

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанного
бізнесу

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
« ____ » _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
на тему:
«Конкурентні переваги підприємства як основа його
стратегічного розвитку (на прикладі ПП «Кабекслайн»
м. Кропивницький)»
«Competitive advantages of the enterprise as the basis of its
strategic development»

Виконав здобувач вищої освіти
2м курсу, групи ЕОБ-22м-1,4
ОПП «Економіка та організація
бізнесу»
спеціальності 076 «Підприємництво та
торгівля»

_____ Фесенко Е.О.
« ____ » _____ 2023 р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент
_____ Ірина Журило
« ____ » _____ 2023 р.

Рецензент: д.е.н., професор
_____ Сибірцев В.В.

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний факультет

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанного бізнесу

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 – «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 – «Підприємництво та торгівля»

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма «Економіка та організація бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри економіки
та підприємництва

(підпис)

д.е.н., проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО

«___» _____ 20__ року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Фесенка Едуарда Олександровича

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Конкурентні переваги підприємства як основа його стратегічного розвитку (на прикладі ПП «Кабекслайн» м. Кропивницький)»

2. Керівник роботи Журило Ірина Валентинівна, к.е.н., доцент

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

3. Строк подання роботи до захисту 25 грудня 2023 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи: дослідження понятійного апарату конкурентних переваг суб'єкта господарювання, узагальнення та розвиток теоретико-методологічних основ їх формування, а також розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг будівельного бізнесу та вибору на цій основі ефективних стратегій його розвитку (на прикладі ПП «Кабекслайн» м. Кропивницький).

Завдання: розкрити теоретико-методологічні засади визначення, формування та збереження КП підприємства з розвитком та удосконаленням окремих положень; дослідити стратегічні аспекти управління КП; дати аналітичну оцінку цільового ринку ПП «Кабекслайн» та його конкурентоспроможності; провести аналіз сучасного стану будівельної галузі України; дати оцінку стану безпосереднього оточення і внутрішнього середовища аналізованого підприємства; скласти баланс факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ ПП за методикою SWOT-аналізу; визначити чинники формування, розвитку та укріплення КП будівельного підприємства; обґрунтувати вибір стратегій подальшого розвитку ПП на основі його КП; надати рекомендації щодо формування конкурентних переваг підприємства.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	2.09.23-20.09.23	
2.	Написання вступу та першого розділу «Теоретико-методологічні основи формування та утримання конкурентних переваг підприємства»	21.09.23-10.10.23	
3.	Написання другого розділу «Стратегічний аналіз діяльності ПП «Кабекслайн»	11.10.23-11.11.23	
4.	Написання третього розділу «Напрямки створення-конкурентних переваг ПП «Кабекслайн»	12.11.23-09.12.23	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	10.12.23-15.12.23	
6.	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	16.12.23-19.12.23	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту	20.12.23-25.12.23	

Дата видачі завдання

«___» _____ 2023 р.

Керівник роботи _____ *Журило І.В.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

«___» _____ 2023 р.

Здобувач _____ *Фесенко Е.О.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Фесенко Е.О. Конкурентні переваги підприємства як основа його стратегічного розвитку (на прикладі ПП «Кабекслайн» м. Кропивницький): Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка та організація бізнесу» зі спеціальності 076 – «Підприємництво та торгівля» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2023. 141 с.

У першому розділі роботи розглянуто стратегічні аспекти формування й утримання конкурентних переваг підприємства, їх сутність, особливості ідентифікації, підходи до класифікації; на основі аналізу різноманітних підходів до розуміння поняття «конкурентні переваги підприємства» (КПП), базуючись на ціннісно-компетентнісному підході, запропоновано визначення даної категорії, яке повинно лягти в основу створення ефективної системи управління конкурентними перевагами будівельного підприємства; удосконалено підхід до класифікації КПП, який передбачає їхній поділ на зовнішні та внутрішні, в результаті чого розширено їх різновиди, виокремлено індикатори конкурентної слабкості підприємства, що дозволяє сформувати підґрунтя для розробки стратегій його подальшого розвитку у вигляді сформульованих чинників розвитку КПП.

У другому розділі подано загальну характеристику ПП «Кабекслайн»; проведено поглиблений аналіз сучасного стану будівельної галузі України, а також регіонального ринку будівельних послуг та конкурентної позиції, яку займає на ньому дане підприємство, аналіз його внутрішнього середовища; складено баланс факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ за методикою SWOT-аналізу.

В третьому розділі обґрунтовано чинники формування, розвитку та укріплення конкурентних переваг диверсифікованого будівельного підприємства; на основі аналізу існуючих конкурентних переваг ПП «Кабекслайн» запропоновано стратегії його подальшого розвитку; в рамках реалізації стратегії концентрованого зростання отримала економічне обґрунтування пропозиція щодо облаштування в процесі зведення житлового будинку міжквартирних укриттів-вестибюлів, що надає підприємству вагому конкурентну перевагу у вигляді пропозиції спеціалізованої послуги відповідно до нових законів і будівельних норм.

Ключові слова: конкурентні переваги підприємства, формування й утримання конкурентних переваг, стратегічний аналіз, будівельна галузь, будівельне підприємство, SWOT-аналіз, стратегічна область бізнесу, стратегія розвитку.

ANNOTATION

Fesenko E. Competitive advantages of the enterprise as the basis of its strategic development: Qualification work on the second (master's) level of higher education for OPP " Economics and business organization" in specialty 076 – "Entrepreneurship and trade" / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2023. 141 p.

In the first chapter of the work, the strategic aspects of the formation and maintenance of competitive advantages of the enterprise, their essence, peculiarities of identification, approaches to classification are considered; based on the analysis of various approaches to understanding the concept of "competitive advantages of the enterprise" (CAE), based on the value-competency approach, a definition of this category is proposed, which should form the basis of the creation of an effective system for managing the competitive advantages of a construction enterprise; the approach to the classification of CAE has been improved, which involves their division into external and internal, as a result of which their varieties have been expanded, indicators of the company's competitive weakness have been singled out, which allows to form the basis for the development of strategies for its further development in the form of formulated factors of the development of CAE.

In the second section, the general characteristics of the "Kabekslina" PE are given; an in-depth analysis of the current state of the construction industry of Ukraine, as well as the regional market of construction services and the competitive position of this enterprise in it, analysis of its internal environment was carried out; a balance of factors of the external and internal environments was drawn up using the SWOT analysis method.

In the third section substantiates the factors of formation, development and strengthening of competitive advantages of a diversified construction enterprise; strategies for its further development are proposed based on the analysis of the existing competitive advantages of "Kabekslina" PE; as part of the implementation of the strategy of concentrated growth, the proposal regarding the arrangement of inter-apartment shelters-lobbies during the construction of a residential building, which gives the company a significant competitive advantage in the form of a specialized service offering in accordance with new laws and building regulations, received an economic justification.

Keywords: competitive advantages of the enterprise, formation and maintenance of competitive advantages, strategic analysis, construction industry, construction enterprise, SWOT analysis, strategic area of business, development strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ Й УТРИМАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ІДЕНТИФІКАЦІЇ	9
1.2 КЛАСИФІКАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ..	19
1.3 СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ Й УТРИМАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	27
2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «КАБЕКСЛАЙН»....	37
2.1 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ	37
2.2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО БЕЗПОСЕРЕДНЬОГО ОТОЧЕННЯ	45
2.3 АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПП «КАБЕКСЛАЙН».....	63
2.3.1 Загальна оцінка рентабельності роботи підприємства	64
2.3.2 Аналіз використання трудових ресурсів підприємства	67
2.3.3 Аналіз собівартості товарів (робіт, послуг).....	75
2.3.4 Аналіз фінансового стану підприємства	77
2.3.5 Оцінка маркетингової діяльності ПП «Кабекслайн».....	80
2.4 СКЛАДАННЯ БАЛАНСУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩ	83
3. НАПРЯМКИ СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПП «КАБЕКСЛАЙН».....	87
3.1 ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ, РОЗВИТКУ ТА УКРІПЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	87
3.2 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	97
3.3 ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПП «КАБЕКСЛАЙН» У РАМКАХ СТРАТЕГІЇ КОНЦЕНТРОВАНОГО ЗРОСТАННЯ.....	106
ВИСНОВКИ	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	122
ДОДАТКИ	128
ДОДАТОК А.....	128
ДОДАТОК Б	137
ДОДАТОК В.....	141

ВСТУП

Актуальність теми. Ми живемо в часи найсерйозніших у житті нашої держави викликів: Інтеграція вітчизняної економіки до світових та європейських структур, пов'язані з цим радикальні перетворення та глибокі реформи в українському суспільстві, і все це – під час екзистенційної війни, яку наша країна веде на своїй території зі східним сусідом, виборюючи свою незалежність. Та навіть у таких складних умовах Україна стала кандидатом у члени Європейського Союзу і поступово робить впевнені кроки до повноцінної інтеграції в ЄС. Таке членство безперечно відкриває для неї багато можливостей у плані економічного зростання, водночас створюючи підґрунтя для неминучого входження на вітчизняний ринок потужних іноземних компаній та, як наслідок, до зростання конкурентного тиску на українські підприємства.

Тож одним із стратегічних завдань забезпечення сталого розвитку економіки України на сучасному етапі і в майбутньому є підвищення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання. Це не лише прискорить членство України в ЄС, підніме рівень економічного розвитку та життя населення на новий щабель, а й, з огляду на поточну ситуацію в країні, дозволить вирішити нинішні найгостріші економічні завдання.

Війна вплинула на всі галузі економіки України, в тому числі і на будівництво. З початком повномасштабного вторгнення РФ, будівництво по всій території країни призупинилося. Проте на вільних і деокупованих територіях роботи поступово почали відновлюватися. Зміни в законодавстві та будівельних нормах, інші ініціативи на державному та місцевих рівнях порушили питання розвитку процесу відбудови країни, створення безпечного житла для українців і, таким чином, відкрили нові можливості для відновлення повноцінного функціонування будівельних підприємств. Крім того, очікується залучення до процесу післявоєнної відбудова України зарубіжних девелоперів. А це означає посилення інтенсивності конкуренції серед учасників будівельного ринку у найближчій перспективі.

Досягнення міцної конкурентної позиції потребує переорієнтації підприємств на досягнення якісно нових цілей. Основною метою має стати не лише отримання максимального прибутку, а перш за все – пошук стратегій довготривалого функціонування на ринку.

Досягнення та утримання підприємством стратегічної стабільності можливе лише за умови застосування дієвих засобів адаптації до змін ринкового середовища. А це, в свою чергу, вимагає забезпечення й підтримки особливих, неповторних, іноді унікальних рис і властивостей, які вигідно виокремлюють дане підприємство серед аналогічних. Ці риси і властивості зумовлюють генерування конкурентних переваг суб'єкта господарювання, які можуть характеризуватися властивостями продукції (послуг), її якісними та ціновими характеристиками; досвідом, надійністю та іміджем підприємства; його технічним оснащенням; застосуванням інноваційних технологій та ін.

Тож здатність підприємства перемагати в конкурентній боротьбі напряду залежить від його вміння генерувати, формувати, зберігати і укріплювати свої конкурентні переваги як першоджерела системи забезпечення своєї конкурентоспроможності на ринку. Їх досягнення є ціллю і результатом ефективного стратегічного управління на підприємстві. А отже, питання визначення сутності й особливостей управління конкурентними перевагами підприємства є надзвичайно актуальними та потребують всебічного розгляду.

Різними аспектами дослідження проблем управління конкурентними перевагами підприємства присвятили свої роботи такі вітчизняні й зарубіжні науковці, як: І. Артюхова [1], Л. Бабаченко [2], В. Бакай [3], Л. Балабанова [4], С. Бондаренко [5], В. Василенко, Т. Ткаченко [9], В. Власенко [10], А. Войчак [11], І. Должанський [15], Ю. Іванов [21], А. Касич [24], С. Крамарчук [29], В. Немцов [34], Л. Стеців [40], О. Царенко [43], О. Чорна [44], Л. Шевченко [45], З. Шершньова [47], Б. Карлоф [51], Ж.-Ж. Ламбен [53], М. Портер [55], А. Томпсон, А. Стрікланд [56] та ін. У своїх працях автори досліджували такі питання, як: розкриття сутності, класифікації та оцінки конкурентних переваг [2; 3; 9; 10; 34; 40; 44; 45; 47; 53; 55; 56], розробка теоретичних та методологічних підходів до управління конкурентними перевагами

підприємства [2; 4; 15; 34; 43; 45; 47; 55; 56] ; формування конкурентних переваг, у тому числі із застосуванням стратегічного підходу [1; 4; 5; 9; 21; 29; 43; 44; 47; 55; 56].

Незважаючи на значний науковий інтерес і широке коло досліджень у сфері формування конкурентних переваг суб'єкта господарювання, забезпечення його конкурентоспроможності та реалізації стратегій конкуренції, вказані проблеми потребують подальшого розгляду та вдосконалення. У нинішньому швидкозмінному та несприятливому ринковому середовищі функціонування сучасних підприємств значущість цих питань суттєво актуалізувалася. Зокрема, наразі серед науковців відсутня одностайна думка щодо сутності конкурентних переваг, а також цілісна та обґрунтована концепція їх управління, виходячи із вітчизняних реалій. Потребують також подальших досліджень проблеми формування та досягнення конкурентних переваг підприємств з урахуванням специфіки їхньої діяльності.

Теоретико-методологічне та прикладне значення проблем формування конкурентних переваг будівельних підприємств поруч з необхідністю їх поглибленого вивчення і розвитку обумовили вибір теми дослідження, його мету та завдання.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні понятійного апарату конкурентних переваг суб'єкта господарювання, узагальненні й розвитку теоретико-методологічних основ їх формування, а також розробці практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг підприємства будівельного бізнесу та вибору, на цій основі, ефективних стратегій його подальшого розвитку (на прикладі ПП «Кабекслайн», м. Кропивницький).

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно було вирішити такі **завдання**:

- розкрити теоретико-методологічні засади визначення, формування та збереження конкурентних переваг підприємства з розвитком та удосконаленням окремих положень;

- дослідити стратегічні аспекти управління конкурентними перевагами;
- дати аналітичну оцінку цільового ринку ПП «Кабекслайн» та його конкурентоспроможності;
- провести аналіз сучасного стану будівельної галузі України;
- дати оцінку стану безпосереднього оточення і внутрішнього оточення аналізованого підприємства;
- скласти баланс факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ ПП «Кабекслайн» за методикою SWOT-аналізу;
- визначити чинники формування, розвитку та укріплення конкурентних переваг будівельного підприємства;
- обґрунтувати вибір стратегій подальшого розвитку аналізованого підприємства на основі його конкурентних переваг;
- надати практичні рекомендації щодо формування конкурентних переваг ПП «Кабекслайн» на основі обраної стратегії його подальшого розвитку.

Об’єктом дослідження є процес формування конкурентних переваг суб’єкта господарювання.

Предметом дослідження є сукупність чинників, прийомів та методів щодо формування та забезпечення конкурентних переваг підприємства будівельної галузі як основи вибору стратегії його розвитку.

Наукова новизна отриманих у роботі результатів полягає у наступному:

1. *Удосконалено* визначення категорії «конкурентні переваги підприємства» на основі аналізу різноманітних підходів до його розуміння і базуючись на ціннісно-компетентнісному підході, з позицій якого, на нашу думку, можливо найбільш повно охарактеризувати сутність даного поняття (с. 18).

2. *Набув подальшого розвитку* підхід щодо класифікації конкурентних переваг підприємства на зовнішні та внутрішні, за рахунок розширення їх різновидів, доповнення пропозиціями щодо чинників формування найбільш актуальних з них з урахуванням виокремлених індикаторів конкурентної слабкості підприємства (табл. 3.1), що дозволяє більше конкретизувати як

конкурентні переваги, так і слабкості підприємства і сформувані підґрунтя для розробки стратегій його подальшого розвитку у вигляді сформульованих чинників розвитку КП.

3. *Вперше* надано економічне обґрунтування доцільності облаштування міжквартирних укриттів-вестибюлів подвійного використання в процесі зведення житлового будинку, які дозволять максимально захистити людей і зменшити матеріальні збитки від вогневого ураження. Для представників будівельної галузі впровадження даної методики надає вагому конкурентну перевагу, пов'язану з наданням спеціалізованої послуги відповідно до нових законів, будівельних норм і стандартів (розд. 3.3).

Практична цінність роботи. Пропозиції щодо подальшого розвитку ПП «Кабекслайн», обраної методики формування конкурентних переваг даного підприємства, дотримання ним базової еталонної стратегії концентрованого зростання та конкурентних стратегій диференціації й оптимальних витрат стосовно різних стратегічних областей бізнесу, надання спеціалізованих послуг, пов'язаних із впровадженням нових стандартів безпеки в процесі будівництва житлових об'єктів, є обґрунтованими і значущими та можуть бути використані підприємством у його подальшій діяльності.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний її обсяг становить 141 стор. друкованого тексту, в тому числі основний текст – 126 стор. Ілюстративний матеріал до кваліфікаційної роботи містить 23 таблиці та 10 рисунків.

За результатами дослідження автором опубліковано тези доповідей на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні» [58, 59].

Використані скорочення:

ДБН – державні будівельні норми;

КНУ – кошторисні норми України;

КП – конкурентні переваги;

КП ІВК – комп'ютерна програма «Інпроект – Випуск кошторисів»;

ПП – приватне підприємство;

СОБ – стратегічна область бізнесу.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ Й УТРИМАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Конкурентні переваги: сутність та особливості ідентифікації

Для того, щоб вітчизняні підприємства могли забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку, необхідно вирішити проблему створення і підтримки стійких конкурентних переваг шляхом збалансування зовнішніх стратегічних можливостей з внутрішнім потенціалом підприємства.

Адже стійкі конкурентні переваги дозволяють організаціям забезпечувати вищу прибутковість в порівнянні з середнім рівнем прибутковості компаній у своїй галузі або сегменті ринку. Це досягається завдяки більш ефективному використанню ресурсів та здобуттю міцних позицій на ринку [25, с. 213].

Останнім часом було розроблено велику кількість підходів, спрямованих на вирішення даної проблеми.

Проте, незважаючи на значний прогрес у теорії та практиці управління конкурентоспроможністю підприємств, існують певні питання, які продовжують бути предметом обговорень та дискусій серед економістів. Зокрема, більшість наукових підходів, розроблених зарубіжними авторами, стосуються фірм, що функціонують в умовах вже сформованих ринкових відносин зі стабільним зовнішнім та внутрішнім середовищем і досконалою правовою системою. Однак, ці теорії не завжди адаптовані до української дійсності. У вітчизняній науковій літературі досі відсутній єдиний підхід щодо теоретичного та методологічного підґрунтя управління конкурентними перевагами.

Отже, наявність теоретичної та методологічної бази для ефективного управління конкурентними перевагами залишається актуальним напрямом досліджень для українських підприємств.

Конкурентні переваги формуються завдяки наявності особливих, унікальних матеріальних та нематеріальних активів, що належать підприємству та стосуються стратегічно важливих напрямків діяльності, які забезпечують

успіх у конкурентному середовищі. Основою конкурентних переваг можуть бути унікальні активи або спеціальні знання та вміння (компетентності) в сферах діяльності, що мають велике значення для бізнесу.

Розвиток терміну «конкурентні переваги» пройшов довгий шлях, подібно до еволюційних змін у трактуванні поняття «конкуренція». Змістовні складові цього терміну зазнали трансформації з плином часу.

В кінці XVIII – початку XIX століття двома видатними англійськими економістами, Адамом Смітом і Девідом Рікардо, були встановлені основи теорії міжнародної торгівлі, засновані на концепціях абсолютних і порівняльних переваг. Адам Сміт сформулював теорію абсолютної переваги, доводячи, що країни займаються торгівлею лише тоді, коли їх товари мають абсолютну перевагу у витратах виробництва. Пізніше, Девід Рікардо розробив концепцію порівняльних переваг, яка встановлює верхню і нижню межу цін на товар, в рамках яких вигідна міжнародна торгівля.

Подальший розвиток світової торгівлі призвів до створення теорії конкурентних переваг Майклом Портером, професором Гарвардської школи бізнесу.

