	Сутність виконання функцій
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. Аналіз діяльності підприємства:</li> <li>• 2. Постановка чітких цілей на підприємстві:</li> <li>• 3. Визначення ресурсних обмежень на виконання поставлених заходів:</li> <li>• 4. Контроль за виконанням розробленої програми:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (виявлення та узагальнення факторів, які негативно впливають на конкурентоспроможність будівельної компанії)</li> <li>• (збільшення обсягів реалізації наданих послуг на внутрішньому ринку)</li> <li>• (протидія виникненню ситуації, при якій не вистачило б ресурсів для здійснення поставлених цілей)</li> <li>• (здійснюється у вигляді звітності щодо виконаної роботи).</li> </ul>

Рис.3.9. Пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможності на ТОВ «АГРОБУД-Є»

При поступовій реалізації даних заходів по управлінні конкурентоспроможності та його удосконаленні, будівельна компанія зможе гідно конкурувати на вітчизняному ринку.

Для здійснення роботи належним чином необхідна чітко продумана як організаційна структура будівельної компанії так і її механізм забезпечення конкурентоспроможності, який базується на наступних принципах (рис.3.10):



*Рис.3.10.* Основні принципи механізму забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «АГРОБУД-Є»

Таким чином, основним критерієм організаційного механізму забезпечення системи управління конкурентоспроможності є виявлення у підприємства ресурсного забезпечення, під яким необхідно виділити наявність фінансових, матеріальних, виробничих та людських ресурсів.

### 3.2. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

В сучасних умовах господарювання на ринку конкуренції стрімко зростають вимоги споживачів, це свідчить про посилену конкурентну боротьбу між підприємствами, а також про скорочення конкурентних строків впровадження провідних інноваційних технологій у свою діяльність.

Стрімке посилення конкурентних позицій на ринку не можливе без ретельно розробленої організаційно-економічної моделі щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю, яка заснована на комплексному механізмі реалізації конкурентних переваг.

Основною метою підвищення конкурентоспроможності підприємства є максимальне збільшення показників прибутковості та мінімізація витрат, за рахунок раціонального розподілу прав та обов'язків між підрозділами. Покращення фінансових результатів можна досягти за допомогою налагодження тісних зв'язків із посередниками, реалізації політики стратегії низьких витрат, соціального та організаційно-технічного розвитку, впровадження в свою діяльність інноваційних технологій, розробка низьковитратних та високорентабельних заходів і т.д.

На підвищення конкурентоспроможності будівельної компанії впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Зовнішні фактори це ті, на які не може повпливати організація, внутрішні - залежать від підприємства.

До числа зовнішніх факторів відносять:

- ринкові ціни на сировину та матеріали;
- нестабільність експортного та митного законодавства;
- низька платоспроможність населення і т.д.

До числа внутрішніх факторів належать:

- раціональне використання основних фондів, сировини, матеріалів, фінансових засобів;
- удосконалення рівня організації праці;

- потреба у використанні інноваційних технологій і т.д.

Таким чином, одним з пріоритетних напрямів досягнення підвищення ефективності діяльності підприємств будівельної промисловості є виявлення та використання внутрішніх резервів. При цьому внутрішні резерви – невикористані можливості зниження поточних витрат підвищення застосування основних фондів, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів при даному рівні розвитку продуктивних сил і виробничих відносин.

З огляду на проведений аналіз, конкурентоспроможність будівельної компанії ТОВ «АГРОБУД-Є» можна підвищити за рахунок наступних заходів (рис.3.11):

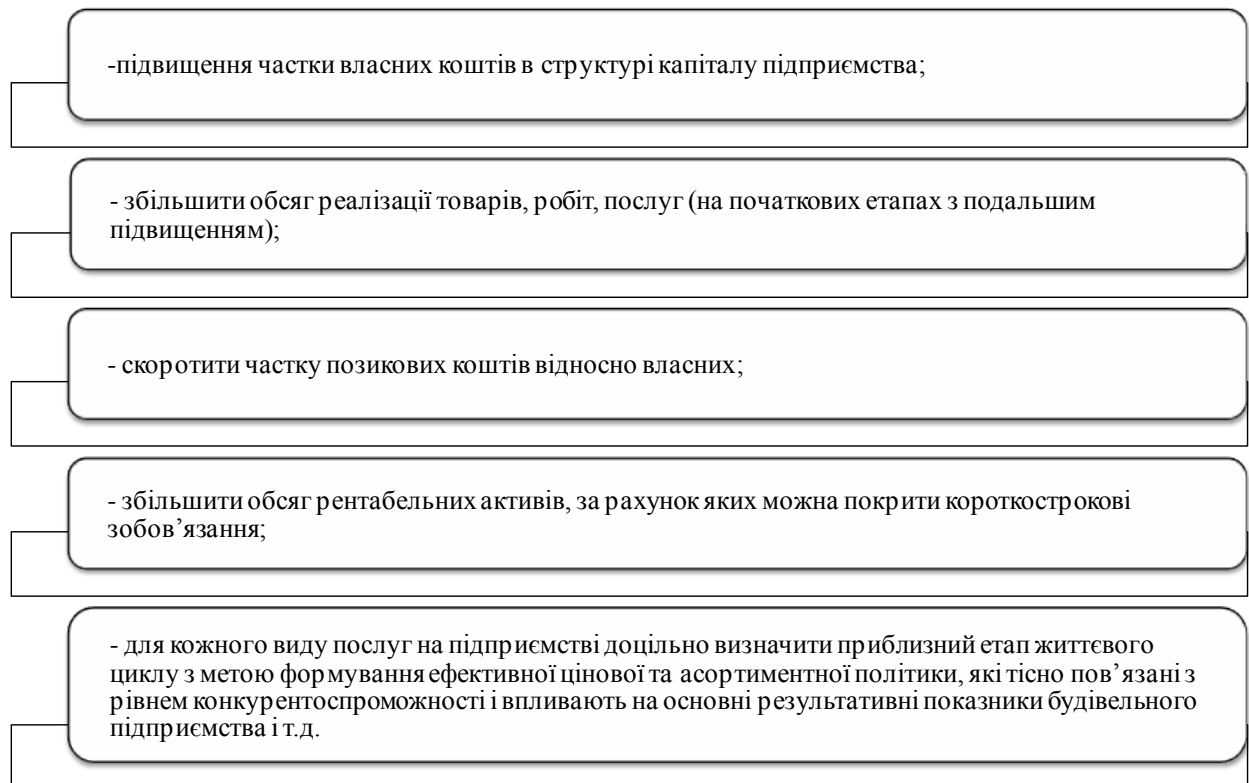


Рис. 3.11. Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АГРОБУД-Є»

Таким чином, дані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності мають бути визначальними, і саме на них мають бути направлені зусилля стратегічного управління конкурентоспроможності паралельно з поліпшенням кількісних показників ефективності використання ресурсного

потенціалу, рентабельності, фінансового стану, основних показників конкурентоспроможності підприємства..

Для підприємства, яке надає послуги у будівельній сфері, найбільш прийнятним з погляду формування стратегічного управління конкурентоспроможністю за рахунок специфіки стану конкуренції в галузі, буде використання стратегії низько витратного підприємства. Дана стратегія управління буде вигідною при врахуванні сучасних реалій ціноутворення в будівництві. Розглянемо можливості скорочення витрат, згідно даної стратегії для того, щоб побачити її унікальність (рис.3.12):

Вартість будівельних матеріалів включається у вартість будівельно-монтажних робіт за ціною придбання

- дана методика дає змогу перекласти ціновий тиск постачальників на плечі замовника.

Основна заробітна плата визначається на основі кількості трудових витрат, що є постійною величиною

- впровадження організаційно – технологічних новацій дасть змогу значно зекономити трудові ресурси.

Витрати на експлуатацію будівельних машин і механізмів враховуються за спеціальними методиками

- значні можливості економії витрат за даною статтею для будівельного підприємства в умовах високої конкуренції.

Залежно від трудомісткості будівельного проекту визначаються загальновиробничі витрати

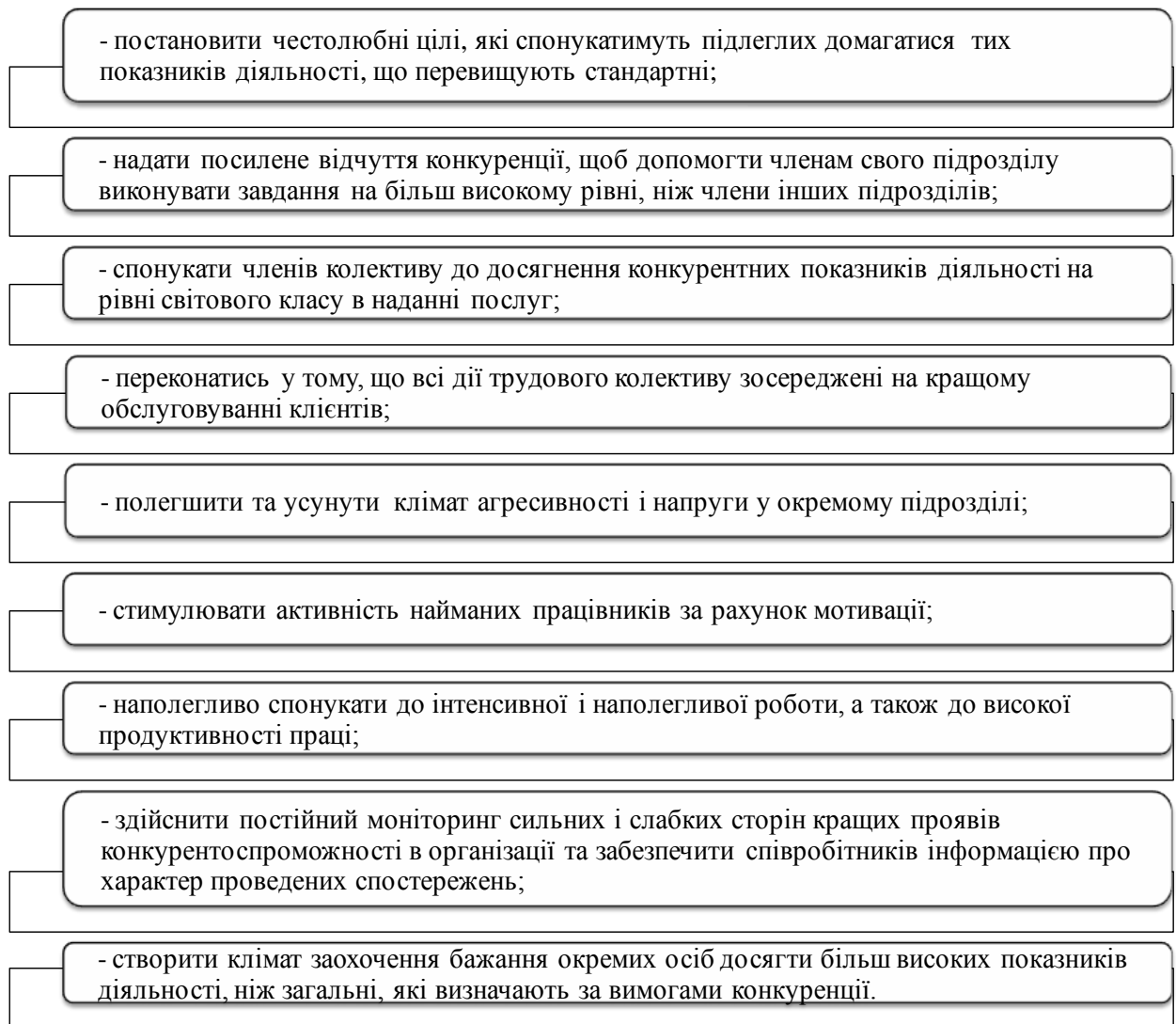
- за даними статтями існують найбільш значні резерви економії по витратах.