Теорія конкурентних переваг історично замінила теорію порівняльних переваг, що було викликане появою технологічних інновацій та глобалізації бізнесу, змінами, які зазнала міжнародна конкуренція. За словами авторів [10], тепер акцент переноситься з порівняльних переваг на конкурентні переваги. Вони більше не є статичними, а стають результатом постійного інноваційного процесу, що включає у себе зміну виробничих технологій, методів управління, транспорту та збуту продукції тощо. Таким чином, автори роблять висновок: для забезпечення конкурентних переваг компаніям потрібно постійно інвестувати у новаторські рішення [35, с. 98].

С тих пір серед науковців розпочався пошук важливих аспектів конкурентних переваг і відповідних визначень даної категорії.

У XX столітті дослідники визначали такі аспекти конкурентних переваг, як фактори виробництва, вимоги конкурентного середовища, підприємницькі здібності, людський фактор та ефективне використання ресурсів [3, с. 146].

Так на початку XX сторіччя економісти Е. Хекшер та Б. Олінце розробили теорію відповідності факторів виробництва, яка стверджує, що конкурентні переваги пов'язані з наявністю надлишків тих чи інших ресурсів [29]. Пізніше, ідея про конкурентні переваги отримала подальший розвиток в наукових працях П. Друкера [16] та Ф. Хайєка, які прийшли до висновку, що «основою конкурентної переваги є людський фактор, оскільки більш конкурентоспроможним підприємством може стати лише тоді, коли у його штаті присутні ефективні керівники» [50]. Дослідник А. Алчиан середини XX сторіччя визначав конкурентні переваги як «виняткові властивості, якими наділений господарюючий суб'єкт порівняно з іншими» [49]. Ця ідея була уточнена І. Кірцнером, який зосередив увагу на підприємницьких здібностях [52].

Аналізуючи сутності категорії «конкурентна перевага» можна зробити висновок про значні розбіжності у сприйнятті цього поняття. Тим не менше, наведені підходи взаємодоповнюють один одного і є актуальними для умов різних історичних періодів.

Автори [29] пропонують доповнити наведені визначення комплексним та ситуаційним підходами з метою гармонізації джерел конкурентних переваг і створення системи, спрямованої на перемогу фірми в конкурентній боротьбі в умовах сучасності.

У реаліях сьогодення вчені стверджують, що конкурентні переваги можна розглядати як сукупність основних складових елементів: ефективне використання ресурсів, інтелектуальний потенціал і рівень конкурентоспроможності. Такий підхід підкреслює розмаїтість і багатогранність конкурентних переваг у практиці господарювання будь-якого підприємства та в цілому в економіці.

На даний момент не існує єдиного визначення поняття «конкурентна перевага».

Для створення ефективної системи конкурентних переваг, що дозволяє досягти успіху в умовах жорсткої конкуренції, розглянемо найбільш відомі визначення даного поняття. У табл. А.1 додатку А наводяться трактування поняття, а також їх критичне осмислення.

Г. Азоев та А. Челенков висловлюють думку, що конкурентні переваги відображають перевагу підприємства над конкурентами в різних сферах діяльності, таких як економіка, техніка та організація, і це може бути виміряно за допомогою економічних показників, таких як додатковий прибуток, вища рентабельність, частка ринку та обсяг продажів [29, с. 25]. Ми згодні з Л.П. Стецків, який стверджує, що це визначення відноситься до загальної переваги, яка виникає від всіх можливих конкурентних переваг, а не від однієї окремої переваги в певній сфері діяльності [40, с. 264].

За словами Н. Куденко, конкурентна перевага – це показник, який дає підприємству перевагу перед конкурентами на цільовому ринку [31, с. 45]. Схоже визначення надають П. Забелін і Н. Моїсєєва, характеризуючи конкурентну перевагу як інтегральну по відношенню до конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства величину, що відображає здатність компанії успішно конкурувати як у короткостроковому, так і у довгостроковому періодах [40, с. 264].

Проте важко погодитися з такими визначеннями, оскільки конкурентна перевага сама по собі не може бути показником або величиною. Замість цього, можна стверджувати, що показники або група показників можуть служити лише ознаками наявності конкурентної переваги. Крім того, здатність компанії успішно конкурувати більше відноситься до трактування поняття конкурентоспроможності підприємства, а не до самої конкурентної переваги. [40, с. 264]. Разом з тим, варто зазначити, що ключові конкурентні переваги суб'єкта господарювання над суперниками на ринку здатні істотно підвищити рівень його конкурентоспроможності.

А. Вовчак та Р. Камишніков ототожнюють конкурентні переваги з характеристиками чи властивостями, що забезпечують підприємству перевагу над його прямими конкурентами [11, с. 50]. Вважаємо таке визначення занадто загальним, і таким, що потребує уточнення: які або чиї характеристики і властивості автори мають на увазі.

Л. Шевченко розглядає конкурентні переваги окремих фірм як особливі характеристики товарів (їх споживчі властивості), умови виробництва й продажу, а також додаткові послуги, які відрізняють діяльність фірми від її прямих конкурентів і створюють її перевагу на ринку [45, с. 89]. Дане визначення, на нашу думку, містить лише частину критеріїв, які характеризують конкурентні переваги.

Зазначені вище визначення конкурентної переваги можна віднести до компаративного підходу. Основна ідея такого підходу полягає в перевазі над конкурентами, тобто у прояві відносного характеру конкурентної переваги, що стає очевидним з назви цієї категорії. Конкурентна перевага розглядається з порівняльною метою, що означає необхідність її оцінки шляхом зіставлення окремих характеристик різних виробників. Тим не менш, варто відзначити, що такий підхід має й свої недоліки, зокрема, він подає досить загальне трактуванні даного поняття.

Кожне підприємство, яке пропонує ринку власну продукцію (послуги), прагне отримати переваги над іншими підприємствами, іншими словами досягти високого рівня конкурентоздатності. За словами М. Портера конкурентоспроможність – це відносне поняття, а сама компанія, в межах регіональної групи може відзначатися як конкурентоспроможна, а в межах світового ринку – ні [54].

Інший підхід до визначення конкурентної переваги в літературі називають ресурсним, Він простежується в роботах М. Портер, А. Градова, і В. Маркової [40, с. 264].

На нашу думку, саме Майкл Портер є автором, чиї праці найчастіше використовуються в науковій літературі з питань управління конкурентними

перевагами. Розглядаючи різні підходи до пояснення суті конкурентоспроможності компаній, він прийшов до висновку, що конкурентна перевага на будь-якому ринку визначається наявністю та ефективним використанням ресурсів, які компанія має в своєму розпорядженні [9].

М. Портер довів, що основні фактори конкурентної переваги формуються на рівні країни і виділив такі чинники, як наявність робочої сили, наявність достатнього обсягу природних ресурсів, відмінності в практиці управління підприємствами. Він наголосив, що жоден із цих чинників, розглянутий окремо, не може сам по собі визначити успіху або невдачі підприємства в конкурентному середовищі. Проте результативне використання цих ресурсів є необхідною умовою для отримання конкурентної переваги. Отже, конкурентні переваги, за його визначенням, – це сукупність факторів, які визначають успіх або невдачу суб'єкта господарювання в умовах конкуренції, а також ефективне використання ресурсів [54].

А. Градов також розглядає продуктивність використання ресурсів як ключовий аспект конкурентних переваг. Згідно з його поглядом, конкурентна перевага проявляється у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання і є головною ціллю економічної стратегії фірми або галузі національної економіки. За поглядами В. Маркової, конкурентні переваги визначаються як унікальні відчутні й неосяжні ресурси, що належать суб'єкту господарювання, а також стратегічно важливі сфери бізнесу, які дозволяють досягати перемоги в конкурентному протистоянні [40, с. 265].

Вважаємо, що ресурсний підхід до трактування конкурентних переваг є досить обґрунтованим. Насамперед тому, що його вперше застосував Майкл Портер – основоположник теорії конкурентних переваг. Крім того, за визначенням О. Мельник, ресурси – це активи, що перебувають під контролем підприємства, і які дозволяють реалізовувати стратегії, спроможні підвищити його результативність, а також забезпечують можливість отримання додаткових конкурентних переваг [32, с. 17].

Проте, оскільки в науковій літературі існують різноманітні підходи до розуміння, класифікації і типізації ресурсів підприємства, їх згадування в розглянутих визначеннях у якості факторів, що формують конкурентні переваги, також є неоднозначним. Тому ресурсний підхід є, на наш погляд, неповним і дещо спрощує уявлення про конкурентні переваги і підходи щодо їх формування.

Б. Карлоф наголошує на тому, що конкурентна перевага в сфері бізнесу, яка є ціллю всіх стратегій, формується шляхом врахування різноманітних факторів. Серед цих факторів можна виділити ефективне виробництво, наявність патентів, успішну рекламу, вправне управління та позитивне ставлення до споживачів [54, р. 59]. На думку Л.П. Стеців, це визначення схоже на підхід, який ставить акцент на ресурсах, оскільки конкурентну перевагу визначає ефективне використання компонентів наявного потенціалу [40, с. 265]. Ми ж вважаємо, що фактори, на яких наголошує Б. Карлоф, містять не лише ресурсні, а й компетентнісні складові, а тому подане ним визначення належить до ціннісно-компетентнісного підходу, описаного далі. І хоча перелік факторів, на нашу думку, не можна вважати достатньо повним, проте його перевагою, з позицій даного дослідження, є зв'язок між формуванням конкурентних переваг компанії і стратегіями його розвитку, на якому наголошує автор.

Ряд визначень обговорюваного поняття фокусується на виокремленні переваги в контексті товару та/або бренду та пов'язаних з ними дій суб'єкта господарювання. Прибічників подібного трактування конкурентних переваг серед науковців чимало, що робить можливим виділення ще одного підходу – товарно-брендового.

Так у наукових джерелах [4, 9] концепція конкурентної переваги визначається як ті характеристики та властивості товару, які наділяють фірму певною перевагою над її безпосередніми конкурентами. Ця перевага може бути зовнішньою або внутрішньою. Зовнішня перевага ґрунтується на унікальних якостях товару, які створюють цінність для споживачів, тоді як внутрішня перевага полягає в тому, що фірма має перевагу щодо витрат на виробництво,

які менше, ніж у її конкурентів. Згідно з думкою відомих дослідників В Немцова і Л. Довганя, конкурентні переваги – це характеристики та особливості товару або бренду, які надають підприємству певні позитивні переваги порівняно з конкурентами [34].

Більш широке трактування даного поняття в контексті товарно-брендового підходу можливо зустріти в [53]. Ж.-Ж Ламбен пояснює сутність конкурентної переваги з позицій характеристик або атрибутів товару чи бренду, які надають компанії перевагу порівняно з її безпосередніми конкурентами. Ці характеристики можуть бути різноманітними і включати як основний товар (послугу), так і супроводжуючі необхідні або додаткові послуги, а також методи виробництва та способи продажу, які створюють додаткову цінність для споживачів [53, с. 368].

Важливо наведених визначень є те, що вони обмежують способи досягнення конкурентної переваги, акцентуючи увагу лише на товарі, бренді та супутніх їм діях. Втім це поняття може стосуватися також суб'єкта господарювання, тому воно залежить як від внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які варто враховувати при формуванні конкурентних переваг.

Р. Фатхутдинов, Г. Осовська [42], А. Шегда [46] та інші дослідники аналізують конкурентну перевагу з позиції ціннісно-компетентнісного підходу. За ствердженням Р. Фатхутдинова і Г. Осовської, конкурентна перевага відображає особливу ексклюзивну цінність, яка притаманна системі і надає їй перевагу перед конкурентами. Згідно з цим поглядом, конкурентна перевага системи полягає у високій компетентності компанії у всіх сферах її діяльності [42, с. 70].

А. Шегда наголошує, що конкурентна перевага означає високу компетентність виробника у будь-якій галузі, що дає йому найкращі можливості залучати та утримувати клієнтів [46, с. 128]. Дане визначення можна вважати коротким але ємним. Оскільки за визначенням, компетенції підприємства є неодмінною складовою його стратегічних активів, що відображає сукупність колективних знань, досвіду та вмінь, разом з унікальною

технологією, яка дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати особливу відмітність підприємства в певному ринковому оточенні.

Суттєві ознаки, які визначають ключову компетенцію компанії, включають:

- здатність забезпечувати доступ до широкого спектру ринків;
- можливість додавати кінцевому продукту компанії найвищу споживчу вартість (цінність);
- мінімальний ризик відтворення та копіювання з боку конкурентів.

Існує багато різноманітних способів досягти конкурентну перевагу. Серед них – виробництво високоякісної продукції (робіт, послуг), забезпечення відмінного обслуговування клієнтів, пропозиція більш низьких цін порівняно з конкурентами, вигідне географічне розташування, наявність власної технології, розробка та впровадження інновацій більш швидкими темпами, позитивна репутація, відома торговельна марка, а також надання споживачам додаткової цінності за прийнятною ціною. Однак для досягнення вагомих успіхів у створенні конкурентної переваги компанія повинна надавати споживачам те, що вони вважають для себе найбільш вигідним – чи то якісний товар за низьку ціну, чи то більш вартісний але високоякісний товар.

Всі розглянуті підходи доповнюють один одного, оскільки кожен автор представляє концепцію конкурентних переваг з різних точок зору. Враховуючи цілі нашого дослідження та базуючись на ціннісно-компетентнісному підході, з позицій якого можливо найбільш повно охарактеризувати дане поняття, ми вважаємо за доцільне сформулювати власне його визначення.

Для цього розглянемо іще один важливий аспект досягнення конкурентних переваг – ланцюжок цінностей компанії. Адже не важко помітити, що саме у тих видах діяльності, які його формують, і містяться потенційні компетенції суб'єкта господарювання (рис. 1.1). Крім того, ланцюжок цінності є найважливішим інструментом для стратегічної аналізу

зв'язків між різними видами діяльності, які здійснюються як всередині компанії, так і за її межами. Це надзвичайно важливо для розробки стратегії та визначення можливостей подальшого розвитку наявних конкурентних переваг.

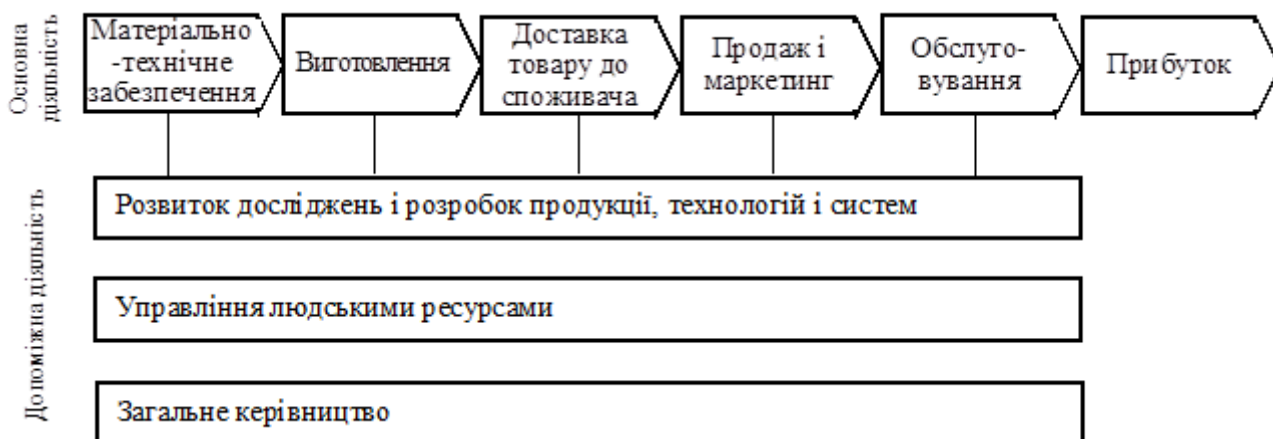


Рис. 1.1 – Ланцюжок цінностей суб'єкта господарювання [56]

Основними у ланцюжку цінностей є види діяльності, які створюють вартість продукту (товару або послуги). До розряду допоміжних діяльностей відносяться: здійснення досліджень і розробок продукції, технологій і систем, управління людськими ресурсами, а також загальне керівництво. Оскільки висока якість у всіх формах діяльності, як основних, так і допоміжних, сприяє формуванню значущої конкурентної переваги підприємства, пропонується вважати більш вірогідним таке наше визначення:

Конкурентна перевага – це будь-яка унікальна цінність, яка належить підприємству, і яка забезпечує йому лідерство серед конкурентів. Такі переваги формуються завдяки особливим активам і компетенціям, якими володіють компанії у тих важливих сферах діяльності, що мають стратегічне значення для даного бізнесу, формують ланцюг цінностей підприємства і дають змогу досягати перемоги у конкурентній боротьбі.

1.2 Класифікація конкурентних переваг суб'єкта господарювання

Для розкриття питання класифікації конкурентних переваг, розглянемо більш детально підхід, який пропонує Р.А. Фатхудінов. Розуміння сутності даної категорії цим автором базується на концепції «цінності», тобто на чомусь особливому, що система має, вважає цінним для себе, і що вона прагне зберегти чи отримати в майбутньому [42].

Розглядаючи концепцію конкурентної переваги системи і класифікацію цінностей, яку запропонував Р.А. Фатхудінов, слід відзначити розходження його теорії з поглядами інших вчених, зокрема М. Портера. Останній підкреслює, що конкурентну перевагу не можна ідентифікувати з потенційними можливостями компанії, адже конкурентна перевага – це конкретний факт, який виникає в результаті реальних і очевидних переваг для покупців. Це підтверджується практикою бізнесу, де конкурентні переваги є основною метою і результатом господарської діяльності [15].

На відміну від такого погляду, Р.А. Фатхудінов стверджує (і ми поділяємо його думку), що цінність – це не лише те особливе, що система має в собі, але також те, що вона прагне зберегти або мати у перспективі. Ось чому він в своїй системі класифікації виділяє реальні та віртуальні цінності. На нашу думку, було б більш вдалим назвати їх: фактичними (реальними) та потенційними (стратегічними). Фактична конкурентна перевага може існувати лише в реальному контексті, на певному ринку. Потенційна перевага, а отже, і потенційна конкурентоспроможність, прогнозується на початковому етапі життєвого циклу об'єкта. Досягнення цієї переваги відбувається завдяки стратегічним діям системи. Саме на цьому заснована теорія стратегічного управління.

Автор розділяє цінності за окремими ознаками:

1. За видом системи, яка володіє цінністю для формування конкурентної переваги: виробнича, соціальна, біологічна, технічна.

2. За видами цінностей: політичні, соціальні, матеріальні, нематеріальні, природно-кліматичні, культурні, грошові, духовні.
3. За змістом цінностей: вартісні, якісні, поведінкові, синергічні.
4. За джерелом походження: об'єктивні й суб'єктивні цінності.
5. За способом існування: реальні та віртуальні цінності.
6. За сутністю цінностей: а) базисні (революційні інновації, високий рівень кваліфікації співробітників, вдосконалена структура управління та ін.); б) другорядні (звичайні інновації, доступні трудові ресурси, активи, встановлена ринкова інфраструктура та ін.).
7. За динамікою прояву цінностей: тактичні й стратегічні.
8. За формою прояву цінностей: переваги індивіда, позитивні погляди на явища, оригінальна місія системи, нововведення й т.д.
9. За місцем прояву цінностей: – усередині системи та поза системою.
10. За рівнем стабільності прояву цінностей: а) стійкі (сприятливе конкурентне середовище, природно-кліматичні умови, високий рівень культура та ін.); б) нестійкі (ресурси, нововведення, імідж та ін.).
11. За масштабом поширення цінностей: індивідуальні, локальні, глобальні.

Цінності можуть приймати форму основних або вторинних, стратегічних або тактичних конкурентних переваг, реалізованих в межах або поза біологічною, соціальною або виробничою системами на глобальному, локальному або індивідуальному рівні. Наприклад, всередині соціальної або виробничої системи нововведення можуть бути втілені у формі інновацій у будь-якій сфері діяльності. Остаточню, конкурентні переваги виявляються у продуктах, які дана система виробляє та реалізовує на ринку. Продаж товарів з конкурентною перевагою або створених за допомогою внутрішніх конкурентних переваг системи призводить до позитивних результатів.