*Рис. 3.12. Концепція низько витратної стратегії для ТОВ «АГРОБУД-Є»*

Таким чином, для будівельного підприємства найбільш ефективним способом отримання конкурентних переваг на ринку в сучасних умовах є скорочення витрат.

Важливо розуміти, що гарно розроблена стратегія лише половина успіху. Її

ще треба вдало реалізувати. Для ефективної реалізації стратегії перш за все потрібен персонал, який буде обізнаним у питанні стратегічного управління конкурентоспроможністю на підприємстві. Якщо стратегія буде описана просто і доступно для кожного окремого відділу організації, то її реалізація буде більш успішною. Використання системи стратегічного управління для будівельної організації надасть змогу (рис.3.13):



*Рис. 3.13. Управління конкурентоспроможністю на підприємстві*

Отже, на основі вищевикладеного матеріалу, можна сказати, що для підвищення управління конкурентоспроможністю на будівельному підприємстві, необхідно чітко встановити основні цілі та впевнено їх досягати.

Для того, щоб поступово поліпшувати конкурентні позиції на

вітчизняному ринку ТОВ «АГРОБУД-Є», необхідно дотримуватись наступних умов (рис.3.14):

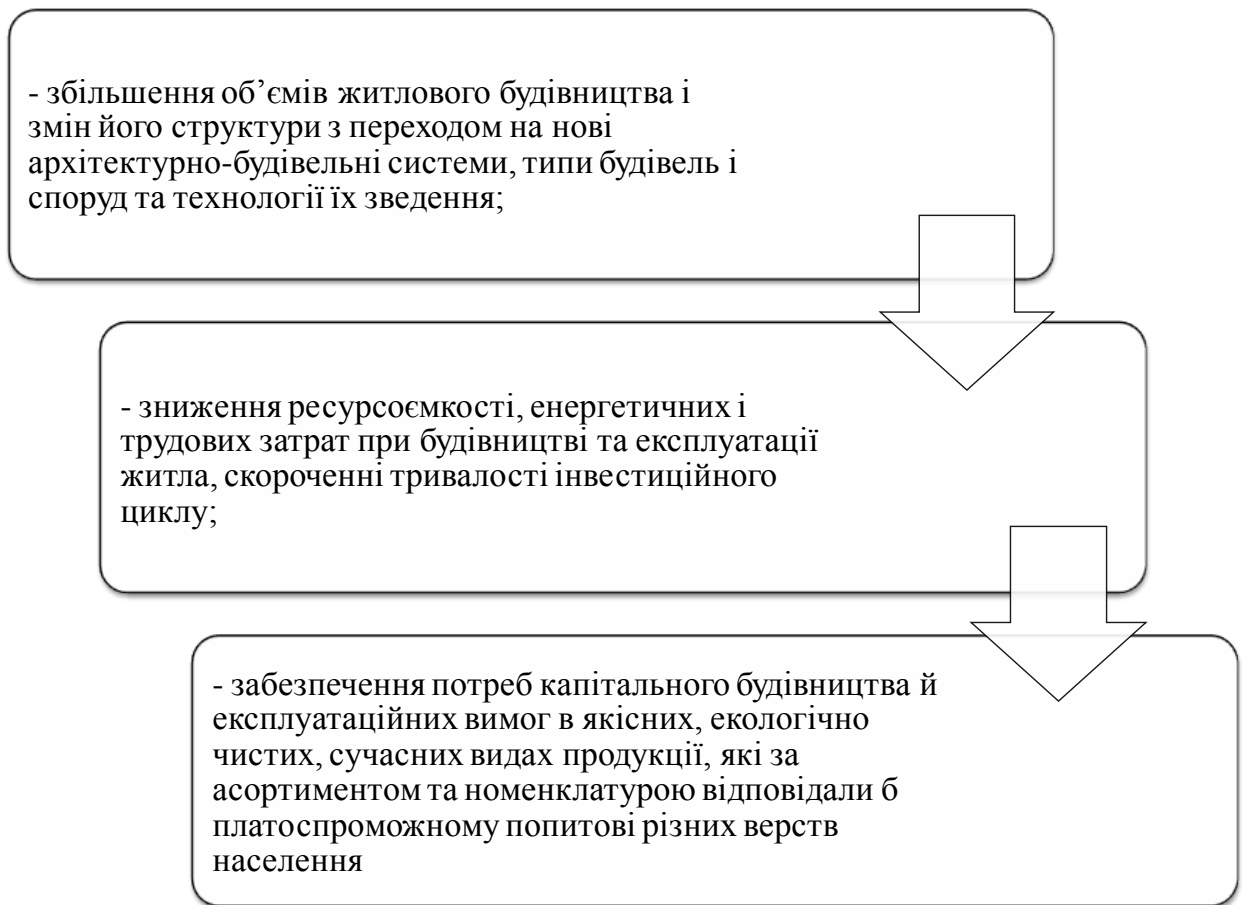
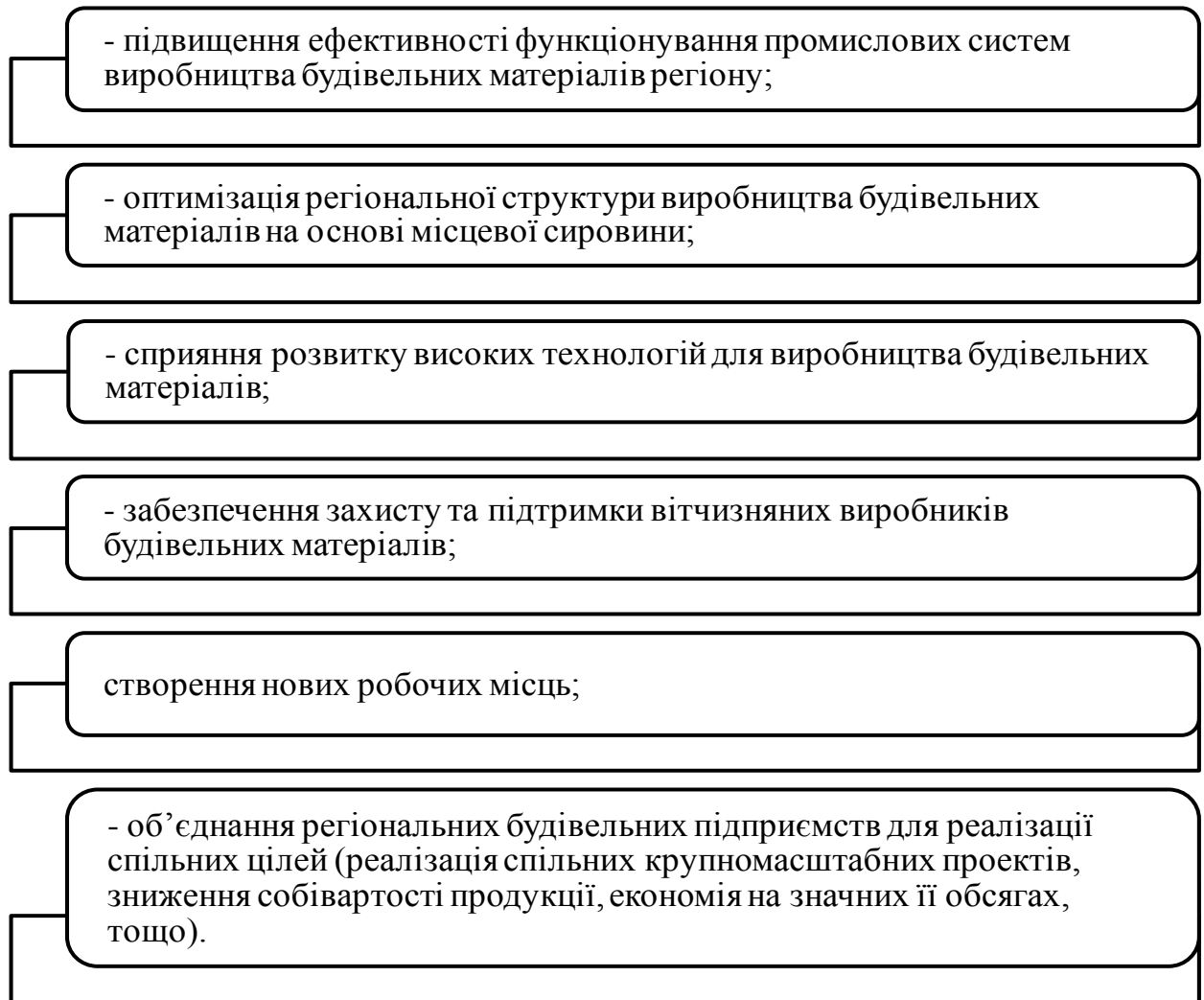


Рис. 3.14. Основні умови підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АГРОБУД-Є»

Таким чином, проаналізувавши вищевикладене, можна сказати, що важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності будівельної продукції є комплексне використання сировини, ширше впровадження матеріалів попутного видобутку, вторинної сировини, неухильне підвищення якості продукції для будівництва, з урахуванням географії галузі у сусідніх регіонах та країні в цілому.

В результаті проведення багатьох досліджень, було виявлено, що підвищення конкурентоспроможності будівельних матеріалів промислових підприємств залежить від чинників, які знаходяться на трьох рівнях, а саме: макро-, мезо-, мікро-. Для підвищення ефективності функціонування

економіки регіону та держави в цілому, необхідно проводити вдосконалення як на рівні підприємства, так і на регіональному та загальнодержавному рівнях. Пріоритетні напрямки розвитку виробництва будівельних матеріалів для ТОВ «АГРОБУД-Є» на цих трьох рівнях повинні бути наступними (рис.3.15):



*Рис.3.15.* Основні напрямки розвитку для будівельного підприємства ТОВ «АГРОБУД-Є»

Відтак, в контексті визначених пріоритетних напрямків, в межах трьох рівнів розвитку, підприємство матиме всі шанси для ефективного господарювання на вітчизняному ринку.