Дохід, отриманий в результаті реалізації товару, повертається у систему (соціальну або виробничу), яка застосувала дану конкурентну перевагу. Далі отриманий дохід розподіляється системою або на внутрішнє споживання

(технічний та/або соціальний розвиток, матеріальне заохочення персоналу, інші напрямки) або на створення нової цінності. Важливо спрямовувати отриманий дохід на придбання перспективних та ефективних цінностей, які надалі можливо перетворити на конкурентні переваги цієї системи.

Серед усіх здобутих знову цінностей найбільш ефективними для системи є основні стратегічні глобальні цінності. Наприклад, виробнича система, яка створила або придбала ексклюзивне право на нову інформаційну технологію, конструкцію, структуру об'єкта або технологію її виготовлення, може мати стратегічне монопольне право на використання цієї конкурентної переваги в глобальному масштабі. У такому випадку основні труднощі полягають у комплексній оцінці, по-перше, ланцюжка перетворення цінності на результат, а по-друге, кількісного вимірювання самого результату.

В результаті розгляду логіки сутності конкурентної переваги системи напрошується висновок про те, що соціальна, економічна, технічна чи комплексна оцінка конкурентних переваг є достатньо складним процесом. У конкурентному протистоянні технічних систем існують інші важливі аспекти: якість системи з точки зору задоволення вимог споживачів, витрати на придбання і використання системи, а також якість обслуговування системи. Для досягнення конкурентних переваг за цими параметрами виробнича система, діяльність якої спрямовано на розробку та виготовлення технічну систему, повинна володіти своїми зовнішніми або внутрішніми перевагами (прогресивною системою автоматизованого проектування, конструктивними радикальними нововведеннями, передовим обладнанням, конкурентоздатним персоналом тощо). Соціальна система для отримання конкурентних переваг вона повинна мати конкурентоздатний персонал, передові технології, ефективне обладнання та інше.

Отже, методика оцінки конкурентної переваги, спираючись на сутність цінності, що виступає джерелом формування відповідної переваги (матеріальна, нематеріальна, грошова, соціальна або інша цінність), залежить від таких її

ознак, як зміст, джерело походження, динамічність прояву, масштаб поширення та ін.

Для обґрунтованого підходу до проблем формування конкурентних переваг, а також вибору стратегій управління ними, зупинимось на питанні їх класифікації.

У переважній більшості джерел [1, 10, 26] конкурентні переваги науковці розділяють за джерелами походження на внутрішні та зовнішні. Внутрішні переваги підприємства охоплюють характеристики внутрішніх аспектів його функціонування, такі як рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів та система управління. Ці характеристики перевершують аналогічні параметри у конкурентів, надаючи підприємству певну перевагу. Зовнішні конкурентні переваги виникають, коли підприємство здатне створити більшу цінність для своїх клієнтів. Це може бути досягнуто шляхом задоволення їхніх потреб, зменшення витрат або підвищення ефективності їхньої діяльності. Важливо розуміти, що внутрішні переваги становлять основу загальної конкурентної переваги підприємства. Однак, це лише потенціал, який надає можливість підприємству досягти своїх конкурентних позицій.

Щодо зовнішніх конкурентних переваг, то вони з одного боку, спонукають підприємство розробляти та використовувати певні внутрішні переваги. З іншого боку, вони забезпечують стабільну конкурентну позицію, оскільки спрямовані на насичення потреб певної групи споживачів.

Автори [26] виділяють декілька типів зовнішніх та внутрішніх конкурентних переваг підприємства (рис. 1.2). Їх характеристики подані у табл. А.2 дод. А.

Внутрішні конкурентні переваги базуються переважно на перевагах підприємства щодо витрат, пов'язаних з виробничою діяльністю, менеджменту чи товару (продукції або послуги), що становить «цінність для виробника», що дозволяє досягти меншої, ніж у конкурента собівартості.

Зовнішня конкурентна перевага сприяє укріпленню «ринкової сили» підприємства за рахунок надання більшої «цінності для споживача», ніж

конкуренти, що, у кінцевому рахунку, дозволяє йому захопити й контролювати більшу долю ринку.

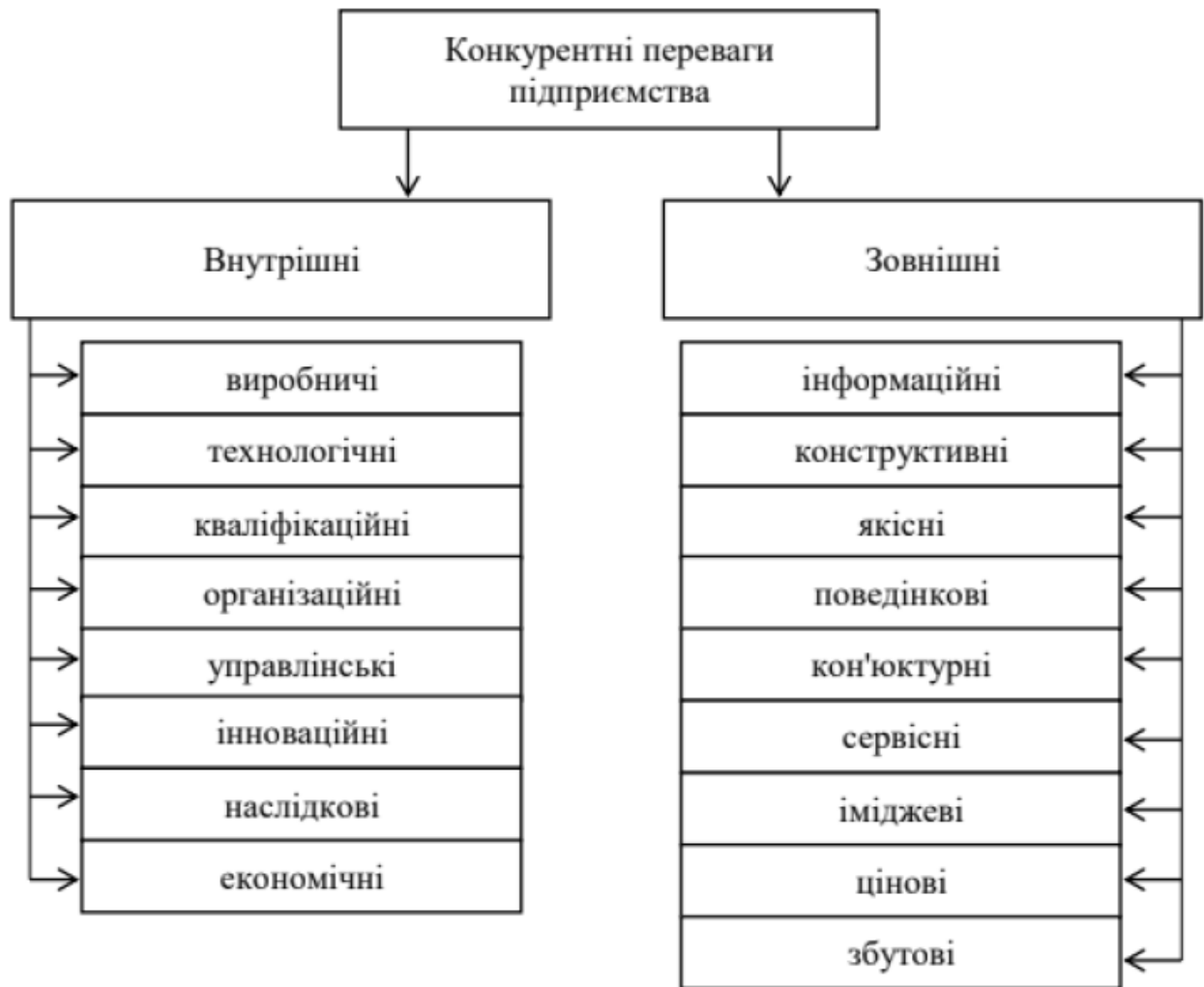


Рис. 1.2 – Різновиди зовнішніх та внутрішніх конкурентних переваг підприємства [26].

У світовій літературі не існує єдиної концепції щодо класифікації конкурентних переваг. Більшість авторів, слідуючи підходу Майкла Портера (який можна зустріти в [54]), виходять з двох видів основних конкурентних переваг: зниження витрат, яке дозволяє встановити більш низькі ціни та отримувати вищий прибуток, і диференціації (унікальності) товару, що забезпечує найвищу споживчу цінність.

В.К. Холл підтвердив цю точку зору за допомогою емпіричного дослідження восьми галузей, які знаходилися на стадії зрілості та

характеризувалися інтенсивною конкуренцією та повільним зростанням. Вивчення конкурентних стратегій пари лідерів – представників кожної галузі – показало, що, у переважній більшості випадків, один з них пропонував порівняно з конкурентами найнижчі ціни, а інший – найвищу диференціацію продукту [10, с. 100].

Д. Муррін, Т. Коупленд і Т. Коллер доповнюють дві вищезазначені конкурентні переваги ще однією, а саме більш продуктивним, у порівнянні з конкурентами, використанням капіталу [13]. А К. Хессіг вважає важливим фактор часу, точніше сказати: швидкість реагування на вимоги ринку, виділяючи його у якості однієї з ключових конкурентних переваг [41].

Проте І.М. Смоленчук цілком доречно зазначає, що конкурентні переваги, які виділяють вищезгадані автори, характеризують лише один, хоч і найважливіший фактор – товари [39, с. 99].

Адже, як зазначено в [43], в залежності від застосування відносно певного економічного об'єкта слід розрізняти декілька категорій, а саме: конкурентні переваги продукції, конкурентні переваги підприємства, конкурентні переваги галузі та конкурентні переваги національної економіки. Ці категорії відрізняються за своєю сутністю та представляють різні рівні конкурентних переваг (рис. 1.3).

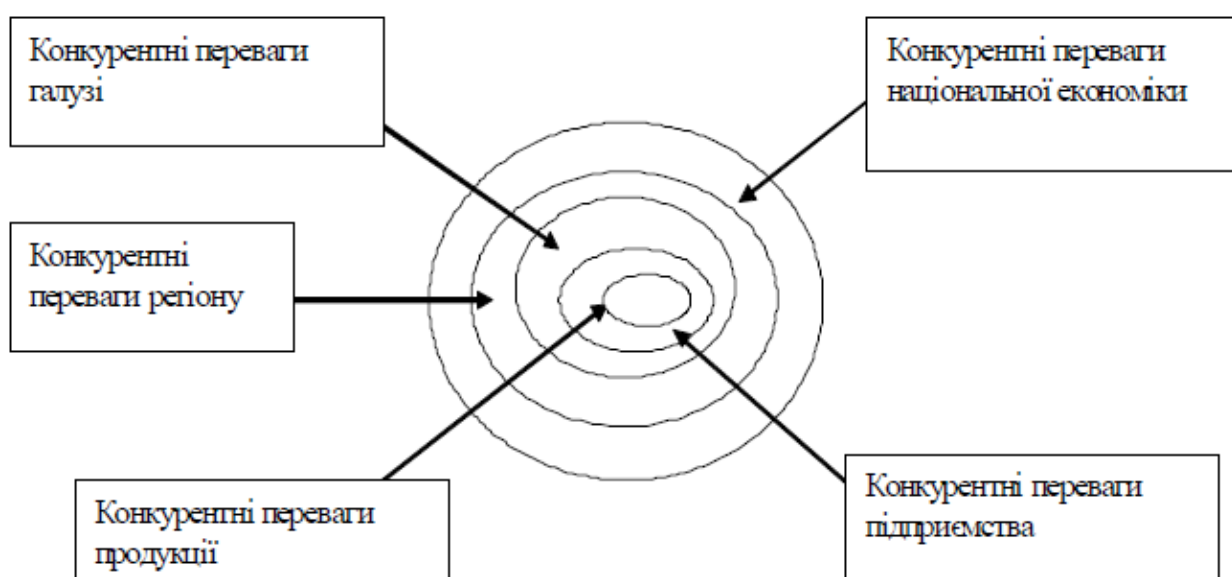


Рис 1.3 – Рівні конкурентних переваг [43, с. 44]

Р.А. Фатхутдінов – один з небагатьох дослідників, що запропонували здійснювати класифікацію конкурентних переваг за декількома ознаками (критеріями), наведеними у табл. А.3 додатку А. Ця класифікація, на нашу думку, є доволі повною і, тому, становить науковий і практичний інтерес. Вона дозволяє автоматизувати процес формування конкурентних переваг.

Проте така класифікація має й певні недоліки. Виділені Р.А. Фатхутдіновим критерії класифікації конкурентних переваг стосуються різних систем (об'єктів). Так конкурентні переваги за сферою появи (природні й кліматичні, політичні, технологічні, культурні, економічні) – більше стосується країни, у той час, як переваги за іншими класифікаційними ознаками – суб'єкта господарювання.

Звідси виникає необхідність іншої класифікації конкурентних переваг – безпосередньо для її використання підприємством, яке має не лише сформувати, а й забезпечити їх стійкість.

З цієї точки зору дуже важливою є класифікація конкурентних переваг за джерелами створення та стійкістю до імітації і копіювання з боку суперників на ринку, яка передбачає їх поділ на:

а) *переваги низького рівня* – ґрунтуються на вартості або доступності факторів виробництва та ресурсному забезпеченні (наприклад, забезпеченість сировинними ресурсами, наявність дешевої робочої сили, тощо). [28, с.129]. Зазвичай, конкурентні переваги цього типу не виникають внаслідок цілеспрямованих дій підприємства, й у певних умовах їх можуть легко відтворити та досягти конкуренти. Тому вони не можуть гарантувати стабільної позиції підприємства на ринку;

б) *переваги вищого порядку* є результатом цілеспрямованих управлінських дій підприємства, пов'язані, як правило, з великими витратами і не піддаються швидкому відтворенню з боку суперників (наприклад, висока репутація компанії, спеціалізовані програми підтримання та забезпечення високої кваліфікації персоналу, наявність ефективної збутової мережі, післяпродажне технічне обслуговування). Значущість таких переваг полягає в

тому, що вони дозволяють не лише підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, а й забезпечують змогу довготривало зберігати досягнуті конкурентні позиції [55, с. 173]

в) *переваги найвищого рівня*, що до них належить постійне відновлення та модернізація виробничого процесу, обладнання, удосконалення видів діяльності. Спроби конкурентів скопіювати такі переваги можуть призвести до їх виснаження [38, с. 29].

Переваги другої й третьої груп є значно стійкішими, оскільки вони дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечують йому можливість тривалого збереження досягнутих конкурентних позицій. З точки зору підприємства, головною метою стає спрямованість на створення та розвиток саме цих переваг. Однак, їх формування, в більшості випадків, потребує значних інвестицій і довготривалого часового проміжку [8, с. 28].

Крім перелічених джерел конкурентних переваг, на їхню стійкість впливає кількість цих джерел. Чим більш складним і розгалуженим є набір переваг певної компанії над її конкурентами, тим менша ймовірність, що їх зможуть скопіювати, і тим більше вона випередить своїх конкурентів [35]. Також важливу роль відіграє постійна модернізація всіх сфер підприємницької діяльності, від покращення інструментів маркетингового дослідження попиту до підвищення якості та різноманітності після продажного обслуговування для споживачів. Іншими словами, для збереження переваг необхідні постійні зміни, вдосконалення та інновації.

Серед найбільш типових факторів, які надають конкурентну перевагу через нововведення, можна виділити: застосування нових технологій; реагування на нові або змінні потреби споживачів; адаптація до змін у вартості або доступності виробничих компонентів; введення на ринок нового сегменту галузі; або зміни в державному регулюванні [21].

Аналіз різних підходів до систематизації конкурентних переваг підприємства дозволяє прийти до висновку, що найбільш доцільною є їхня класифікація за шістьма критеріями, що являє собою як науково обґрунтований,

так і практично застосовуваний підхід. Ці критерії, запропоновані в [15], включають: співвідношення з системою (підприємством); область застосування; джерела створення та можливість імітації; тривалість дії; місце формування; вид отриманого підприємством ефекту від реалізації переваги (табл. 1.1). Переваги такої класифікації визнають й інші науковці [10, 25].

Таблиця 1.1 – Класифікація конкурентних переваг підприємства [15, с. 49]

№ з/п	Ознака класифікації	Види переваг
1.	Відношення до системи (підприємства)	• зовнішні; • внутрішні
2.	Сфера прояву	Конкурентні переваги, що створюються у сферах: • постачання; • НДДКР; • виробництва; • реалізації; • сервісу та експлуатації
3.	Джерела створення та можливість імітації	• конкурентні переваги «низького рівня»; • конкурентні переваги «високого рівня»; • конкурентні переваги «найвищого рівня»
4.	Тривалість дії	• стратегічні переваги; • тактичні переваги.
5.	Місце формування	Переваги, які формуються: • на робочому місці; • в окремому підрозділі; • в організації в цілому
6.	Вид ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги	Конкурентні переваги, які дозволяють отримати: • науково-технічний ефект; • економічний ефект; • соціальний ефект; • екологічний ефект

Запропонована класифікація містить більшість конкурентних переваг, які можливо сформувати на конкретному підприємстві.

1.3 Стратегічні аспекти формування й утримання конкурентних переваг

Конкурентні переваги реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу і складають основу ділової (портфельної) і конкурентної стратегій підприємств.

Отже, у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю необхідно розрізняти два взаємопов'язаних види стратегії: портфельна та конкурентна.

Портфельна стратегія виступає як сучасна версія концепції «бізнесу, яким займається підприємство», а конкурентна стратегія визначає різні підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти у кожній стратегічній області бізнесу.

Конкурентна стратегія – це концепція і підпорядкована їй система дій підприємства, спрямованих на досягнення його стратегічних конкурентних цілей. Конкурентна стратегія – набір правил поведінки в обраних стратегічних областях бізнесу, якими підприємство керується для досягнення поставлених цілей у кожній області в умовах конкуренції.

У сучасній науковій літературі можна знайти декілька підходів не лише до визначення категорії «конкурентна стратегія», а й до класифікації цих стратегій. Найчастіше згадується класифікація підходів (стратегій) формування конкурентних переваг, запропонована М. Портером в основі якої лежать три базові стратегії конкуренції: стратегія низьких витрат, стратегія диференціації і стратегія оптимальних витрат [55, с. 115]. З врахуванням масштабу цільового ринку, на якому функціонує підприємство (весь ринок або окремий його сегмент/ніша), слід виокремити п'ять таких конкурентних стратегій (рис. 1.4).

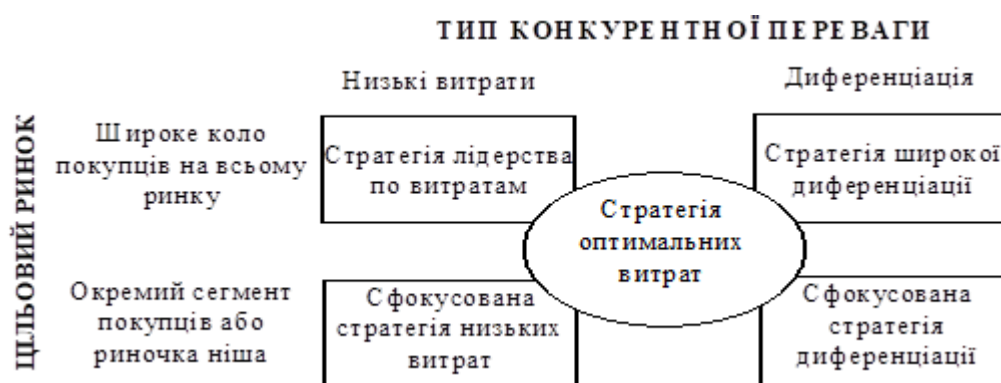


Рис 1.4 – П'ять основних конкурентних стратегій

Кожен з наведених підходів враховує позицію фірми на ринку і передбачає цілком різноманітні її дії щодо управління конкурентними перевагами:

1. *Стратегія лідерства по витратах* спрямована на скорочення повних витрат на виробництво товару (надання послуги), що є привабливим для значної кількості споживачів.