На сьогоднішній день, в умовах обмеженості коштів, підприємству доцільно скористатися досвідом європейських країн, де основними



принципами політики регіону є партнерство, взаємна доповнюваність (солідарність фінансової участі бюджетів), програмність, контроль за процесом реалізації певної стратегії та її регулярна оцінка. Основними заходами, котрі сприяли б посиленню розвитку промислових систем будівництва віднесемо (рис.3.16):

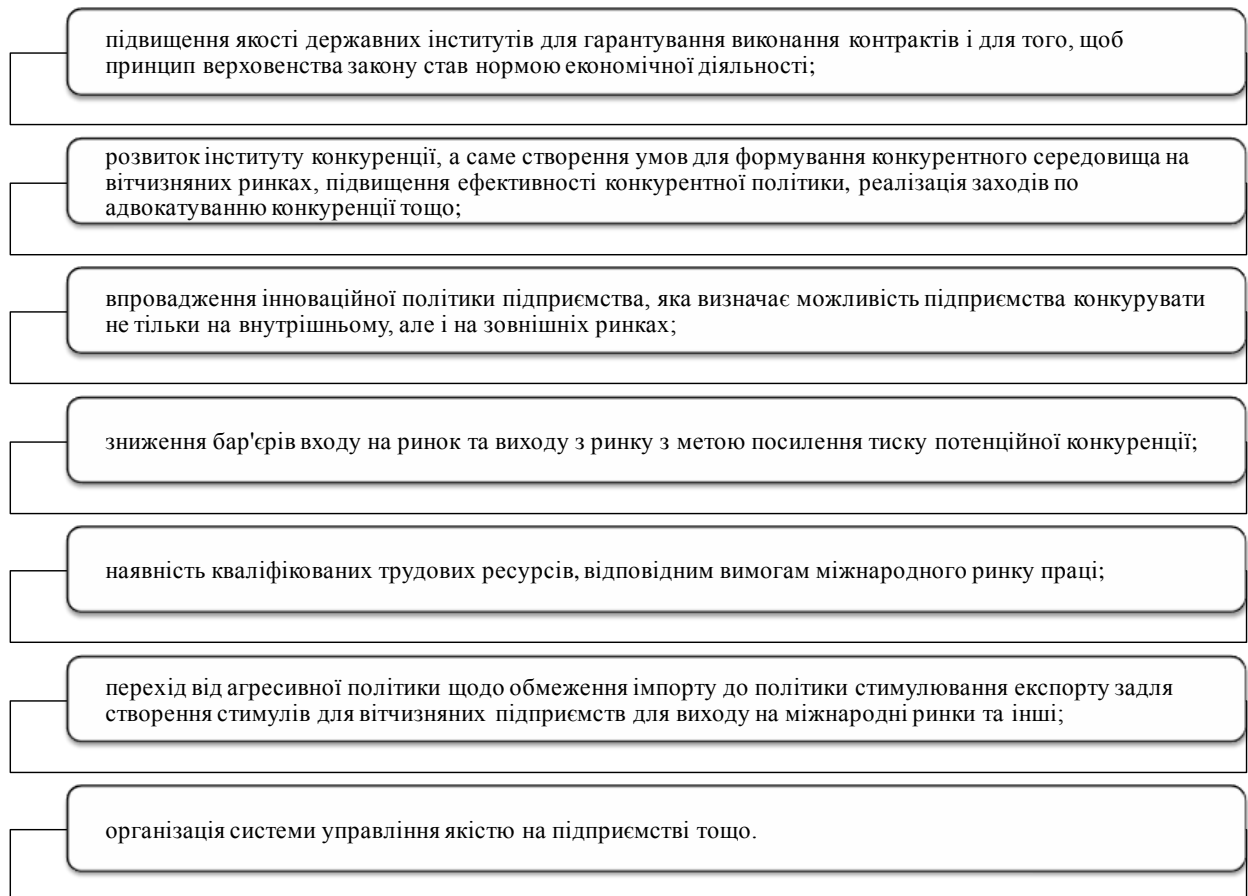
- удосконалення нормативно-правової та нормативно-технічної бази щодо функціонування підприємств з виробництва будівельних матеріалів регіону;
- удосконалення системи сертифікації будівельних матеріалів;
- посилення контролю державних органів влади за стратегічними галузями і підгалузями промисловості будівельних матеріалів (промисловістю нерудних будматеріалів, цементною промисловістю, бетонним виробництвом, виробництвом стінових матеріалів) та включення їх в державні програми з наданням статусу державного значення;
- сприяння проведенню важливих науково-дослідних робіт у напрямі розвитку інноваційних технологій по виробництву нових будматеріалів, деталей, виробів, конструкцій та формування свідомої інноваційної ідеології на всіх рівнях ієрархії управління;
- посилення державного регулювання цін на будматеріали та встановлення їх максимального рівня;
- створення усіх необхідних умов для участі вітчизняних виробників будівельних матеріалів, виробів, деталей і конструкцій в реалізації національних програм;
- удосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів для промисловості будівельних матеріалів;
- розробка та впровадження механізму посилення відповідальності за порушення контрактних умов;
- розробка комплексу заходів щодо мінімізації трансакційних витрат підприємств промисловості будівельних матеріалів.

*Рис.3.16.* Заходи, які спрямовані на розвиток вітчизняного будівництва

Таким чином, під час виконання вищенаведених заходів, будівельне підприємство зможе належним чином відповідати усім вимогам будівельного ринку.

Оскільки будь-які миттєві заходи поліпшують конкурентоспроможність підприємства лише на короткий проміжок часу, то врахувавши всю повноту інформації та неординарність проблем для

реалізації ефективного їх вирішення необхідно реалізувати комплекс наступних заходів (рис. 3.17):



*Рис. 3.17. Основні заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах*

При реалізації будь-якого проекту будівельне підприємство повинне обирати в процесі тендерних процедур, виходячи зі своїх ресурсних можливостей, максимально близький до теоретично раціонального термін реалізації проекту, цим самим можна підвищити конкурентоспроможність. В даному випадку у підприємства з'явиться більше низьких витрат, які можна реалізувати у вигляді:

- отримання додаткового прибутку у випадку незначного обсягу пропонування підрядних ресурсів на ринку, і, відповідно, у даному проекті;
- цінового маневру у випадку значного обсягу пропонування підрядних ресурсів на ринку і, відповідно, у даному проекті.

Варто зазначити, що для реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності, необхідно, аби підприємство максимально використовувало ринкову ситуацію у власних інтересах. Це забезпечить максимальні конкурентні переваги та закріпить позицію компанії на ринку.

### Висновки до розділу 3

На сучасному етапі господарювання ТОВ «АГРОБУД-Є», в першу чергу, необхідно встановлювати чіткі вимоги для того, щоб поступово підвищувати власну конкурентоспроможність та негайно реагувати на зміни, які відбуваються в господарській діяльності з метою підтримки стабільного фінансового стану компанії.

Для того, щоб підвищити конкурентоспроможність на підприємстві, важливе значення має також обґрунтування факторів, які поділяються на зовнішні та внутрішні. За допомогою зовнішніх факторів можна здійснювати інвестування в будівельну галузь, впровадження новітніх технологій у надання послуг тощо. Під внутрішніми факторами розуміється підвищення кваліфікаційного рівня працівників, введення в компанію дієвих економічних стимулів і т.д. Для досліджуваного будівельного підприємства, найбільш прийнятним з погляду формування стратегічного управління конкурентоспроможністю за рахунок специфіки стану конкуренції в галузі, буде використання стратегії низько витратного підприємства. Адже саме вона є вигідною з врахуванням сучасних реалій ціноутворення в будівництві.

Для здійснення збалансованого розвитку організації та створення її більш позитивного іміджу на ринку, ТОВ «АГРОБУД-Є» необхідно поступово запроваджувати в свою діяльність соціально відповідальну стратегію, адже завдяки їй дана компанія зможе не лише виконувати правові зобов'язання, але й вкладати більше в людські ресурси, навколишнє середовище, і тим самим підвищити як фінансові результати, так і наявні та потенційні конкурентні переваги.

Оскільки на сьогоднішній день для ТОВ «АГРОБУД-Є» та інших будівельних компаній є актуальним не лише посилення конкурентних позицій на вітчизняному ринку, а й вихід на зовнішній ринок. Тому виникає потреба в першу чергу задовольнити власний ринок, використовуючи сучасні

матеріали та методики, при наданні будівельних послуг. А потім, отримавши гарну репутацію, поступово переходити на зовнішні ринки.

## ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

1. Поняття «конкурентоспроможність підприємства» досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Галузева специфіка, в тому числі будівельних компаній на сьогоднішній день є не достатньо висвітленою, тому побудова системи управління конкурентоспроможності та адаптація до існуючих підходів є нині досить актуальною.

2. Оскільки в основі забезпечення конкурентоспроможності підприємства лежить економічний механізм, який являє собою комплекс елементів, що врегульовують процес рішень у сфері господарської діяльності підприємства, то для ефективного функціонування даного механізму, необхідно, аби кожен з елементів перебував у постійному взаємозв'язку. Саме тому, вирізняють такі складові конкурентоспроможності підприємства, як: безпека, конкурентна перевага, якість.

3. Основною метою управління будівельних компаній в сучасних умовах є перш за все максимізація фінансових результатів, а також реалізація соціальних та економічних інтересів держави, які пов'язані з розвитком будівельної промисловості, забезпечення споживачів якісними послугами та реалізацією виконання соціальних державних програм. Саме дана мета повинна бути врахована при формуванні стратегічного управління конкурентоспроможності підприємства.

4. Дослідження практики функціонування будівельних підприємств засвідчили, що в будівництві доволі розповсюдженими є багатoproфільні підприємства, які виконують функції різних учасників інвестиційно-будівельного процесу з диверсифікованим виробництвом. Запропоновано здійснювати оцінку конкурентоспроможності досліджуваного підприємства за допомогою матричних, графічних методів, а також методів бальної оцінки.

5. Головним принципом побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства є необхідність врахування того, що перевага підприємства в будь-якій сфері його діяльності стає конкурентною після того як її реалізація забезпечує підприємству економічний чи соціальний ефект за рахунок запровадження нових технологій.

6. Визначення продукції, ролі та основних функціональних обов'язків кожного з суб'єктів інвестиційно-будівельного процесу дозволило сформулювати основні фактори конкурентоспроможності цих підприємств та їх продукції, а саме: зовнішні, на які підприємство не може вплинути та внутрішні, які є керовані підприємством.

7. Визначено, що оцінка конкурентоспроможності багатoproфільного будівельного підприємства може здійснюватись шляхом методу балів, з урахуванням окремих найважливіших чинників. Набір критеріїв оцінки та їх вага формувалась за допомогою експертної оцінки. В ході аналізу було виявлено як сильні сторони, до яких відносять: надійність, ефективність роботи персоналу, фінансову стабільність, зручне місце розташування і т.д.; так і слабкі, такі, як: недостатнє використання прогресивних технологій, низький рівень фінансування, не ефективна реклама низький рівень оптових посередників і т. д.