2. *Стратегія широкої диференціації* передбачає спрямування зусиль компанії на надання її товарам (послугам) специфічних характеристик, які відрізняють їх від товарів (послуг) конкурентів, що викликає збільшення кількості споживачів.

3. *Стратегія оптимальних витрат* надає можливість споживачам одержати вигоду за рахунок поєднання широкої диференціації і низьких витрат, тобто попередніх двох стратегій. Це досягається за рахунок забезпечення оптимальних (нижчих) цін на продукцію (послугу) порівняно з аналогічною у конкурентів, яка володіє такими ж або схожими якостями (характеристиками).

4. *Сфокусована стратегія низьких витрат* – зосереджена на вузькому сегменті споживачів, де підприємство, за рахунок нижчих витрат виробництва, випереджає конкурентів.

5. *Сфокусована стратегія диференціації*, орієнтована на задоволення запитів споживачів-представників вузького ринкового сегменту за рахунок надання товарам (послугам) тих рис, які найбільше відповідають їхнім вимогам.

У табл. А.4 додатку А наведено характерні риси цих базових конкурентних стратегій (БКС) за А.А. Томпсоном і А.Дж. Стріклендом [56, с. 208], а у табл. А.5, яку ми склали на основі аналізу наукових джерел, – переваги і ризику БКС.

Концепція типових стратегій передбачає ідею, згідно якої кожна стратегія базується на конкурентній перевазі. Компанія має вирішити, конкурентну перевагу якого типу вона бажає одержати. З'ясуємо джерела досягнення конкурентної переваги стосовно кожної з БКС.

Стратегія низьких витрат. Якщо на ринку багато споживачів чутливих до ціни, намагання підприємства домогтися низьких повних витрат виробництва порівняно із галузевими суперниками, є істотною конкурентною перевагою. Ціль полягає або у завоюванні долі ринку за рахунок продажу продукції (надання послуг) за цінами лідерів, або у збільшенні прибутку від продажів продукції (надання послуг) за ринковими цінами.

Дієвим інструментом стратегічного аналізу витрат підприємства є ланцюжок цінності (ЛЦ), який визначає основні та допоміжні види діяльності та процеси, у яких ці витрати виникають (рис. 1.1). При чому, конкурентоспроможність підприємства щодо витрат залежить не лише від його внутрішніх витрат (власного ЛЦ), а й від витрат постачальників і дистриб'юторів, тобто від їхніх ланцюгів цінностей.

Стратегічний аналіз витрат зосереджує увагу на зіставленні витрат підприємства та його конкурентів у кожній окремій ланці ЛЦ. Для досягнення конкурентної переваги за витратами необхідно, щоб загальні витрати підприємства по всьому ЛЦ в сукупності були меншими за сумарні витрати конкурентів. Досягти цього можливо двома шляхами:

1. Контроль за рухом витрат у кожній ланці ЛЦ на основні показників, що діляться на дві категорії: 1) структурні показники – в основному залежать від економічної природи бізнесу; 2) показники, які характеризують успішність справ усередині компанії.

Управління структурними показниками відбувається за рахунок таких заходів:

- *економія на масштабах виробництва*, яку компанія може досягти за рахунок збільшення обсягів виробництва. Зниження витрат відбувається через їхній розподіл на більшу кількість продукції (більший обсяг послуг);
- *ефект кривої досвіду* полягає у тому, що менеджери і виконавці отримуючи досвід виробництва, здатні підвищувати його ефективність, що зрештою сприяє поступовому зниженню витрат;

- *налагодження ефективних зв'язків між видами діяльності у ЛЦ* за рахунок координаційних та/або оптимізаційних заходів;

- *використання вигід стратегії вертикальної інтеграції* на протигагу із винесенням певних видів діяльності за межі функцій фірми. Тобто керівництво компанії має вирішити які частини ЛЦ вони збираються реалізовувати самостійно, а які придбавати або наймати зовні. Таким чином, можливо знизити витрати за рахунок повної або часткової інтеграції з постачальниками вхідної комплектації або дистриб'юторами (каналами розподілу), а також можливо за рахунок об'єднання та координації відповідних ланок ЛЦ;

- *використання переваг географічного розташування*. Від місця розташування фірми залежать вартість електроенергії, сума податків, рівень заробітної плати персоналу, витрати на транспортування та відвантаження матеріалів та продукції. Іноді, для скорочення витрат, доцільно змінити місцезнаходження фірми або її структурних підрозділів.

Управління показниками витрат, які характеризують успішність справ усередині компанії, передбачає врахування:

- *недоліків і переваг першопроходьців*. Нерідко стати першопроходьцем набагато вигідніше, ніж бути послідовником (наприклад, дешевше першим створити товарний знак, адже послідовникам це буде коштувати дорожче). Проте, у динамічних галузях, для яких характерним є швидкий технологічний розвиток, вигіднішим буде дочекатися появи устаткування новішого, більш ефективного покоління;

- *рівня завантаження потужностей*. Високі постійні витрати у собівартості одиниці продукції означають недовантаження виробничої потужності, а отже недовикористання виробничих можливостей. Цей показник набуває особливого значення в умовах інтенсивного використання капіталу;

- *управлінських рішень і стратегічного вибору менеджерів різних рівнів*, від чого залежить рух витрат з метою їх скорочення у кожній ланці ЛЦ, де це можливо.

2. Удосконалення ЛЦ передбачає такі основні шляхи:

- спрощення процесу розробки нової продукції;
- пропозиція товару без додаткових зайвих прикрас;
- застосування менш капіталомісткої технології;
- знаходження можливостей використання менш дорогих матеріалів і вхідної комплектації;
- продаж продукції безпосередньо кінцевому споживачу;
- використання маркетингових підходів для скорочення надлишкових витрат і прибутків оптових та роздрібних посередників;
- з метою скорочення витрат на постачання максимальне наближення виробничих потужностей виробника до постачальника та споживача;
- вертикальна інтеграція «вперед» (щодо матеріально-технічного забезпечення) і «назад» (щодо реалізації продукції).

Проте слід враховувати, що інвестиційні вливання фірми у зниження витрат можуть гальмувати перспективи її розвитку через прив'язку до поточної стратегії та існуючої технології. Компанія не враховує можливості нових стратегій і технологій та може втратити споживчий інтерес. Тому, отримавши на ринку лідерство по витратах, керівництво не повинно ігнорувати інші стратегічні перспективи.

Стратегія диференціації. Як зазначалося раніше, основою диференціації є товар (послуги), чийі характеристики відрізняються від товарів (послуг) конкурентів. Для успішної реалізації даної стратегії, фірма має вивчати поведінку та запити покупця, щоб розуміти за що той готовий платити. Далі компанія відповідно до потреб споживачів надає товару одну або ряд відмінних характеристик. Фірма отримує конкурентну перевагу у тому випадку, якщо досить велика кількість споживачів стає зацікавленою у запропонованих диференційованих характеристиках і атрибутах товару. Це дозволить фірмі: підвищити ціну на товар, завоювати прихильність споживачів до власної торгової марки та збільшити обсяги реалізації.

Можливості успішної диференціації є у кожній ланці ЛЦ. Вини полягають у: створенні товару (послуг) на основі нових розробок і досліджень;

удосконаленні технології виробництва; збільшенні терміну служби товару; сумлінному виконанні замовлень; покращенні обслуговування клієнтів та ін.

Для створення споживчої цінності існує три підходи:

1) розробити особливості та характеристики товару, котрі знижують сукупні витрати споживача, пов'язані з експлуатацією цього товару;

2) створити особливості товару, які підвищують ефективність його використання споживачем (наприклад, збільшують можливості товару, його довговічність, зручність, простоту використання);

3) надання товару таких рис, які б підвищували ступінь задоволення споживача іншим чином, наприклад, за рахунок підкреслення його статусу, значимості, іміджу тощо).

Стратегія оптимальних витрат надає можливість одночасної стратегічної орієнтації як на низькі витрати (оптимальну ціну), так і на створення підвищеної цінності для споживача або перевищує його очікування щодо якості товару, його характеристик, зовнішньої привабливості, обслуговування тощо. Стратегічна мета полягає у тому, щоб зарекомендувати себе виробником товару (послуги) з відмінними рисами, який, використовуючи переваги за витратами, здатен знижувати ціну порівняно з конкурентами, які пропонують аналогічний товар (послугу). Тобто конкурентні переваги полягають у наближеності ключових параметрів товару виробника до аналогічних у конкурентів, з одночасною перевагою над ними за витратами. Ще більш успішними стають у цій стратегії компанії, котрі здатні до одночасного управління витратами і їх зниження, і внесення додаткових переваг у товар. Це завдання є особливо складним, тому його здатні реалізувати лише лідери ринку.

Стратегія оптимальних витрат надає найбільшу можливість щодо конкурентного маневрування. За рахунок балансування між стратегіями диференціації і низьких витрат, а також використання конкурентних переваг обох стратегій, компанія має змогу ефективно функціонувати на ринках, де диференціація продукту є нормою для покупців, для яких одночасно є важливою і на ціна, а точніше співвідношення «ціна/якість» даного продукту.

Сфокусовані стратегії низьких витрат і диференціації. Вони, на відміну від аналогічних стратегій, орієнтованих на широкий ринок, зосереджені на вузькій його частині. Цільовий сегмент (нішу) компанії можуть визначати, виходячи із унікальних характеристик товару або особливих вимог до його використання, що є важливими лише для певного сегменту (ніші). Сфокусована стратегія низьких витрат орієнтована на ринковий сегмент, де вимоги покупців до ціни є істотними порівняно з рештою ринкового простору. А отже компанія має піклуватися про зниження витрат на виробництво товару, який вона буде пропонувати на даному сегменті ринку. Сфокусована стратегія диференціації працює на сегменті споживачів, яких цікавить унікальні характеристики й атрибути товару.

Аналіз наукової літератури доводить, що деякі науковці пропонують інші підходи до класифікацію конкурентних стратегій, доповнюючи БКС іншими. На наш погляд, доцільно не просто визначити найбільш прийнятний з цих підходів. Слід розробити систему конкурентних стратегій підприємства, яка б узагальнювала існуючі класифікації. Така система має охоплювати: стратегії формування, забезпечення та підтримування конкурентних переваг фірми та стратегії її конкурентної поведінки (рис. 1.5).

Системою конкурентних стратегій у даному випадку виступає сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкурентного ринку, а також на зміцнення його конкурентної позиції на ринку у довгостроковій перспективі. О.В. Царенко вважає, що ці стратегії необхідно опрацьовувати у тій послідовності, як це показано на рис 1.5 двома фігурними стрілками [43, с. 43].

Майже завжди конкурентна перевага досягається завдяки успішним наступальним стратегічним діям. Оборонні стратегії здатні захистити, вони можуть бути ефективними у прагненні зберегти конкурентну перевагу, але дуже рідко допомагають її створити.



Рис. 1.5 – Система конкурентних стратегій підприємства [43]

Дуже важливим, з точки зору планування стратегічних дій, є розуміння життєвого циклу конкурентної переваги (рис. 1.6).

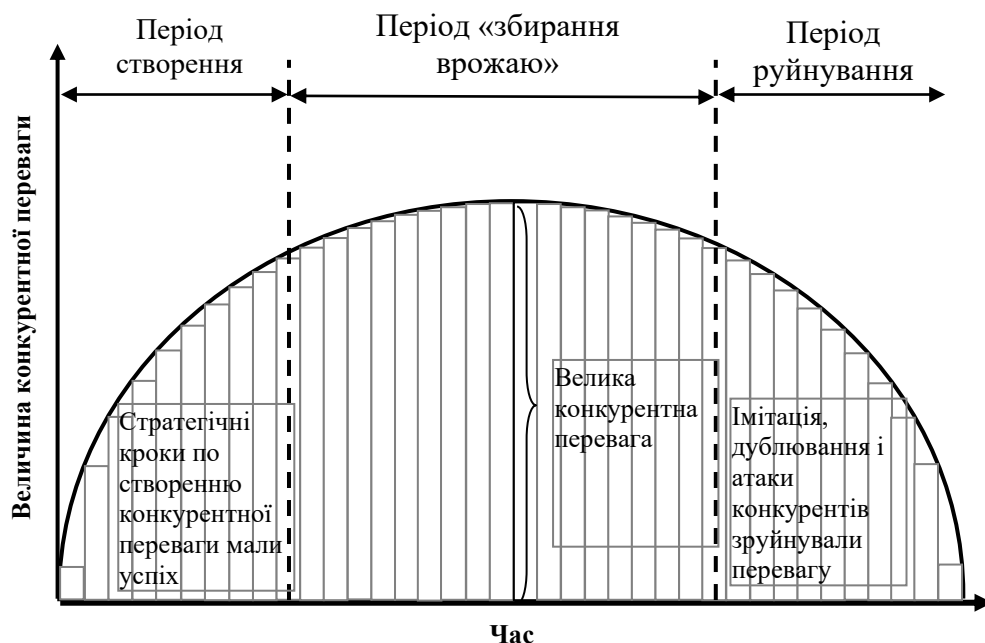


Рис. 1.6 – Створення і втрата конкурентної переваги [56]

Скільки часу потрібно, щоб в результаті успішної наступальної стратегії було створено перевагу, залежить від характеру галузевої конкуренції. Наприклад, у сфері послуг цей період може бути коротким, адже при здійсненні наступальних дій потреба в устаткуванні та системах розподілу там є мінімальною. У капіталоемних галузях, де технологічні процеси виготовлення продукції є складними, підприємствам потрібно тривалий час на освоєння нових технологій, введення нових потужностей і завоювання прихильності споживачів, період створення переваги може бути значно тривалішим. Вважається, що за рахунок наступальних дій можна швидко створити конкурентну перевагу. Чим довше створюється перевага, тим більшою є ймовірність розгадки намірів фірми з боку суперників та вжиття ними певних кроків у відповідь. Розмір переваги (зазначений на вертикальній осі рис. 1.6) може бути істотним (наприклад, якщо фірма володіє цінним патентом) та незначним (якщо дії фірми щодо досягнення цієї переваги можна легко скопіювати).

За періодом успішного наступу починається період «збирання врожаю», який дозволяє компанії задовольнятися успіхами існуючої конкурентної переваги, відшкодувати інвестиції, пов'язані з її створенням, отримуючи прибуток вищий, ніж у середньому в галузі. Тривалість даного періоду залежить від часу, потрібного супернику, для переходу у контрнаступ, відвоювання втрачених позицій і скорочення конкурентного розриву.

З моменту вжиття суперниками серйозних контр наступальних дій на конкурентну перевагу фірми, починається період руйнування цієї переваги. Для того, щоб зберегти досягнуті позиції фірма повинна ще у період «збирання врожаю» вжити відповідний стратегічний хід. Для підтримки конкурентної переваги компанія повинна якнайбільше випереджати своїх суперників, використовуючи один за одним стратегічні наступи, які сприятимуть збереженню прихильності споживачів і укріпленню її ринкових позицій.

2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «КАБЕКСЛАЙН»

2.1 Аналіз сучасного стану будівельної галузі в Україні

Будівельна галузь – одна з ключових галузей народного господарства, яка впливає на ефективність функціонування всієї економіки країни. Не буде перебільшенням сказати, що капітальне будівництво, найбільше, ніж інші галузі народного господарства, створює значну кількість робочих місць, а також споживає продукцію багатьох інших сфер економіки. З розвитком цієї галузі, інвестиції у будівництво створюють мультиплікаційний ефект. Адже разом з розвитком будівельної галузі розвиватимуться: виробництво відповідного обладнання й будівельних матеріалів, машинобудівний комплекс, металообробка і металургія, виробництво скла, нафтохімія, транспорт, енергетика, деревообробна промисловість та інші галузі. І, нарешті, будівництво у більшій степені, ніж інші галузі, сприяє розвитку малого бізнесу, зокрема тих підприємств, які спеціалізуються на ремонтних і оздоблювальних роботах, виробництві меблів тощо [33]. Тому за оптимальних умов ринок будівництва є дуже перспективним, і в умовах повномасштабної війни він знаходиться в очікуванні моменту задоволення відкладеного попиту.

Дійсно, впливаючи на економічний добробут будь-якої країни, будівельний сектор має вирішальне значення. У Європі, з переважно стабільною макроекономічною ситуацією, доля ВВП, яку забезпечує будівельна галузь, складає у середньому 5-7%. В Україні частка будівництва у ВВП починаючи з 2015-го зростала з 2,3% та, не зважаючи на активне поширення коронавірусу, у 2020-2021 рр. досягла рівня відповідно 3,3 і 3,2%.

За даними консалтингової компанії GlobalData, навіть в умовах затягування строків постачання й підвищення цін на паливо, завдяки адаптації до ковідних умов, у 2021-му в Україні та у світі продовжували нарощуватися обсяги нового будівництва та виробництва будівельних матеріалів. Так, динаміка розвитку будівельної сфери у світі у 2021 році зросла на 6% [5].

Від початку масштабного вторгнення РФ в Україну щодня знищуються чи пошкоджуються об'єкти інфраструктури. За свідченням Київської школи економіки, внаслідок війни зруйновано чи пошкоджено майже 158 тис. житлових будинків, близько 3200 освітніх закладів, 800 об'єктів медичної сфери, понад 25 тис. км доріг, більше ніж 300 мостів і мостових переходів.

Наслідки війни відчували учасники глобального будівельного ринку. Через зростання витрат на енергоносії, ліміти використання електроенергії та зміни логістичних маршрутів не лише в Україні, а й в більшості країн світу якщо не зупинили, то змушені були сповільнити або загальмувати діяльність щодо поточних і нових проєктів. Наприклад, Польща, яка прийняла мільйони українських біженців, що потребують житла, відчуває брак житлової пропозиції та нестачу робітників-будівельників.

Будівництво під час війни помітно здорожчало, тому що воно потребує значної кількості енергії на всіх етапах: від виробництва й транспортування будівельних матеріалів до безпосереднього виконання робіт. Чинники, викликані війною, негативно вплинули на внутрішній ринок будівельних матеріалів, істотно зменшивши його масштаби. До прикладу, активні бойові дії у Донецькій області, де знаходяться основні поклади тугоплавкої глини, – сировини для виробництва клінкерної цегли – спричинили падіння темпів її виробництва.

Обмеження обсягів імпорту та експорту матеріалів викликані тим, що більшість портів не працює, а маршрути суходелом не дозволяють досягти аналогічних масштабів товарообігу. Зросли ціни на сировину та основні матеріали, які Україна (а також росія) експортувала у Німеччину, Польщу, та інші європейські країни. Зростання вартості певних видів сталі (наприклад у Фінляндії – вчетверо) стало наслідком дефіциту у ній. Загалом така тенденція прогнозується до завершення війни. Частина підприємств, які спеціалізувалися на виготовленні сировини та будівельної продукції для вітчизняного та європейського ринків, нині повністю зруйнована. Це, зокрема, Житомирський

завод із виготовлення мінеральної вати, Донецький завод будівельних сумішей, Маріупольський завод металоконструкцій та інші.

Таким чином, сировину та матеріали, які донедавна виготовлялися в Україні, більшою мірою доводиться імпортувати, що безумовно позначається на собівартості будівництва. Загалом впродовж 2022 року ціни на будматеріали у середньому зросли на 60%, роботи – на 30%. Це зростання продовжуватиметься зокрема через інфляцію і курс валют.

Лева частка українських підприємств вичерпали за рік оборотні кошти і резерви, відтак відчувають фінансові проблеми. Інтенсивні обстріли, висока вартість газу та низький попит вплинули на те, що значний відсоток підприємств змушені були обмежити або призупинити виробництво. Так за інформацією Держстату, за перші 9 місяців 2022 р. було введено в експлуатацію 4,825 млн м² житла, у той час, як майже на такий же обсяг житла будівельна галузь спромоглася вийти за перше півріччя 2021 р. (4,797 млн м²).

З початку повномасштабної військової агресії частина будівельних підприємств свідомо переорієнтовувалася на допомогу ЗСУ. Вони передають тони піску для укріплення стратегічних споруд, виробляють маскувальні сітки, протитанкові їжаки тощо.

Спеціалісти вважають, що за умов економічної стабільності загальна будівельна активність може покращитися вже у 2024 році.