8. З огляду на проведений аналіз конкурентоспроможності ТОВ «АГРОБУД-Є», та виявлених недоліків, були запропоновані наступні шляхи поліпшення конкурентоспроможності, а саме:

- підвищити частку власних коштів у структурі власного капіталу;
- скоротити частку позикових коштів відносно власних;
- збільшити обсяг рентабельних активів, за рахунок яких можна покрити короткострокові зобов'язання;
- поступово знижувати ресурсоємність енергетичних та трудових затрат при будівництві житла тощо.

9. Вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства забезпечить сталий розвиток та економічну

безпеку даної організації, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності як компанії, так і економіки країни в цілому.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И.; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Артеменко Л. Б. Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Л. Б. Артеменко // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2016. - Т. 21, Вип. 7(1). - С. 57-61.
3. Багрова І. В., Нефедова О. Г. Складові та фактори конкурентоспроможності // Вісник економічної науки України. – 2007. – №1(11). – С. 11–16.
4. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: [монография] / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановського, 2004. – 147 с.
5. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова // Економіка: реалії часу. - 2014. - № 2. - С. 6-13
6. Бичковський А. Ю. Методика визначення рівня конкурентоспроможності підприємства / А. Ю. Бичковський // Економіка України. - 2013. - № 10. - С. 67–73.
7. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: Підручник. - К.: Таксон, 2004. – 704 с.
8. Вашків О.П. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства / О.П. Вашків// Вісник ТНЕУ. – Тернопіль, 2010. – Вип.2. – С. 88-95.
9. Верхоглядова Н. Інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства / Н. Верхоглядова, О. Кононова // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2016. - № 4. - С. 47-58.

10. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник – 2-е изд. перераб. и доп. / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
11. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Оленко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія. – Х.: ВД „ІН- ЖЕК”, 2008. – 512 с.;
12. Гайдук В. А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку / В. А. Гайдук // Економіка та держава. – 2007. – № 2. – С. 16-17.
13. Гальвановский М., Жукова В., Трофимова И. Конкурентоспособность в мик- ро-, мезо- и макроуровневом измерениях // Российский экономический журнал. – 1998. – №3 – С. 67 – 76.
14. Геращенко І. М. Система показників оцінювання конкурентоспроможності підприємств на ринку праці / І. М. Геращенко // Економіка та управління підприємствами будівельної галузі. - 2013.
15. Гончар О. І. Еволюція категорії «потенціал підприємства» та її роль в економічних дослідженнях / О. І. Гончар, Ю. Г. Галкіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – №5. Т.3 – С. 245-247.
16. Гончарук А. О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства / А. О. Гончарук // Управління розвитком. - 2014. - № 3. - С. 145-147.
17. Гребньов Г. Маркетингові джерела вартості як чинник розвитку конкурентоспроможності будівельного підприємства / Г. Гребньов // Маркетинг в Україні. - 2014. - № 1-2. - С. 62-69.
18. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): Монографія / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.
19. Данькевич О. Г. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. Г. Данькевич // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2012. - № 44. - С. 166-173.

20. Дейнека О. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства // Вісн. Терноп. акад. народного господарства – 2002. – Вип. 7/3. – С. 119 –122.
21. Должанский І. З. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. посібник / І. З. Должанский, Т. О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
22. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства / О. П. Єлець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - Вип. 1. - С. 58-64.
23. Жаліло Я.Л. Конкуренція і джерела конкурентоспроможності // Наук. вісті Нац. техн. університету України “Київський політехнічний інститут” – 2000. – №2 – С. 123-133.
24. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств / Р. І. Жовновач // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2011. - Вип. 19. - С. 106-114.
25. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / Л. О. Зайцева // Економічний аналіз. - 2013. - Т. 14(3). - С. 12-17.
26. Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність підприємства / Ю.О. Заруба // Фінанси України (укр.). - 2001. - - № 2. - С.119-125.
27. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : монография / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько. – Х. : ХГЭУ, 2003. – 349 с.
28. Кабальська Б. В. Методологічні аспекти комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства / Б. В. Кабальська // Наука й економіка. - 2013. - Вип. 2. - С. 129-134.
29. Калюжний В. Я. Підвищення конкурентоспроможності підприємства / В. Я. Калюжний, Т. Л. Зубко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2015. - № 3. - С. 127-132.

30. Карлофф Б. Деловая стратегия. – М. : Экономика, 2006. – 296 с.; 7. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2004. – 264 с.
31. Квятковська Л. А. Оцінка поточної та довгострокової конкурентоспроможності підприємства / Л. А. Квятковська, Л. Д. Воробйова // Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 26. – С. 181–187
32. Кирчата І.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: Монографія / Кирчата І.М., Г. В. Поясник. – Харків: ХНАДУ, 2009. - 160 с.
33. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
34. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
35. Коваль Л. М. Світовий досвід управління організаційно-економічними механізмами конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Коваль, Р. Р. Русин-Гриник // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2011. - № 3(1). - С. 103-108.
36. Козик В. В. Інвестиційно-інноваційний механізм забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств / В. В. Козик, О. Ю. Ємельянов, Т. О. Петрушка // Проблеми економіки. - 2014.
37. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий : пер. с англ. / Т. Коно. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
38. Космина О. М. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах / О. М. Космина // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013.

39. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник [для студ. спец. «Міжнародна економіка»] / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. - Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
40. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу / К. О. Кузнєцова // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2013. - № 10. - С. 219-223.
41. Кулешова Г. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції АПК / Г.М. Кулешова / Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 1 (47). - С. 176–179.
42. Кухарук А. Д. Класифікація та аналіз методів оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств / А. Д. Кухарук // Формування ринкових відносин в Україні. - 2011. - № 8. - С. 136-140.
43. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. О. Левицька // Mechanism of Economic Regulation. - 2013. - № 4. - С. 155-163.
44. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення / В. І. Легкий // Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького. - 2015. - № 11. - С. 267-273.
45. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Максимов // Маркетинг. – 1996. – № 3. – С. 33-39.
46. Малиновський Ю. В. Реструктуризація як метод підвищення конкурентоспроможності підприємства / Ю. В. Малиновський, Д. Р. Цьвок // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2013.
47. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (52). – С. 91 – 94.

48. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: Підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 319 с.
49. Медяник О. І. Інноваційні управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності будівельного / О. І. Медяник // Формування ринкових відносин в Україні. - 2013. - № 10.
50. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Минко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2015. - Т. 21, № 1. - С. 86-92.
51. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань – К.: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. – 560 с.
52. Очеретна М. Ю. Конкурентоспроможність підприємства як об'єкт управління / М. Ю. Очеретна // Наукові праці НДФІ. - 2013. - Вип. 4. - С. 146-157.
53. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.
54. Пехтерев В. В. Эндогенные и экзогенные факторы конкурентоспособности субъектов рынка : автореф. дис. к.э.н. – М., 2010. – 30 с. [15, с.14].
55. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.
56. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Погребняк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 32. – С. 45–51.
57. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с

58. Привалов Ю. О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні (Матеріали експертного дослідження) / Привалов Ю. О., Коник Д. Л., Олійник М. В. – К.: «Батискаф», 2014. – 71 с.
59. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції [Електронний ресурс] / П. Р. Пуцентейло // Інноваційна економіка : наук.-виробн. журн. – 2015. – № 4 (59). – С. 80-86.
60. Решетникова Т.П. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / Т.П. Решетникова // Вісник Східноукраїнського національного університету. – 2001. – № 9. – С. 166–173.
61. Рибницький Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Випуск 20.9. – С. 227–230.
62. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы; учебник / Н.А. Савельева – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 382 с.
63. Савченко В. Ф. Конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародних ринках / В. Ф. Савченко, Є. В. Редька // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1 : Економіка. - 2014.
64. Савчук С. И. Уровень конкурентоспособности и результаты конкурентной борьбы: проблема корректного использования показателей / С. И. Савчук // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 6 (36). – С. 124-131.
65. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
66. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств / І. В. Сахно // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 2, Ч. 2. – С. 385–390.
67. Сысоева Е. А. Факторы конкурентоспособности предприятия : подходы и составляющие / Е. А. Сысоева // Экономические науки. Экономикаи управление. – 2010. – № 12 (73). – С. 283-287.

68. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання / І. В. Смолін // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2015. - № 12. - С. 229-238.
69. Сочинська-Сибірцева І. М. Забезпечення надійності персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності / І. М. Сочинська-Сибірцева // Проблеми економіки. - 2013. - № 4. - С. 299-304.
70. Стельмах М., Крисько Ж. Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [Текст] / М. Стельмах, Ж. Крисько // „Економічний аналіз”. – 2007. – Вип. 1(17) – С. 287-292
71. Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку / Н. А. Супрун. // Економіка і прогнозування. – 2009. – № 3. – С. 61-74.
72. Тарнавська Н. П. Нові погляди на сутність конкурентоспроможності підприємств / Н. П. Тарнавська, І. І. Макарова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 12. – с. 57-66.
73. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика [Текст]: монографія / Н. П. Тарнавська. – Т.: Економічна думка, 2008. – 570 с.
74. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов; пер. с англ. А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
75. Фасхиев Х. Модель управления конкурентоспособностью предприятия / Х. Фасхиев // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 2. – С. 69-80.
76. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.



77. Федотова С. Ю. Вдосконалення методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності продукції та послуг інноваційно-інвестиційних підприємств будівельного комплексу України / С. Ю. Федотова // Економіка та держава. - 2010. - № 10. - С. 95-97.
78. Чепурна О. П. Деякі аспекти оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання [Текст] / О. П. Чепурна // Вісн. СевНТУ. Економіка і фінанси. – 2009. – Вип. 98 – С. 180-185.
79. Чернега В.В. Формування механізму забезпечення стійкості підприємств на основі розвитку підприємництва: автореф. На здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «економіка, організація і управління підприємствами» / В.В. Чернега. – Київ, 2006. – 19 с.
80. Чижова О. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / О. В. Чижова // Управління розвитком. - 2013. - № 21. - С. 63-65.
81. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
82. Шинкаренко, В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия [Текст] : монографія / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. — Харьков: Изд-во ХНАДУ, 2003. — 186 с
83. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст] : учеб. пос. / А. Ю. Юданов. — 3-е изд. — М.: Гном — Пресс, 2000. — 325 с.
84. Яцура В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / В. В. Яцура, М. В. Замроз // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Збірник наукових праць. – 2011. – № 2.
85. Офіційний сайт ТОВ «АГРОБУД-Є» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agrobud-tzov.business-guide.com.ua/>.
86. Топ -5 будівельних компаній України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журналу: <https://www.biznews.com.ua>.
87. Статистичні дані Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).