Наразі позитивними чинниками відновлення роботи галузі є наступні:

1. Поступове відновлення енергосистем протягом проміжку часу між опалювальними періодами 2023 р., а також ефективна протиповітряна оборона енергетичних об'єктів зробили реальним сценарії відновлення роботи будівельних підприємств, які зупинили процеси через брак електроенергії або переорієнтували свою діяльність.

2. Дієві державні та місцеві програми щодо компенсації за пошкоджене або зруйноване майно. Нещодавно Верховна Рада ухвалила закон, який визначає порядок та особливості такого відшкодування. Стимулювати ринок будівництва та позитивно вплинути на його динаміку могли б локальні

ініціативи по відновленню житла, проте їх поки недостатньо. Декілька з них почали реалізувати переважно у Київській та Херсонській областях.

3. Для пожвавлення сектору уряд запланував видати у 2023 р. до 15 тис. пільгових іпотек, що дозволить підтримати галузь та, відповідно, економіку країни. Адже за умов правильної реалізації, можливість придбати житло під низький відсоток позитивно вплине на ринок, оскільки завдяки програмі гроші її учасників залишатимуться в Україні.

4. Відновлення зруйнованих потужностей, а також інвестування в нові підприємства. Серйозною проблемою для стабільного розвитку галузі є, насамперед, дефіцит будівельних матеріалів, виробництво яких зруйновано, або які до повномасштабної агресії імпортувалися з росії (скло, вироби з гіпсу, цементу тощо). Так у 2021 р. частка скла, яке поставляли в Україну рф та рб, складала за різними оцінками від 70 до 80%.

5. Прозора програма відбудови. Кількість населення України, чиє житло зазнало різного ступеня руйнувань, за різними оцінками, становить приблизно 3 млн; пошкоджено близько третини інфраструктури. За прогнозами, для здійснення процесу відновлення держава потребує не менше 350 млрд доларів. Успішна реалізація цієї програми можлива за умов прозорості пов'язаних з нею процесів і для українців, і для міжнародних партнерів.

6. Налагодження процесу переробки відсортованих (нешкідливих) будівельних відходів в Україні. Величезною проблемою є те, що для сотні тисяч тон цих відходів не вистачає місця на вітчизняних полігонах. За даними Мінрегіону, ще у 2021 р. їх площа становила 9 га. До війни частина відходів вивозилася для переробки в рб. Для вирішення проблеми нині створюють нові місця тимчасового складання сміття. Лише у Київській обл., їх налічується близько 50. При відбудові України особливо корисним стане успішний європейський досвід повторного застосування будівельних відходів.

7. Сертифікація будівель міжнародними екологічними стандартами (BREEAM, LEED), що зрештою вплине на формування інвестиційної привабливості країни. У світі під час будівництва все більше використовуються

екологічно чисті матеріали. Сьогодні глобальний ринок «зеленого» будівництва оцінюють на рівні 239 млрд. доларів. За прогнозами, до 2027 року він має зрости до 610 млрд. доларів.

8. Відбудова країни за новими принципами. Реформа містобудування має продовжуватися з урахуванням вимог безпеки. Цього вимагають нинішні реалії військового часу, а також майбутні ризики сусідства з агресором. Тому наразі відбувається реформа, яка ґрунтується на таких законах та законопроектах [48]:

- спрямованих на максимальну цифровізацію будівельної галузі, впровадження BIM-технологій, посилення відповідальності за незаконне будівництво, жорсткий контроль за незаконними забудовами, захист інвесторів. Усі ці закони є частиною Антикорупційної стратегії України до 2025 року;

- щодо стратегічного планування відбудови населених пунктів;

- про обов'язкову наявність укриттів (бомбосховищ), а також заборону ухвалення містобудівної та проєктної документації без заходів цивільного захисту. Нові стандарти безпеки також відкривають можливості для представників галузі щодо надавання спеціалізованих послуг;

- щодо зниження податкового навантаження для представників галузі та забезпечення українців більш доступним новим житлом. Зокрема, відповідно до цього закону ПДФО має сплачуватися лише з різниці між сумами купівлі та продажу, а ПДВ повинне стягуватися із забудовників і девелоперів за операції із майбутніми об'єктами за касовим методом, тобто лише за наявності доходу;

- про вдосконалення нормування та орієнтацію при зведенні об'єктів на нові норми (Єврокоди). Передбачає вищі стандарти щодо використовуваних будматеріалів і сприяє збільшенню на ринку кількості проєктів, які впроваджуватимуть нові й енергоефективні технології.

Передумовою для розвитку будівельного сектору економіки є залучення інвестицій. Одним із способів залучення приватних інвестицій у відбудову зруйнованих об'єктів, який продемонстрував свою ефективність у всьому світі, є співпраця держави та бізнесу.

Наприкінці 2022 р. між Україною та Міжнародною фінансовою корпорацією було підписано Меморандум, який передбачає покращення та підтримку інвестиційного клімату для відбудови інфраструктури, зокрема у вигляді державно-приватного партнерства (ДПП).

Таке партнерство полягає у встановленні взаємовигідних відносин між державою і приватним партнером стосовно конкретного проєкту через укладання відповідного договору між ними, який узгоджує взаємні права та обов'язки сторін.

Держава, при цьому, отримує переваги, пов'язані із гнучкістю та швидкістю у прийнятті управлінських рішень, залученням приватного капіталу, досвідченої та мотивованої команди, чого досить часто державним органам і компаніям бракує. Для бізнесу, участь держави виступає певною гарантією захищеності його приватних інвестицій, отримання дозвільних документів та їх адміністрування, дозволяє вирішувати проблеми щодо управління фінансовими ризиками.

За такого підходу можливе поєднання інновацій, інвестицій, та управлінських навичок бізнесу з державними ресурсами та експертизою. Робота над будівельними об'єктами у такий спосіб дозволяє зменшити кількість затримок та пришвидшити строки реалізації порівняно з класичними державними проєктами.

Об'єкти, побудовані в рамках ДПП протягом строку дії договору перебувають у державній або комунальній власності і не підлягають приватизації. Проте об'єкти, придбані або створені приватним партнером згідно договору ДПП, можуть належати йому на правах власності до строку, який визначено таким договором. Після його завершення або закінчення терміну дії договору цей об'єкт переходить у власність держави.

Таким чином, приватний партнер має достатньо часу для повернення вкладених інвестицій, а також для отримання прибутку, закладеного в проєкті. Держава також може отримати прибуток, якщо таке передбачено договором. Важливим є те, що в кінцевому підсумку, держава отримає відновлений або

новозбудований об'єкт, належний стан якого забезпечено командою професіоналів приватного партнера.

Для приватного партнера співпраця в межах ДПП, крім економічної вигоди, також може сприяти збільшенню частки на ринку та розширенню бізнес-можливостей.

Слід також звернути увагу на міжнародний досвід застосування моделей ДПП, а саме одну з найпоширеніших з них – концесію для будівництва та модернізації великих інженерних споруд (атомних електростанцій, автомобільних доріг, мостів, залізниць) та громадських об'єктів (навчальних закладів, адміністративних будівель, закладів охорони здоров'я). Упродовж зазначеного в договорі ДПП періоду інвестор приймає на себе зобов'язання обслуговувати системи та обладнання. Місцеві органи погашають вартість проєкту за рахунок зниження вартості утримання об'єкта, економії енергоресурсів, а також витрат на оплату послуг інвестора.

Такий досвід може бути корисним також і для України. Тим більше, що Закон про державно-приватне партнерство у нашій країні був прийнятий ще у 2010 р. Проте, задекларовані там ініціативи бізнесом не були підтримані, зокрема через велику вартість вкладень, тривалі бюрократичні процедури та ряд інших причин. Тому розвиток громадських проєктів продовжував здійснюватися головним чином за рахунок коштів муніципальних та державних бюджетів.

Пізніше було висунуто ініціативи, які мали на меті мінімізацію наявних недоліків та стимулювання приватних інвестицій. Проти вони також не змогли змінити ситуацію. Так, за підрахунками Мінекономіки, на початок 2023 р. було укладено 193 договори на умовах ДПП (всього на 1 договір більше, ніж у 2021 р.). З них наразі реалізується лише 18 договорів, половина з яких є концесійними.

Сьогодні на розгляді Верховної Ради перебуває законопроект №7508, спрямований на удосконалення способу залучення інвестицій в межах ДПП

шляхом скорочення строків підготовки проєктів та пришвидшення, таким чином, робіт з відновлення зруйнованих громадських і житлових об'єктів.

Також уряду планує відновлювати зруйновані об'єкти у тісній співпраці з Міжнародною фінансовою корпорацією (МФК), яка має, зокрема, допомогти у формуванні механізму залучення приватних інвесторів і відборі проєктів.

Загалом для ефективної реалізації процесу ДПП необхідно усунути корупційні ризики, удосконалити відповідні законодавчі норми, забезпечити незалежну й неупереджену систему правосуддя, прозорість та гарантії для всіх залучених сторін (держави, інвесторів і громадськості). Тільки за таких умов ДПП може стати дієвим інструментом, здатним пришвидшити відбудову нашої держави.

Іще одним актуальним, але складним питанням залишається залучення у розвиток будівельної галузі України іноземних інвестицій. Згідно з результатами дослідження бізнес-об'єднання ЕВА, близько 48% іноземних інвесторів вважають вкладення у нашу країну ризиковим заходом. За інформацією консалтингової компанії Cushman and Wakefield, іноземні вкладення у нерухомість України у 2020 р. склали 153 млн. доларів, що майже на 60% нижче даного показника у 2019 р. Попит мали переважно бізнес-центри класу «А», логістичні й торгові комплекси. А президент Естонії взагалі раніше застерігала своїх співгромадян від інвестицій в українську економіку через можливість втратити майно [6].

Так, серед факторів, які слугують причиною такої позиції іноземних інвесторів – прояви корупції, недовіра до вітчизняної суддівської системи, слабе законодавство та монополізація влади. Це частково послужило значному (порівняно з останніми двома десятиліттями) відтоку іноземного капіталу з країни, який відбувся у 2020 р. і склав 868 млн. доларів.

Влада щосили намагається сприяти залученню іноземних інвестицій в країну, реалізуючи відповідні ініціативи. Так в одному із недавніх ключових законів «Про державну підтримку інвестиційних проєктів» передбачалося формування окремого органу, до функцій якого належить підтримка інвесторів,

надання податкових пільг і створення необхідної інфраструктури, яка б сприяла розвитку індустріальних парків, інженерних комунікацій та будівництву доріг.

Проте скасування податкових зобов'язань не зможе компенсувати корупційні ризики і недосконалу судову систему. Тому ключовим питанням все таки залишається реалізація реформи будівельної сфери, про яку йшлося вище, за рахунок ефективної макроекономічної політики, налагодженої роботи державного управління, судової системи та наявності досконалої нормативно-правової бази.

Відновлення будівництва зрештою позитивно вплине на життя населення країни та поліпшить післявоєнну економіку країни: забезпечить робочими місцями, сприятиме нарощуванню обсягів виробництва матеріалів та відкриттю нових підприємств. Тож потрібно бути готовими до відбудови, розуміти виклики та почати працювати над ними заздалегідь.

2.2 Характеристика підприємства та його безпосереднього оточення

Компанія «Кабекслайн» заснована в 2012 році у формі приватного підприємства, з метою надання широкого спектру послуг в галузі будівництва.

ПП «Кабекслайн» зареєстроване 21.02.2012 за юридичною адресою: м. Кропивницький, вул. Велика Перспективна, 64, офіс 208. Керівником ПП є Федоренко Леонід Леонідович. Розмір статутного капіталу підприємства складає 1500 грн. Організаційну структуру його управління представлено на рис. Б.1 дод. Б.

Маючи в своєму розпорядженні великий досвід в будівництві, аналізоване підприємство постійно прагне його примножити. ПП надає весь комплекс будівельних послуг – від проектування до ремонту і благоустрою прилеглої до будівлі території.

Послуги, що надаються компанією включають:

1. *Зведення будинку «під ключ».* Компанія виконує повний комплекс робіт з будівництва будь-якого типу. В цю роботу входить: аналіз будівельного майданчика, проектування, будівництво, оздоблювальні роботи, облаштування

прилеглої території, здача готового об'єкта. За бажанням замовника підприємство може здійснювати як окремі етапи будівництва (зведення фундаментів, стін, покрівлі), так і комплексне будівництво з облаштуванням прилеглої інфраструктури – огорож та септиків. За потреби, фахівці компанії допомагають замовникам визначитися з вибором проєкту, плануванням, матеріалами для будівництва.

Будівництво будинків являє собою складний технологічний процес, при здійсненні якого мають бути враховані не лише технічні показники, а й показники техніки безпеки. Завдяки великому досвіду роботи на ринку будівництва, ПП «Кабекслайн» виконує повний комплекс будівельних робіт, забезпечуючи при цьому найвищий рівень якості і комфорту, відповідно до узгоджених раніше витрат.

2. Монтаж систем електропостачання. Компанія надає послуги у сфері електропостачання (потужністю більше 1000 В) й електроосвітлення (в тому числі світлодіодного) об'єктів різноманітного функціонального призначення (будівлі, офісні приміщення, об'єкти торгівлі, виробничі приміщення, склади). Також за індивідуальними замовленнями підприємство виконує монтаж сонячних електростанцій, супровід відповідної документації та оформлення зеленого тарифу.

3. Виготовлення та складання електрощитового обладнання. Електромережі, які подають енергію від місця виробництва до місць її споживання, мають бути надійно захищені від різноманітних зовнішніх факторів та можливих нещасних випадків. Тому найважливішим завданням в процесі прокладання або модернізації електромережі є виготовлення, складання і установка щитового обладнання. Ці роботи має виконувати виключно фахівці з відповідними допусками. Компанія «Кабекслайн» виготовляє щитове обладнання для промислового і цивільного користування. В роботі використовуються тільки якісні та надійні комплектуючі, що гарантує максимальну довговічність, працездатність і безпеку функціонування електрощитового обладнання.

Перш, ніж замовити збірку щита, замовник може скористатися послугами експерта, який вивчає обладнання, оцінює дотримання технічних норм і норм безпеки. Безпосередньо перед укладанням договору на об'єкт до замовника приїжджає технічний фахівець, який вирішує основні питання, включаючи визначення оптимальної вартості.

4. *Водопостачання та каналізація.* Облаштування будинку починається з вибору джерела постачання питної води. ПП «Кабекслайн» пропонує три варіанти: буріння свердловини, будівництво колодязя, центральне водопостачання. Після вибору джерела водопостачання переходять до проектування. Облаштування систем водопостачання і каналізації будинку проводяться в такій послідовності:

- підключення до централізованої мережі водопостачання або буріння свердловини;
- монтаж автоматики і свердловинного насоса;
- підводка води в будинок (вибір труб для водопостачання залежить від бюджету проекту та умов експлуатації);
- установка фільтрів для забезпечення мешканців будинку якісною питною водою;
- монтаж системи каналізації;
- сервісне обслуговування систем водопостачання та каналізації.

Дуже важливою є теплоізоляція трубопроводу, тому магістраль або утепляється (пінополістирольними кожухами і кам'яної ватою) до необхідного стану, або заглиблюється до рівня, що є недоступним для промерзання.

5. *Опалення.* Штучний обігрів осель (квартир і будинків) проводиться з метою компенсації теплових втрат, які мають місце при зниженні температури навколишнього повітря. Для цього влаштовуються спеціальні пристрої, кінцева комплектація яких залежатиме від обраного способу опалення, а також від теплоізоляції житла. Компанія «Кабекслайн» пропонує монтаж таких систем:

- повітряне опалення – використовується для акумуляції тепла в торгових і складських приміщеннях. Джерелом нагрітого повітря може бути тепловий генератор або калорифер;

- водяні системи обігріву – передбачають використання в якості основного джерела тепла рідкого теплоносія, який нагрівається до потрібної температури, циркулюючи по трубопроводах. Радіатори, реєстри і конвектори допомагають забезпечити передачу і збереження тепла.

- електроопалення (інфрачервоне опалення) завдяки спеціальним випромінювачам. Інфрачервоне випромінювання може застосовуватися як основне або додаткове джерело тепла.

6. *Вентиляція.* Експлуатація систем вентиляції повітря стало особливо актуальним з огляду на погіршення екологічної обстановки в населених пунктах. Тому одним з важливих елементів, призначених для створення сприятливого мікроклімату в закритих приміщеннях, є проектування, установка і обслуговування систем вентиляції повітря, що сприяє збереженню здоров'я і працездатності людини. Параметри розрахунку вентиляційного обладнання прописані в будівельних нормах і правилах, що підтверджує важливість вимог до технічних характеристик промислової та побутової вентиляції. На сьогоднішній день компанія «Кабекслайн» пропонує повний спектр робіт по влаштуванню припливно-витяжної вентиляції повітря в приміщеннях, використовуючи відомі бренди: LMF, Vents, Chigo, Clint, BVN.

7. *Кондиціювання.* Кондиціювання повітря призначене для забезпечення автоматичної підтримки окремих або всіх параметрів повітря в закритих приміщеннях (температури, відносної вологості, чистоти, швидкості руху) для досягнення оптимальніших метеорологічних умов. Компанія «Кабекслайн» пропонує монтаж, встановлення, підключення, проведення пусконаладжувальних робіт, з врахуванням побажань замовника. ПП виконує монтаж таких типів систем кондиціювання:

- побутові кондиціонери (спліт системи) для житлових приміщень;

– мульти спліт система – дозволяє одночасно підключати кілька внутрішніх блоків у випадку технічної неможливості встановлення одночасно декількох простих спліт систем або для того, щоб запобігти пошкоджень на фасадах будівлі;

– мультизональні VRV і VRF-системи кондиціювання;

– система чиллер фанкойл;

– даховий кондиціонер - призначається для кондиціювання і вентиляції великих одноповерхових відкритих приміщень з спільним дахом: спортивних і торговельних комплексів, театрів, концертних залів, кінотеатрів, конференц-залів, аеропортів, вокзалів, кафе тощо;

– прецизійні кондиціонери – особливий вид спліт систем, які дозволяють досягти точних параметрів мікроклімату в приміщенні;

– центральні кондиціонери – забезпечують прийнятний мікроклімат на великій площі завдяки централізованій подачі охолодженого повітря;

– компресорно-конденсаторні блоки – використовуються в магазинах, на промислових підприємствах, інших об'єктах, де необхідно подавати свіже і холодне повітря в кілька приміщень і немає необхідності підтримувати температурний режим з високою точністю.

8. *Капітальний ремонт і реставрація будівель* – проводиться для відновлення технічних й економічних характеристик об'єкта до рівня, наближеного до проектних показників, з відновленням або з частковою заміною конструктивних елементів і систем інженерного обладнання. При цьому комплекс будівельних робіт та організаційно-технічних заходів виконується з метою усунення фізичного і морального зносу, відновлення ресурсу та поліпшення експлуатаційних показників об'єкта без зміни його функціонального призначення. У межах капітального ремонту компанія виконує такі роботи: посилення фундаменту та усунення недоліків в його ізоляції; заміна стовпів; перев'язка швів цегляних і кам'яних стін із усуненням тріщин; коригування виступаючих частин стін; перекладка ділянок кам'яних

стін (якщо це надбудова); встановлення на стіни обойм для їх зміцнення; заміна даху з заміною будівельного матеріалу покрівлі; заміна дверних і віконних блоків; заміна сходів та окремих деталей; зовнішні та внутрішні оздоблювальні роботи.

Ключові стадії капітального ремонту, яких дотримується компанія:

1) *складання техніко-дизайнерських проектів* з урахуванням особистих побажань власників приміщення. Фахівці приводять їх у відповідність з архітектурними особливостями майданчика і допустимими змінами, пропонують кілька оптимальних рішень. Замовник, при цьому, може спостерігати за процесом і в разі необхідності вносити корективи;

2) *узгодження потенційних змін в БТІ*, оскільки несанкціоновані перепланування вважаються не лише незаконними, але й небезпечними для життя (наприклад, демонтаж несучої стіни призводить, як правило, до руйнівних наслідків);

3) *підготовка до капітального ремонту*, яка передбачає прибирання всіх меблів; очищення поверхонь від оздоблювальних матеріалів; за необхідності, відключення електрики та опалення; знесення міжкімнатних перегородок та інших визнаних непотрібними конструкцій;

4) *основні будівельні роботи* включають зведення нових елементів, заповнення тріщин, заміну ділянок кладки, усунення архітектурних дефектів. Після чого прокладаються комунікації, встановлюються освітлювальні й опалювальні прилади;

5) *оздоблювальні роботи*, в ході яких реалізуються дизайнерські рішення: обклеюються або фарбуються стіни, виконується настил підлогового покриття, усуваються косметичні дефекти й таке інше.

9. *Інженерне проєктування* (будівельних об'єктів, вентиляції, кондиціонування, опалення, водопостачання та каналізації).

В ході проведення стратегічного аналізу даного підприємства ми звернули увагу на наявність у компанії певних прогресивних робочих

принципів, орієнтирів та корпоративної культури, і, разом із тим, відсутність чітко сформульованої місії її діяльності.

Слід зазначити, що вирішення завдання правильного формулювання місії підприємства є дуже важливим стратегічним кроком. Адже вона покликана чітко констатувати філософію, призначення та причину існування компанії, деталізувати її статус і забезпечити орієнтири та напрямки для конкретизації цілей та стратегій діяльності [17, с. 9].

Автори джерел [17, 30, 46, 47, 56 та ін.] наголошують на важливості місії, що полягає у тому, що вона:

- дає суб'єктам зовнішнього оточення уявлення про те, що підприємство являє собою, яку філософію сповідує, чого прагне, які засоби готове використати для досягнення своїх цілей. Місія формує в уявленні суб'єктів зовнішнього оточення певний імідж підприємства та спонукає до співробітництва з ним;

- сприяє формуванню корпоративного духу, певного клімату та єдності всередині трудового колективу, даючи можливість кожному співробітнику зрозуміти призначення підприємства, на якому він працює, його загальну мету.

Провівши аналіз думок керівників, експертів та споживачів щодо ціннісних орієнтирів у роботі ПП «Кабекслайн», ми запропонували наступне формулювання його місії.

Метою діяльності підприємства є якнайкраще задоволення потреб у виконанні широкого комплексу будівельних робіт і послуг, які поєднують в собі використання новітніх технологій в тандемі з високим професіоналізмом співробітників для створення бездоганного об'єкта, відповідно до потреб споживача, а також реалізації на основі отриманого прибутку економічних та соціальних інтересів власників і трудового колективу.

Дослідження безпосереднього оточення (конкурентного середовища) підприємства спрямоване на аналіз стану складових зовнішнього середовища, з якими підприємство знаходиться в безпосередній взаємодії. Важливо

вказати, що підприємство може суттєво впливати на зміст і характер цієї взаємодії, тим самим активно формуючи додаткові можливості для ведення бізнесу і запобігаючи загрозам своєму подальшому існуванню.

Конкурентне середовище формується не лише існуючими внутрішньогалузевими конкурентами, які виготовляють і реалізують аналогічну продукції (надають аналогічні послуги) на тому ж самому ринку. Суб'єктами конкурентного середовища виступають і ті компанії, які можуть увійти на даний ринок (потенційні конкуренти), а також виробники замінників аналізованої продукції (послуг). Крім перелічених суб'єктів, на конкурентне середовище впливають покупці та постачальники, які мають силу торгуватися, збиваючи ціну, і можливість, таким чином, помітно ослабити конкурентну позицію компанії. Зупинимось на кожному факторі безпосереднього оточення окремо.

Споживачі. На кон'юнктуру будівельного ринку впливає ряд факторів, основний з яких – циклічність ринкового відтворення. Також на попит впливають чинники нециклічного характеру: 1) ті, що постійно діють (політика держави, науково-технічний прогрес, демографічні зміни, сезонність тощо), 2) епізодичні (війни, стихійні лиха, страйки та ін.) [9, с. 375]. Ці фактори впливають на складові попиту по-різному, а вплив деяких з них ми відчуваємо у нинішній момент.

Для ефективного просування своєї продукції (послуг) в умовах конкуренції, яка посилюється, підприємство повинно підтримувати свій імідж і бренд. А імідж підприємства – це, перш за все, висока якість, відмінний сервіс, до і після продажне обслуговування і чесні ціни. Покупця цікавлять насамперед співвідношення якість/ціна продукції (послуг). Ціна визначається кон'юктурою ринку, на якому знаходиться багато виробників аналогічної продукції (послуг) та платоспроможних споживачів. Що стосується системи забезпечення якості, то на сьогоднішній день вона повинна являти собою комплекс встановлених і постійно діючих на підприємстві заходів щодо гарантування надійного функціонування створюваних будівельних об'єктів і

продукції, їхньої відповідності державним стандартам, будівельним нормам і правилам, а також затвердженим проектам.

Саме таким підприємством, що прагне забезпечити для споживачів своєї продукції (послуг) високу якість виконаних робіт (наданих послуг) є ПП «Кабекслайн». Тому серед постійних споживачів послуг підприємства, тендери яких на Прозоро неодноразово виграло аналізоване підприємство, такі бюджетні організації та установи, як:

- Управління капітального будівництва Кропивницької міської ради;
- Департамент капітального будівництва Кіровоградської обласної державної адміністрації;
- Управління містобудування, архітектури та капітального будівництва Кіровоградської обласної державної адміністрації;
- Управління освіти Кропивницької міської ради;
- Комунальне некомерційне підприємство «Центральна міська лікарня» Кропивницької міської ради»;
- Департамент капітального будівництва Дніпропетровської облдержадміністрації;
- Відділ освіти, молоді та спорту виконавчого комітету Знам'янської міської ради;
- КНП «Бобринецька лікарня» Бобринецької міської ради;
- Державний навчальний заклад «Знам'янський професійний ліцей»;
- Власівська селищна рада (смт. Власівка, Світловодського району Кіровоградської обл.).

Крім того, ПП «Кабекслайн» постійно має великий обсяг замовлень від приватних фірм і фізичних осіб.

Завдяки іміджу надійного підрядника і партнера, який якісно і в обумовлені строки виконує великий спектр проектних, будівельно-монтажних, ремонтних та інших робіт, компанія постійно отримує нові замовлення.

Серед великих замовлень, виконаних ПП «Кабекслайн» у 2021-2022 рр.:

– будівельно-монтажні роботи на об'єктах: КЗ «Навчально-виховне об'єднання №33» (м. Кропивницький); терапевтичне відділення №1 стаціонару №1 КНП «Центральна міська лікарня» м. Кропивницького (реставраційні роботи); музична школа №1 ім. Г.Г. Нейгауза в м. Кропивницькому (реставрація); будівля по вул. Дворцова, 9 м. Кропивницький (реставрація); фасад будівлі КЗК «Дніпропетровський національний історичний музей ім. Д.І. Яворницького» (пам'ятки історії та архітектури національного значення) у м. Дніпро (реставрація);

– нове будівництво ЦНАП (Центру надання адміністративних послуг) Войнівської сільської ради Олександрійського району Кіровоградської обл.;

– капітальні ремонти: спортивного майданчика КЗ «НВО Загальноосвітня школа І-ІІ ступенів ліцей №19», харчоблоку в КЗ «НВО №35, кабельної лінії електропостачання приміщення обласного управління, мережі електропостачання приміщення Кіровоградського обласного управління АТ «Ощадбанк», систем опалення, водопостачання та каналізації будівлі поліклініки КНП «ЦМЛ КМР» (м. Кропивницький); ДНЗ №2 «Буратіно» в м. Світловодськ Кіровоградської обл. (заміна вікон та зовнішніх дверей будівлі); ДНЗ №17 (м. Олександрія Кіровоградської обл.); гуртожитку ПТУ №12, ЗОШ №3 (м. Знам'янка Кіровоградської обл.); будівлі інфекційного відділення Бобринецької лікарні (м. Бобринець);

– реконструкція мережі зовнішнього освітлення м. Кропивницький; приймального відділення КП «Центральна міська лікарня» м. Олександрії;

– виготовлення проектно-кошторисної документації по об'єкту: «Капітальний ремонт систем опалення та водопостачання будівлі поліклініки КНП «ЦМЛ КМР» (м. Кропивницький)»;

– надання послуг електротехнічної лабораторії для випробовування електричних мереж по об'єкту «Реконструкція будівлі для створення і функціонування ЦНАП у форматі «Прозорий офіс» (м. Кропивницький);

– виготовлення та поставка статичних перетворювачів в асортименті для АТ «Укргазвидобування» (м. Київ) в особі філії «Шебелинкагазовидобування» (смт. Донець Харківської обл.).

Постачальники. Мають істотний вплив на собівартість та якість продукції (робіт і послуг) підприємства, і в кінцевому рахунку на ефективність його діяльності. Тому важливо в процесі вибору постачальників звертати увагу на ціни та якість його продукції, репутацію постачальника, умови договорів постачання, їх дотримання постачальником та інше.

Схема постачання є стандартною. На першому етапі встановлюються потреби у ресурсах певних видів, оцінюються їхні обсяги. Потім обирається постачальник і спосіб задоволення визначених потреб. Заключний етап – процес закупки, який передбачає підписання контракту та його виконання.

Для підвищення ефективності роботи з постачальниками підприємство проводить наступні заходи:

- збирання інформації щодо потенційних постачальників з метою вибору одного з них, а також, у разі погіршення ситуації з поставками, забезпечення переходу до іншого (інших);
- вивчення репутації постачальника та стану його справ;
- дослідження характеристик продукції, яку пропонують постачальники (матеріалів, комплектуючих, обладнання та інших об'єктів).

Потрібну інформацію підприємство отримує із внутрішніх і зовнішніх джерел. Внутрішніми джерелами інформації можуть служити результати досліджень завчасно придбаних зразків продукції постачальника, думки співробітників, які отримали досвід її використання. Зовнішню інформацію можна отримати з рекламних матеріалів, екскурсій на підприємства постачальників, відвідувань ярмарок, виставок.

Спеціалісти ПП «Камбекслайн» ретельно підходять до питань підбору постачальників, вивчаючи їхню продукцію за такими ознаками:

- якість товарів, що характеризується специфічними для кожного з них показниками (наприклад, відповідність нормам і стандартам, надійність, довговічність, екологічність, ремонтпридатність тощо);
- ціна реалізації;
- експлуатаційні вимоги;
- умови та способи платежу;
- сумісність товару з технологічним процесом і обладнанням, яке використовується;
- експлуатаційні витрати на використання, ремонт, обслуговування таке інше.

Оцінюється також здатність підприємства-постачальника обов'язково дотримуватися вимог, висунутих в укладених договорах (щодо рівня якості продукції, обсягів і строків поставок тощо).

В Україні ринок стінових і кладочних матеріалів (різних видів цегли та блоків) представляють 50 компаній-виробників цієї продукції. Тому аналізоване підприємство має можливість обирати прийнятну для себе продукцію за показниками якості й ціни.

ПП «Кабекслайн» активно співпрацює з ТОВ «Виробничо-комерційна фірма «ЮГО» (м. Кропивницький), ТОВ «ППК ПК» (м. Вознесенськ Миколаївської обл.), які є постачальниками широкого спектру будівельних матеріалів.

Тривалі партнерські відносини склалися з ТОВ «ВКФ «ЮГО» – відомим в Кіровоградській області постачальником стінових матеріалів (рядової цегли М-100, позагребневої гіпсової плити KNAUF та газобетону UDK 400 в палетах) та інших будівельних матеріалів (гіпсокартонних систем, будівельних сумішей, лакофарбових матеріалів, ґрунтовок, цементу, клейових сумішей, кріплень, гідроізоляції, утеплювачів, будівельної хімії, будівельних сіток, OSB та ДВП плит, інших матеріалів). 22-річний досвід оптово-роздрібної торгівлі зробив цю компанію провідним постачальником будівельних матеріалів в Кіровоградській області. Постачання здійснюється з 2х складів, магазину і мережі точок

роздрібної торгівлі. Компанія є дилером відомих торгових марок Ceresit, KNAUF, DUFA, ABS, HEIDELBERG CEMENT, ТехноНІКОЛЬ, Полірем, Артисан, Майстер та ін. і, тому, постійно оновлює асортимент своєї продукції інноваційними матеріалами.

Також ПП «Кабекслайн» співпрацює з ТОВ «ПІК ПК» (м. Вознесенськ Миколаївської обл.), який є виробником, імпортером і дистриб'ютором широкого спектру будівельних матеріалів (сухих будівельних сумішей, гідроізоляційних матеріалів, клейової суміші, сітки для ремонту і будівництва, утеплювачів, профілів для гіпсокартонних систем, лакофарбових матеріалів, монтажної піни) і бетонозмішувачів. Компанія ПІК запустила та вивела на повну потужність виробництво покрівельних матеріалів, гіпсокартонних систем, добірних елементів і водостічних систем. Ця фірма займає лідируючі позиції за ціною і якістю своєї продукції і контролює ринок на півдні України, а також в інших регіонах, зокрема в Кіровоградській, Дніпропетровській, Полтавській, Вінницькій та Черкаській областях, має представництва в Миколаєві, Вознесенську і Кропивницькому.

Широкий асортимент будівельних матеріалів (стіноблоки, труби, гіпс, вапно гідратне, крейда та ін.), а також інструменти для виконання будівельних і облицювальних робіт (шпателі, кельми, міксери, губки, фарбувальні щітки, молотки та ін.) ПП «Кабекслайн» закуповує за оптовими цінами у ТОВ «Дістен Лімітед», який співпрацює з українськими та іноземними виробниками, такими як ТОВ «УТС-Суми» (виробник подрібненої будівельної крейди), польськими компаніями Kronopol (виробник плит OSB), StarGlas (виробник стіноблоків) та ін.

Як постійний клієнт багатьох компаній, ПП «Кабекслайн» користується системою знижок, які вони надають.

Таким чином, співпрацюючи напряду з виробниками, а також потужними постачальниками якісних будівельних матеріалів і виробів, у яких можна одночасно закупити партії різноманітної продукції, ПП «Кабекслайн» має можливість знизити собівартість своїх товарів, робіт і послуг, забезпечити їх високу якість і прийнятні ціни.

Конкуренти. Вивчення конкурентів, тобто тих, з ким підприємству доводиться боротись за покупців, а також за ресурси, які воно прагне отримати із зовнішнього середовища, щоб забезпечити своє функціонування, займає особливе і важливе місце в стратегічній діяльності підприємства.

Аналіз показав, що конкуренція на ринку будівельно-монтажних послуг носить переважно регіональний і місцевий характер. У довоєнний період (до лютого 2022 року) на будівельному ринку м. Кропивницького і Кіровоградської області існувала відчутна конкуренція серед численних фірм, які пропонували даний вид послуг. Серед них такі потужні компанії, як ТОВ «Кіровоградський будівельний альянс», ТОВ «АРТАЛЕКС», ТОВ «Монтажні системи», ТОВ РБК «Інтерресурси», ТОВ «Авангард-лідер», ТОВ «ПФ», ПП «ОСМОС-БУД», ТОВ «БУД-КОНТРОЛЬ», ТОВ «КАРМ», ТОВ «НОТА-БЕНЕ», ТОВ «Кіровоградбудпроект» та ін.

З початку повномасштабної агресії РФ деякі учасники будівельного ринку або зупинили, або змушені були сповільнити свою діяльність щодо поточних проєктів та обмежити започаткування нових. Обсяги будівельних робіт істотно скоротилися через брак робочої сили, падіння обсягу замовлень на ринку первинного будівництва нерухомості, зростання цін на будівельні матеріали та енергоносії, втрату постачальників будівельних матеріалів, які опинились на окупованій території, зміну логістичних маршрутів та інші об'єктивні обставини.

Наразі потреба в будівельних роботах по відновленню зруйнованої інфраструктури країни починає зростати. І ця тенденція надалі продовжуватиметься. А відтак, зі зростанням попиту на будівельні роботи, конкуренція серед будівельних компаній на ринку України послабне. Роботи вистачить всім.

Проте не слід забувати, що здійснення даного виду діяльності вимагає наявності у будівельного підприємства відповідних ліцензій. Так ПП «Кабекслайн» має 14 таких ліцензій. Крім того вагомою конкурентною перевагою аналізованого підприємства є виконання повного спектру проєктних

і будівельних робіт. Конкурувати з такою компанією досить складно з трьох причин:

1. Отримати ліцензії на кожний вид діяльності достатньо складно. Для цього підприємство повинно відповідати певним вимогам. Для підтвердження воно має пройти спеціальні перевірки щодо стану матеріально-технічної бази, а також наявності працівників відповідного кваліфікаційного рівня. Стосовно ліцензії на виконання проектних робіт, то для її отримання необхідно надати інформацію щодо проектів, раніше розроблених і виконаних підприємством.

2. Замовники повного комплексу будівельно-монтажних робіт (від проектування до запуску об'єкта в експлуатацію) зацікавлені співпрацювати з одним виконавцем, здатним зробити все «під ключ», а відтак вимагати якісного виконання робіт на всіх етапах у одного виконавця, і не шукати «винних» у разі виявлення дефектів, спричинених чи то помилками проєктувальника, чи то неякісним виконанням робіт.

3. Виконавець зазвичай прагне розробити досконалий проєкт у випадку його подальшого особистого виконання. До того ж доволі складною є процедура узгодження проєкту з рядом контролюючих організацій.

Крім того, ПП «Кабекслайн» спеціалізується на виконанні цілого комплексу завершальних робіт, виконуючи монтаж систем опалення, електро- та водопостачання, каналізації, вентиляції та кондиціонування. По-суті компанія пропонує зведення будинку «під ключ». А налагодження у свій час власного виробництва електро-щитового обладнання та наявність сертифікованих електротехнічних лабораторії – ЕТЛ (які, до речі, мають лише одиниці навіть спеціалізованих електромонтажних підприємств нашого регіону), дозволяють ПП «Кабекслайн» досягати істотної економії витрат за рахунок відмови від послуг постачальників відповідного обладнання, а також послуг субпідрядників при виконанні електромонтажних та інших завершальних робіт.

Підприємство використовує ЕТЛ для випробування електрообладнання й діелектричних засобів захисту (стаціонарну), а також для випробування та пошуку місця пошкодження кабельних ліній (пересувну).

Переважна більшість учасників будівельного ринку мають вузьку спеціалізацію і виконують або проектні, або будівельні, або окремі види завершальних робіт. Відмова цих підприємств від розширення діяльності (до меж виконання широкого або повного спектру будівельно-монтажних робіт) пояснюється нестачею чи відсутністю кваліфікованого персоналу, досвіду, технічного оснащення, коштів, а також бажанням уникнути складних процедур отримання додаткових дозволів і ліцензій на певні види діяльності.

Пов'язана диверсифікація дозволяє ПП «Кабекслайн» не лише завойовувати більшу частину місцевого й регіонального будівельних ринків, а й отримати синергійний ефект від поєднання різних напрямків діяльності, досягти конкурентних переваг за витратами, знизити ризик залежності від одного виду діяльності, скласти істотну конкуренцію вузькоспеціалізованим компаніям на інших ринках (електромонтажних послуг, монтажу систем опалення, електро- та водопостачання, каналізації, вентиляції та кондиціонування).

Діаграма, представлена на рис. 2.1 характеризує розраховані нами долі ринку будівельно-монтажних послуг ПП «Кабекслайн» та його основних конкурентів.

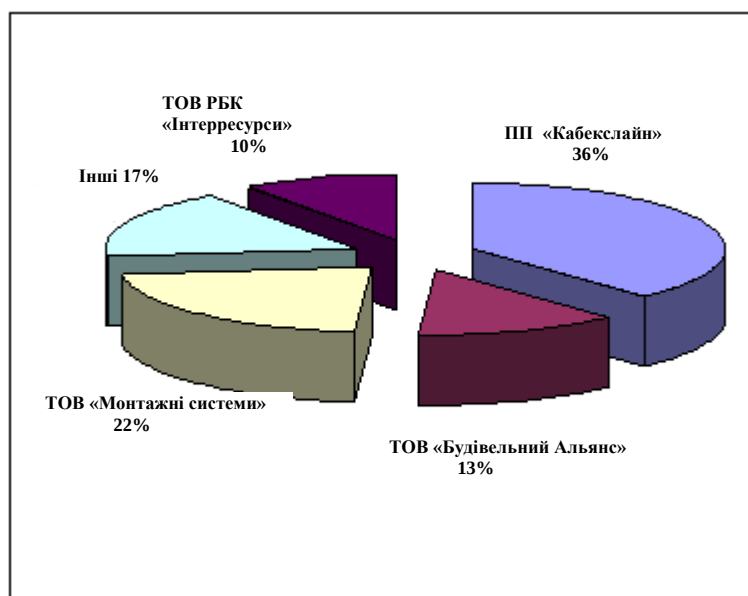


Рис 2.1 – Орієнтовна доля ринку будівельно-монтажних послуг ПП «Кабекслайн» та його основних конкурентів
(Джерело: побудовано автором на основі проведеного аналізу)

Однак, не зважаючи на лідируючі позиції, для ПП «Кабекслайн» було б небезпечним залишатися у стані самозаспокоєності. Оскільки дії та амбіції конкурентів здатні у будь-який момент змінити ринкову ситуацію й перетворити лідера на аутсайдера.

На окремих сегментах ринків спеціалізованих будівельно-монтажних послуг функціонують достатньо потужні компанії, які, завдяки досвіду і спеціалізації, мають можливість надавати їх на високому кваліфікаційному рівні за прийнятних цін.

Так відомими представниками ринку електромонтажних послуг відповідного рівня напруги (до 35 кВ включно) є такі компанії, як ТОВ «Енергосервіс», ТОВ «Наладчик», ТОВ «Електромонтаж-Інжиніринг», ДП «Кіровоградська механізована колона», ТОВ «Єлисаветграделектромонтаж», ТОВ «Енергобудпроект 2», ПАТ «Київсільелектро», Кіровоградське СУ-411 ДчП «Дніпроелектромонтаж», ТОВ «Електрон», ТОВ ВТП «Арбелеон», ПП «Вольта», ФОП Іванов О.Ю., ФОП Ткачук Ю.М.

Ліцензію на проектні роботи мають ТОВ «Кіровоградбудпроект», Кіровоградське СУ-411 ДчП «Дніпроелектромонтаж», ТОВ «Енергобудпроект 2», ФОП Ткачук Ю.М. та інші.

Не зважаючи на те, що будівельний бізнес обіцяє великі перспективи, не можна забувати і про недобросовісну конкуренцію, яка, як не сумно, з розвитком ринкових відносин посилює свої позиції. Це методи конкурентної боротьби, пов'язані з порушенням прийнятих на ринку норм і правил конкуренції.

Слід пам'ятати, що більшими можливостями володіє компанія з потужним конкурентним потенціалом, тобто та, яка має вагомі конкурентні переваги.

Серед найефективніших методів досягнення конкурентних переваг особливо слід відмітити інновації, які полягають у виборі кращих, порівняно зі старими, методів конкурентної боротьби, а також в освоєнні прогресивних способів досягнення на ринку високого рівня конкурентоспроможності.

Інновації можуть стосуватися покращення будівельних матеріалів і виробничих процесів, новітніх маркетингових підходів, покращених методів навчання й підвищення кваліфікаційного рівня працівників. За рахунок інновацій компанія може отримати принципово нові можливості на ринку, охопити більший його обсяг, вийти на нові неосвоєні суперниками сегменти ринку.

Бар'єри входу в галузь потенційних конкурентів. Однією з головних перешкод на шляху входження в галузь нових фірм, слід вважати достатньо складну систему отримання дозвільної документації. Крім того, будівельну галузь сьогодні регламентують приблизно 40 законодавчих актів і до 1500 підзаконних нормативно-правових актів.

Ліцензії на даний вид діяльності видають Міністерство регіонального розвитку і будівництва, для деяких видів особливо відповідальних робіт – Державна служба гірничого нагляду та промислової безпеки України і Державний департамент пожежної безпеки України. Усі ці документи є чинними протягом лише 5-ти років, далі їх необхідно поновлювати.

Складність проходження дозвільних процедур має і свій негативний бік. Часто вони не лише запобігають входженню у галузь нових конкурентів, скільки знижують обсяги будівництва, збільшують витрати будівельних фірм, породжують корупційні схеми під час отримання ліцензій. Для того, щоб отримати дозвіл на будівництво, потрібно зібрати понад 270 підписів, витративши чимало часу (іноді понад року). Витрати, пов'язані з отриманням дозвільної документації сягають 30% вартості житла. На думку експертів, спрощення дозвільних процедур вплине на зниження темпів зростання цін на ринку нерухомості, усунення корупції у будівельній галузі. Однак це може вплинути на збільшення кількості учасників галузі.

Іще однією проблемою входження у галузь новачків є наявність у них обладнання та лабораторії, що потребують значних капіталовкладень.

Ці та інші умови створюють значні бар'єри входження в галузь. Будівельні підприємства, які утримують тут міцні конкурентні позиції, мають великий досвід роботи, професіоналізм, компетентність, а також сучасну

техніку, обладнання та інші засоби. Для досягнення таких позицій на ринку, фірми-новачки повинні витратити чимало інвестицій, зусиль і часу.

Нині основну загрозу конкурентному статусу ПП «Кабекслайн» становлять ряд фірм, що давно і з успіхом функціонують на даному ринку, здатні укріплювати власні конкурентні позиції за рахунок розширення напрямків своєї діяльності та сфер впливу. Відповіддю аналізованого підприємства на виклики з боку конкурентів має стати обов'язкове збереження й розширення професійного і технічного потенціалу, дотримання основних робочих принципів, стратегічний аналіз і стратегічне управління підприємством.

2.3 Аналіз внутрішнього середовища ПП «Кабекслайн»

Внутрішнє середовище підприємства – це частина загального середовища його діяльності, яка знаходиться в межах даного підприємства. Це середовище постійно і безпосередньо впливає на функціонування підприємства. Тому після проведення аналізу зовнішнього середовища необхідно дати оцінку потенціалу підприємства з метою вибору ефективної конкурентоспроможної стратегії.

Підприємство як складна система має окремі функціональні підсистеми – структурні підрозділи, які займаються маркетингом, плануванням, роботою з персоналом, фінансами тощо). Структурні особливості підприємства визначають підходи до аналізу його внутрішнього середовища. В науковій літературі найчастіше пропонується проводити аналіз внутрішнього середовища стосовно п'яти функціональних сфер діяльності підприємства: маркетингу, виробництва, фінансів, людських ресурсів та організації управління. Особливої уваги вимагає також організаційна культура суб'єкта господарювання, оскільки вона має безпосередній вплив на вибір стратегії його діяльності.

Аналіз внутрішнього середовища має на меті поглиблене вивчення ситуації в компанії та надання керівництву інформації, яку вимагає вибір

стратегії її подальшого розвитку. В процесі проведення такого аналізу виявляють відповідність між стратегічними амбіціями компанії та її внутрішнім ресурсним потенціалом і можливостями. Саме глибокі аналітичні дослідження поточної господарської діяльності суб'єкта господарювання, стану його трудових ресурсів, оцінка трудових показників, показників фінансового стану, їхньої динаміки, ефективності маркетингової діяльності та інших внутрішніх аспектів діяльності підприємства дозволяють виявити потенціал його майбутнього розвитку, зміцнення конкурентної стійкості в динамічному бізнес-середовищі.

Для того, щоб зробити такий аналіз, треба мати уяву про роботу підприємства за певний період часу. Тому, простежимо підсумки діяльності приватного підприємства «Кабекслайн» за 2021-2022 роки.

2.3.1 Загальна оцінка рентабельності роботи підприємства

В умовах ринкової економіки капітал (фінансові ресурси) вкладається у будь-які види діяльності тільки за критерієм максимуму прибутку. Власники підприємства, його керівники, в умовах обмеженості обсягів фінансових ресурсів, оцінюють рішення стосовно управління наявними коштами, шляхом порівняння витрат і прибутку, розуміючи те, що отриманий прибуток – це джерело нових вкладень і нових прибутків.

Важливе аналітичне значення мають показники рентабельності, які відбивають прибутковість ресурсів, вкладених у створення потенціалу фірми, а також прибутковість його поточних витрат. Нижче наводиться табл. 2.1, яка характеризує показники рентабельності ПП «Кабекслайн» за 2021-2022 роки.

Показники табл. 2.1 свідчать про прибуткову, а отже, й рентабельну роботу підприємства в аналізованому періоді. Причому, прибутковими є абсолютно всі напрямки діяльності ПП «Кабекслайн».

Таблиця 2.1 – Показники прибутковості діяльності ПП «Кабекслайн»

№ п/п	Показники	Роки	
		2021	2022
1.	Виручка від реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг, тис. грн.	118915,70	219055,20
	у тому числі:		
	- від виконання будівельно-монтажних робіт і нового будівництва, тис. грн.	101078,30	146767,00
	- від виконання капітального ремонту, тис. грн.	-	39429,94
	- від реалізації продукції власного виробництва, тис. грн.	15459,24	28477,18
	- від розробки проєктів (проєктно-кошторисної документації), тис. грн.	2378,11	4381,10
2.	Податок на додану вартість (ПДВ), тис. грн.	19819,28	36509,20
3.	Виручка від реалізації без ПДВ, тис. грн.	99096,42	182546,00
4.	Витрати всього, тис. грн.,	96288,00	168504,00
	у тому числі:		
	- від виконання будівельно-монтажних робіт і нового будівництва, тис. грн.	83938,06	114241,70
	- від виконання капітального ремонту, тис. грн.	-	30090,00
	- від виготовлення і реалізації продукції, тис. грн.	10343,94	20260,60
	- від розробки проєктів (проєктно-кошторисної документації), тис. грн.	2006,00	3911,70
5.	Прибуток (+), збиток (-) всього, тис. грн.,	+22627,68	+50551,20
	у тому числі:		
	- від виконання будівельно-монтажних робіт і нового будівництва, тис. грн.	+17140,27	+32525,28
	- від виконання капітального ремонту, тис. грн.	-	+9339,94
	- від виготовлення і реалізації продукції, тис. грн.	+5115,3	+8216,58
	- від розробки проєктів (проєктно-кошторисної документації), тис. грн.	+372,11	+469,40
6.	Рентабельність реалізованої продукції, виконаних робіт, наданих послуг, %	23,5	30,0
	у тому числі:		
	- будівельно-монтажних робіт і нового будівництва	20,4	28,5
	- капітального ремонту	-	31,0
	- продукції власного виробництва	49,5	40,6
	- розроблених проєктів (проєктно-кошторисної документації)	18,5	12,0

Слід зазначити, що в розрахунках показників рентабельності ми використали суми прибутку до сплати ПДВ. Визначення реального прибутку, отриманого підприємством після сплати цього податку, дещо ускладнене через брак даних щодо його дійсного значення. Справа в тому, що ставка ПДВ у розмірі 20% виручки від реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг) – це податкове зобов'язання підприємства звітного періоду. Насправді до

бюджету платник ПДВ сплачує суму, яка дорівнює різниці між податковим зобов'язанням і податковим кредитом, тобто вхідним ПДВ (сумою, на яку платник податку зазвичай зменшує податкове зобов'язання звітного періоду і яка «міститься» у ціні товарів, які підприємство придбає для їх подальшого використання у своїй виробничій діяльності. Таким чином, реальна рентабельність продукції (робіт, послуг) буде знаходитися у проміжку: від 2,9% $((99096,42 - 96288) \times 100 / 96288)$ до 23,5% $(22627,68 \times 100 / 96288)$ в 2021 році та від 8,3% до 30% у 2022 році. Причому, враховуючі значну долю матеріальних витрат в собівартості продукції (робіт, послуг) її значення буде тяжіти до зазначеної верхньої межі.

Як відомо, на суму прибутку від реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг) впливають такі фактори, як: обсяг реалізації товарів (робіт, послуг); витрати на виробництво товарів (робіт, послуг); структура реалізованих товарів (робіт, послуг); ціни реалізації товарів (кошторисна вартість виконаних робіт, тарифи на послуги).

У 2021 р. підприємство отримувало стабільний прибуток від усіх видів діяльності і спроміглося істотно збільшити його у 2022 р. більше, ніж удвічі. Рентабельність будівельно-монтажних робіт також мала тенденцію до зростання в аналізованому періоді. Дещо зменшилася рентабельність продукції підприємства (на $100 - 40,6 \times 100 / 49,5 = 18\%$) переважно за рахунок зростання цін на енергоносії і, відповідно, собівартості цієї продукції. Хоч рівень рентабельності продукції у 2022 р. залишився на доволі високому рівні. Зменшилася також на 35,1% $(100 - 12 \times 100 / 18,5)$ рентабельність послуг з розробки проектно-кошторисної документації, що пояснюється тим, що у 2022 р. підприємство збільшило рівень заробітної плати кошториснику, а також зменшувало вартість цих послуг для замовників порівняно з попереднім періодом, оскільки надалі планувало здійснювати будівельно-монтажні роботи за цими проектами самостійно.

2.3.2 Аналіз використання трудових ресурсів підприємства

Для характеристики стану використання на підприємстві трудових ресурсів і виявлення резервів збільшення рентабельності роботи проаналізуємо такі показники:

- чисельність персоналу підприємства з точки зору динаміки, професійної підготовки;
- використання працівниками робочого часу, стан трудової дисципліни;
- фонд оплати праці, динаміка середньої заробітної плати

Аналіз окресленого поля питань доцільно почати з характеристики динаміки чисельності працюючих на підприємстві за останні 2 роки. Такий аналіз дає змогу оцінити, як підприємство «вписується» у ринкові умови господарювання, наскільки успішно воно витримує конкурентну боротьбу на ринку будівельних послуг, а також на ринку трудових ресурсів.

У табл. 2.2 наведено дані про роботу ПП «Кабекслайн» за період з 2021 по 2022 р.

Таблиця 2.2 – Дані про роботу підприємства

№ п/п	Показники	Роки	
		2021	2022
1.	Виручка від реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг), тис. грн.	118915,70	219055,20
2.	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	180	205
3.	Виробіток продукції на одного працівника, грн./ос.	660643	1068562

Наведені дані свідчать про те, що підприємство в останні два роки невинно збільшувало кількість зайнятих працівників: порівняно з базовим 2021 роком чисельність персоналу підприємства у звітному році зросла на 13,9%, обсяг реалізації продукції (робіт, послуг) – на 84,2%. Виробіток продукції (робіт, послуг) на одного працівника підвищився на підприємстві за цей період на 61,7%, що й забезпечило, при незначному збільшенні чисельності, зростання обсягу виробленої продукції (виконаних робіт, наданих послуг). Аналіз динаміки зазначених показників, починаючи з 2021 року, дає

підставу стверджувати, що збільшення продуктивності праці на підприємстві несе тенденційний характер.

Аналіз чисельного складу підприємства у динаміці дає змогу дійти висновку щодо того, який вплив справляє на продуктивність праці обсяг виробництва та інші показники: зміна питомої ваги робітників у загальній кількості працівників, зміна статевої структури колективу та інші структурні показники чисельного складу підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Дані про чисельність і склад персоналу підприємства

№ п/п	Показники	Роки	
		2021	2022
1	Середньооблікова чисельність працівників основної діяльності, осіб	180	205
2	У складі персоналу основної діяльності:		
	- чоловіків, осіб	148	168
	- їхня питома вага, %	82,3	82,0
	- жінок, осіб	32	37
	- їхня питома вага, %	17,7	18,0
3	Середньооблікова чисельність:		
	- робітників, осіб	122	140
	- їхня питома вага, %	67,8	68,3
	- керівників, спеціалістів, службовців, осіб	58	65
	- їхня питома вага, %	32,2	31,7
4	Прийнято працівників, осіб	27	33
5	Вибуло працівників, осіб з них:	10	8
	- з причини скорочення штатів	-	-
	- за власним бажанням, звільнення за прогул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді	10	8
6	Коефіцієнт обороту з прийому, %	15,0	16,1
7	Коефіцієнт обороту з вибуття, %	5,6	3,9
8	Коефіцієнт плинності, %	5,6	3,9

Збільшення чисельності працівників на підприємстві за останні два роки відбувалося, в основному, за рахунок зростання кількості робітників, зі збереженням на відносно стабільному рівні співвідношення чисельності чоловіків і жінок.

Треба мати на увазі, що саме збільшення питомої ваги робітників у складі всього персоналу розцінюється, як один з позитивних факторів зростання загальної продуктивності праці й обсягу виробництва, тому що обсяг виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг) є функція від чисельності всього персоналу підприємства, продуктивності праці робітників і питомої ваги робітників у загальній кількості працівників. Проте, одночасно слід і перевірити, чи не призвело зменшення частки керівників, спеціалістів і службовців до погіршення стану організації виробництва і трудової дисципліни, затримки освоєння нових технологій тощо.

Ефективне використання трудових ресурсів передбачає розробку заходів, спрямованих на забезпечення сталості складу працівників. При аналізі цієї сторони використання трудових ресурсів розрахуємо показники, які характеризують обороти з прийому та вибуття, плинність кадрів. Коефіцієнт обороту з прийому (вибуття) працівників визначаються як відношення кількості прийнятих (або тих, що вибули незалежно від причин) до середньооблікової чисельності. Для об'єктивної оцінки сталості колективу підприємства використовують коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{нк} = B_n : Ч, \quad (2.5)$$

де B_n – кількість працівників підприємства, які вибули за аналізований період за власним бажанням та через порушення трудової дисципліни, осіб;

$Ч$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Отримані величини зазначених коефіцієнтів (табл. 2.3) свідчать, що в 2021 та 2022 роках оборот з прийому перевищував оборот з вибуття. Керівники підприємства повинні пам'ятати, що плинність кадрів тим менша, чим кращі (порівняно з іншими підприємствами) умови праці, вищий рівень оплати праці, чим вищий рівень задоволення соціальних потреб працівників. Ці проблеми в досліджуваному підприємстві керівництво намагається вирішувати. Проте, плинність кадрів за аналізований період пояснюється зокрема об'єктивними обставинами, а саме військовим призовом працівників підприємства до лав ЗСУ. Про це свідчать розраховані коефіцієнти обороту чисельності і плинності.

Для того, щоб виявити причини подальшого зростання ефективності використання трудових ресурсів підприємства, треба детально проаналізувати стан використання працівниками робочого часу, головним чином, причини його непродуктивних витрат.

Кожне підприємство розраховує номінальний фонд робочого часу колективу працівників, виходячи з його чисельного складу, законодавчо встановлених норм щодо тривалості робочого дня і робочого тижня, кількості вихідних і святкових днів, днів чергових відпусток, пільг окремим категоріям працівників з тривалості відпусток і робочого дня. Порівняння номінального фонду робочого часу (у людино-днях, людино-годинах) з фактично відпрацьованим робочим часом дає загальне уявлення про стан використання робочого часу на підприємстві. У табл. 2.4 наведено дані офіційного статистичного обліку по підприємству «Кабекслайн».

Таблиця 2.4 – Використання робочого часу на ПП «Кабекслайн»

№ п/п	Показники	Роки	
		2021	2022
1	Фонд робочого часу всього, людино-годин	449100	509220
2	Фактично відпрацьовано людино-годин	424300	480818
3	Невідпрацьована кількість людино-годин у тому числі:	24800	28402
	а) щорічні відпустки:		
	- осіб	156	168
	- людино-годин	16848	18144
	б) тимчасова непрацездатність:		
	- осіб	34	23
	-людино-годин	3910	3220
	в) навчальні відпустки та інші неявки передбачені законодавством:		
	- осіб	12	14
	- людино-годин	2400	3150
	г) прогули:		
	- осіб	-	-
	-людино-годин	-	-

На підприємстві всіма працівниками за 2022 р. відпрацьовано людино-годин, кількість яких становить 80,3% номінального фонду. За номінального

фонду робочого часу на одного працівника, який становив у 2022 р. 2484 годин (509220/205) фактично відпрацьовано одним працівником у середньому 1994 годин (408818/205). Для порівняння, співвідношення номінального фонду робочого часу на одного працівника і фактично відпрацьованого часу складало відповідно: 2495 до 2357 годин у 2021 році. Особливо важливим є подібний аналіз використання робочого часу робітниками. Але він неможливий, через відсутність відповідної звітності.

Загальна кількість цілоденних невиходів в розрахунку на одного непрацюючого у 2022 році значно знизилася. Слід звернути увагу на те, що невиходи на роботу в ПП «Кабекслайн» за останні два роки пов'язані, згідно зі звітною документацією, лише з поважними причинами. Але не зрозуміло, чим ця обставина викликана: високим рівнем трудової дисципліни на підприємстві чи з тим, що в його обліку фактично не фіксуються простої працівників, пов'язані з порушенням дисципліни, які не мають об'єктивного обґрунтування.

Тому великого значення для виявлення реальної кількості внутрішньозмінних втрат робочого часу мають матеріали обробки разових спостережень, фотографування і самофотографування робочого дня. На підприємстві необхідно внутрішньозмінні простої, виявлені методом вибіркового спостережень і зафіксовані в офіційному обліку, групувати за причинами і намічати шляхи їхнього скорочення.

Продуктивність праці – головний фактор зростання обсягів виробництва, найважливіша характеристика ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Аналіз її стану і динаміки має на меті виявити резерви зростання продуктивності праці на підприємстві, у його підрозділах, бригадах, на кожному робочому місці.

Раніше, в даному розділі, ми вже спостерігали темпи зростання показника виробітку послуг на одного працівника ПП «Кабекслайн» (табл. 2.2) за період з 2021 по 2022 рік.

Представивши обсяг реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг) як функцію від середньорічної кількості працівників і продуктивності

праці одного працівника, методом різниць можна визначити як на нього вплинули ці фактори (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Вплив факторів на обсяг виробництва послуг

Показники	Роки		+/-
	2021	2022	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	180	205	+25
Річний виробіток продукції (робіт, послуг) на одного працівника, грн.	660643	1068562	+407919
Виручка від реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг), тис. грн.	118915,70	219055,20	+100139,5

За звітний рік виручка від реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг) порівняно з базовим роком зросла на 100139,5 тис. грн., у тому числі за рахунок приросту чисельності персоналу – на 16516,1 тис. грн (25×660643), за рахунок зростання продуктивності праці – на 83623,4 тис. грн (407919×205). Таким чином, у звітному році підприємство забезпечило приріст обсягу виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг), в основному, за рахунок інтенсивного фактору – зростання продуктивності праці, а за рахунок зростання чисельності персоналу забезпечено лише 26,4% приросту продукції.

Вплив зміни питомої ваги робітників у складі персоналу підприємства на обсяг виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг) можна обчислити, представивши його (T) як добуток співмножників:

$$T = Ч \cdot ВП_{роб} \cdot d_{роб}, \quad (2.6)$$

де $Ч$ – середньооблікова чисельність персоналу;

$ВП_{роб}$ – виробіток продукції на одного робітника;

$d_{роб}$ – питома вага робітників у складі персоналу підприємства.

На ПП «Кабекслайн» показники за 2021 і 2022 роки такі (табл. 2.6).

Розглядаючи обсяг виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг), як функцію, представлену у формулі (2.6), способом ланцюгових підстановок можна визначити вплив цих факторів на дану функцію, тис. грн:

Таблиця 2.6 – Вплив факторів на обсяг виробництва продукції
(виконання робіт, надання послуг)

Показники	Роки		Відхи- лення
	2021	2022	
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	180	205	+25
у тому числі робітників, осіб	122	140	+18
Їхня питома вага, %	67,778	68,293	+0,515
Середній виробіток продукції на одного робітника, грн.	974718,9	1564680	+589961,1
Виручка від реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг), тис. грн.	118915,7	219055,2	+100139,5

а) базовий рік: $180 \times 0,67778 \times 974718,9 = 118916,096$;

б) 1-й умовний показник: $205 \times 0,67778 \times 974718,9 = 135432,220$;

в) 2-й умовний показник: $205 \times 0,68293 \times 974718,9 = 136461,280$;

г) звітний рік: $205 \times 0,68293 \times 1564680 = 219056,217$.

Таким чином, збільшення виручки від реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг) на 100139,5 тис. грн було результатом:

- збільшення кількості працюючих основного персоналу:

$$135432,22 - 118916,096 = 16516,124 \text{ тис. грн};$$

- зростання питокої ваги робітників у складі персоналу:

$$136461,28 - 135432,22 = 1029,06 \text{ тис. грн};$$

- зростання продуктивності праці робітників:

$$219056,217 - 136461,28 = 82594,937 \text{ тис. грн.}$$

Для аналізу динаміки і структури фонду оплати праці ПП «Кабекслайн» складемо табл. 2.7.

Аналіз наведених даних дає підставу для таких висновків. Насамперед, при зростанні обсягу виробництва послуг у звітному році порівняно з базовим на 84,2% фонд оплати праці на підприємстві зріс всього на 30,2%, що свідчить про негативну тенденцію в оплаті праці. Це підтверджується порівнянням показників зростання середньорічної заробітної плати з темпами підвищення

продуктивності праці працівників (незначне зростання середньої заробітної плати порівняно з різким підвищенням продуктивності праці).

Таблиця 2.7 – Структура та динаміка фонду оплати праці

Показники	Роки		2022 р. до 2021 р., %
	2021	2022	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	180	205	113,9
Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн.	131040	149778,2	114,3
Виручка від реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг), тис. грн.	118915,7	219055,2	184,1
Середньорічний виробіток продукції на одного працюючого, грн.	974718,9	1564680	160,5
Фонд оплати праці, тис. грн.	23587,2	30704,53	130,2
У тому числі:			
- фонд основної заробітної плати, тис. грн.	13303,21	17166,91	129,0
- фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	8720,18	11360,60	130,3
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн.	1563,81	2177,02	139,2

Визначимо, яка частина зростання фонду оплати праці є результатом збільшення чисельності персоналу, а яка обумовлена зміною середньої заробітної плати на одного працівника. У даному випадку на ПП «Кабекслайн» приріст фонду оплати праці на суму 7117,33 тис. грн. у 2022 році проти 2021 року відбувся за рахунок:

– зростання чисельності персоналу на:

$$(205 - 180) \times 131040 = 3276 \text{ тис. грн.};$$

– зростання середньорічної заробітної плати одного працюючого:

$$(149778,2 - 131040) \times 205 = 3841,33 \text{ тис. грн.}$$

Аналізуючи дані табл. 2.7, можна сказати, що зростання середньорічної заробітної плати відбувалося, як за рахунок додаткових виплат, що зросли в 2022 році проти 2021 року на 30,3%, так за рахунок збільшення фонду основної заробітної плати на 29%.

2.3.3 Аналіз собівартості товарів (робіт, послуг)

У собівартості товарів (робіт, послуг) підприємства знаходять відображення його індивідуальні витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, виконанням робіт або наданням послуг. Економія цих витрат забезпечує підприємству зростання прибутку, рентабельності та конкурентоспроможності на ринку.

Загальну оцінку роботи підприємства щодо зниження витрат за аналізований період найповніше можна здійснити на основі системи показників, серед яких першочергове значення має показник витрат на одну гривню виробленої продукції (виконаних робіт, наданих послуг), що визначається за формулою:

$$B_z = C / T, \quad (2.7)$$

де B_z – витрати на 1 грн продукції (робіт, послуг);

C – повна собівартість виробленої продукції (робіт, послуг);

T – вартість виробленої продукції (робіт, послуг) в оптових цінах (тарифах за послуги).

Витрати на 1 грн виробленої продукції, виконаних робіт, наданих послуг ПП «Кабекслайн» за аналізований період наведено у табл. 2.8.

Наведені дані свідчать про те, що підприємство у звітному 2022 році має значно кращий показник з витрат на 1 гривню реалізованих товарів (робіт, послуг), в порівнянні з 2021 роком. Цей факт і пояснює прибуткову діяльність підприємства протягом періоду, який аналізується. Намітилася тенденція до зниження загального рівня витрат на гривню виконаних будівельно-монтажних робіт і нового будівництва.

Що стосується розміру витрат на гривню реалізованих товарів та виконаних проєктів, щодо якого спостерігається зростання у 2022 році проти 2021 року, то ця тенденція орієнтує на розв'язання аналітичних задач, пов'язаних з розкриттям причин такого становища, з пошуком резервів зменшення витрат, зокрема оптимізацією асортименту товарів, які випускаються підприємством.

Таблиця 2.8 – Витрати на одну гривню реалізованих товарів (робіт, послуг)
ПП «Кабекслайн»

№ п/п	Показники	Роки	
		2021	2022
1	Виручка від реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг, тис. грн. у тому числі:	118915,70	219055,20
	- від виконання будівельно-монтажних робіт і нового будівництва, тис. грн.	101078,30	146767,00
	- від виконання капітального ремонту, тис. грн.	-	39429,94
	- від реалізації продукції власного виробництва, тис. грн.	15459,24	28477,18
	- від розробки проєктів (проєктно-кошторисної документації), тис. грн.	2378,11	4381,10
2	Витрати підприємства всього, тис. грн., у тому числі, пов'язані з:	96288,00	168504,00
	- виконанням будівельно-монтажних робіт і новим будівництвом, тис. грн.	83938,06	114241,70
	- виконанням капітального ремонту, тис. грн.	-	30090,00
	- виготовленням і реалізацією продукції, тис. грн.	10343,94	20260,60
	- розробкою проєктів (проєктно-кошторисної документації), тис. грн.	2006,00	3911,70
3	Витрати на одну гривню реалізованих товарів (робіт, послуг), грн., у тому числі:	0,81	0,77
	- виконаних будівельно-монтажних робіт і нового будівництва, тис. грн.	0,83	0,78
	- виконаного капітального ремонту, тис. грн.	-	0,76
	- виготовленої та реалізованої продукції, тис. грн.	0,67	0,71
	- розроблених проєктів (проєктно-кошторисної документації), тис. грн.	0,84	0,89

Аналіз витрат на 1 гривню реалізованих товарів (робіт, послуг) набуває конкретності і може служити підґрунтям для прийняття управлінських рішень у сфері формування показників рентабельності товарів (робіт, послуг) підприємства, якщо він доповнюється аналізом складу витрат на виробництво. У табл. 2.9 наведено дані про фактичні витрати за окремими елементами за аналізований період.

Таблиця 2.9 – Елементи операційних витрат ПП «Кабекслайн»

Елементи витрат	Роки			
	2021		2022	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
Матеріальні витрати	37263,46	38,7	83914,99	49,8
Витрати на оплату праці	14828,35	15,4	23085,05	13,7
Відрахування на соціальні заходи	5488,42	5,7	8425,20	5,0
Амортизація	13672,90	14,2	19209,46	11,4
Інші операційні витрати	25034,88	26,0	33869,30	20,1
Разом	96288,00	100,0	168504,00	100,0

Аналіз показників табл. 2.9 дає підставу для таких висновків. По-перше, збільшення витрат на виробництво в 2022 році проти 2021 р. на 75%, при збільшенні обсягу реалізації товарів (робіт, послуг) майже удвічі, свідчить про відносно стабільну й обґрунтовану динаміку витрат, а також відносне їхнє зниження, що знаходить відображення у показнику витрат на 1 гривню виробленої продукції (виконаних робіт, наданих послуг). По-друге, структура витрат суттєво зрушилася у бік збільшення питомої ваги матеріальних витрат, тобто матеріалоємності товарів, робіт і послуг, що пов'язано зі зростанням у 2022 р. вартості матеріалів, енергоносіїв та логістичних витрат. Що стосується витрат, пов'язаних з оплатою праці і відрахуваннями на соціальні заходи, то їхня питома вага зменшилася в 2022 р. Але це коливання можна вважати незначним. Питома вага всіх інших витрат за період з 2021 по 2022 р. постійно збільшувалася. Так, на ПП «Кабекслайн» досить суттєве збільшення питомої ваги амортизаційних відрахувань на повне відтворення основних засобів стало результатом введення в дію, за останній період, основних фондів, що свідчить про розширення виробництва.

2.3.4 Аналіз фінансового стану підприємства

Фінансова діяльність будь-якого суб'єкта господарювання, починаючи від моменту його заснування, формування статутного фонду, наступних взаємовідносин з державою, фінансовими установами, контрагентами, а також

усередині самого підприємства з питань організації внутрішньогосподарського комерційного розрахунку, базуються на формуванні, русі та ефективному використанні його фінансових ресурсів (капіталу).

Звернемося до балансу ПП «Кабекслайн» станом на кінець 2 року і, складеної на його основі, табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Фінансові результати діяльності ПП «Кабекслайн»

№ п/п	Показники	Роки	
		2021	2022
1.	Середньорічний залишок капіталу всього, тис. грн.	25857,34	34192,27
	у т. ч. власний капітал	12256,66	12256,66
2.	Основні засоби:		
	а) первісна вартість, тис. грн.	92937,98	99387,27
	б) залишкова вартість, тис. грн.	35115,03	36749,92
3.	Сума зносу основних засобів, тис. грн.	57822,95	62637,35
4.	Оборотні активи всього, тис. грн.	20090,09	51032,64
	В т. ч. виробничі запаси	9027,00	11033,00
5.	Кредиторська заборгованість, тис. грн.	5165,45	5335,96

На звітну дату фінансові ресурси підприємства становили 152476,06 тис. грн (з урахуванням поправок на інфляційні фактори), їхнє збільшення за звітний рік у співставній оцінці склало 519925,31 тис. грн. (152476,06 - 100550,75) або 51,6%. Власні і прирівняні до них фінансові ресурси підприємства збільшилися на 8334,93 тис. грн (34192,27 - 25857,34) або на 32,2%, у тому числі статутний фонд залишився на колишньому рівні – 12256,66 тис. грн.

Сума позикових ресурсів у підприємства за 2022 рік зросла на 170,51 тис. грн (5335,96 – 5165,45) головним чином через незакінчені розрахунки та заборгованість перед кредиторами. Питома вага власних фінансових ресурсів підприємства у їхньому загальному обсязі зменшилася з 25,7% (25857,34×100:100550,75) на 1 січня 2022 року до 22,4% (34192,27×100:152476,06) на кінець 2022 р.

Функціонуючи в ринковій економіці кожний суб'єкт господарювання має забезпечувати такий стан своїх фінансових ресурсів, за якого він стабільно зберігав би здатність безперебійно виконувати власні фінансові зобов'язання

перед державою, діловими партнерами, власниками, найманими працівниками. Набуваючи в ринкових умовах стійкої фінансової незалежності, несучи реальну економічну відповідальність за своєчасне виконання своїх фінансових зобов'язань і за високу ефективність господарювання, підприємство здатне досягти стабільності своїх фінансів лише за умов суворого дотримання принципів комерційного розрахунку, головним серед яких є зіставлення витрат і результатів, одержання максимального прибутку і мінімізації витрат. Саме ця умова є визначальною для формування позитивного фінансового стану підприємства.

У загальному сенсі фінансовий стан підприємства – це міра його забезпеченості необхідними фінансовими ресурсами, ступінь раціональності їх розміщення для здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями.

Якщо параметри діяльності підприємства і розміщення його фінансових ресурсів відповідають критеріям позитивної характеристики фінансового стану, говорять про фінансову стійкість підприємства.

Сукупність найважливіших показників діяльності підприємства, які характеризують фінансову стійкість, тобто стан, рух і розміщення його фінансових ресурсів, включає:

- прибутковість (рентабельність) діяльності підприємства;
- наявність і динаміку основних фондів і оборотних коштів;
- раціональність розміщення (використання) власних і залучених фінансових ресурсів (основних і оборотних коштів);
- ступінь фінансової незалежності підприємства (фінансової автономії);
- ліквідність і платоспроможність.

Фінансова стійкість підприємства формується, насамперед, під впливом рентабельності його діяльності. Аналізуючи діяльність підприємства «Кабекслайн», можна зазначити, що вона є рентабельною і підприємство стоїть на правильному шляху. Враховуючи роль, яку відіграє прибуток в економіці будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності у короткотерміновій, а, тим

більше, – у довготерміновій перспективі, ця спроможність не може бути підтримана і буде втрачена, якщо фінансові ресурси підприємства не будуть достатньою мірою поповнюватися за рахунок прибутку.

Не випадково, що саме прибуток, рентабельність – основні критерії оцінки будь-якої сторони діяльності суб'єктів підприємництва. Однак самі по собі вони не можуть забезпечити фінансової стійкості підприємства.

Фінансово-господарська діяльність підприємства забезпечується наявними фінансовими ресурсами (капіталом) – як власними, так і позиковими. Їхній розмір і стан розміщення в активи характеризується балансом, який являє собою основне джерело аналізу фінансового стану. Ознакою фінансової стійкості будь-якого суб'єкта господарювання є постійне зростання валюти його балансу, тобто загальної суми його фінансових ресурсів.

На ПП «Кабекслайн» має місце збільшення загальної суми фінансів підприємства за період з 2021 по 2022 роки, що характеризує його позитивний фінансовий стан.

2.3.5 Оцінка маркетингової діяльності ПП «Кабекслайн»

Основою виробничої діяльності будь-якої фірми є маркетингова програма, що включає в себе основні напрямки та позиції, які могли б дозволити успішно функціонувати на ринку.

Основоположним моментом маркетингової програми є місія підприємства, яку ми сформулювали в розд. 2.2 кваліфікаційної роботи. На основі місії сформулюємо стратегічні цілі компанії на довгострокову перспективу за сферами:

Позиція на ринку. ПП «Кабекслайн» прагне стати лідером на ринку будівельно-монтажних послуг м. Кропивницького та Кіровоградської області, збільшуючи обсяги реалізації товарів (робіт, послуг), прийняти активну участь у відновленні об'єктів житлового фонду та інфраструктури країни, зруйнованих внаслідок повномасштабної військової агресії РФ, а також післявоєнній її відбудові.

Інновації. Освоєння та впровадження сучасних технологій будівництва, енергозберігаючих технологій, дотримання у процесі будівельних робіт і капітального ремонту нових стандартів будівництва, які передбачають зведення споруд цивільного та протирадіаційного захисту за сучасними вимогами.

Виробництво. Пріоритетними цілями є: досягнення найвищої продуктивності праці, підтримання стабільно високої якості продукції, робіт і послуг, зниження витрат у порівнянні з основними конкурентами.

Фінанси. Загальна мета – збільшення активів підприємства шляхом постійної підтримки платоспроможності і рентабельності, а також оптимальної структури активу і пасиву балансу.

Управління персоналом. Залучення персоналу високої кваліфікації, зокрема робітників-будівельників, забезпечення високого рівня оплати праці персоналу підприємства, застосування ефективних методів його мотивації, підтримка на належному рівні умов праці усіх категорій працівників.

На основі загальних цілей підприємства виділимо безпосередньо завдання маркетингової програми, які слід вирішити для їх досягнення:

Одним з першочергових завдань є встановлення прийняттого для споживачів рівня цін та їх гнучкість. Оскільки попит є повноцінним і стабільним, то на даному етапі найдоцільніше обрати підтримуючий вид маркетингу, який передбачає утримання існуючого рівня попиту та його стимулювання (посилення реклами, незначна модифікація послуг).

Підприємство «Кабекслайн» на даному етапі займає стійкі ринкові позиції, стабільно розвивається і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку та масштабів діяльності. Тому, прагне дотримуватися стратегії інтенсифікації існуючих можливостей та ресурсів фірми.

Стратегія глибокого проникнення на ринок, на думку керівництва, найбільше підходить компанії. Вона означає збільшення обсягів збуту продукції, виконання робіт та надання послуг, а також ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій за рахунок існуючих напрямків діяльності на існуючих ринках.

Стратегія глибокого проникнення на ринок характеризується низьким комерційним ризиком та реалізується за допомогою таких засобів, як: активізація рекламної діяльності; застосування засобів стимулювання збуту; підвищення рівня сервісного обслуговування; розвиток збутової мережі [14, с. 247].

Наразі реальні маркетингові дослідження даного підприємства обмежуються лише вивченням запитів замовників будівельних послуг в електронній системі публічних закупівель Prozorro з метою участі в оголошених ними торгах. А рекламна діяльність компанії полягає у декларуванні своїх можливостей на власному сайті <http://cabexline.com>.

Оскільки фірма «Кабекслайн» прагне у перспективі укріплювати позиції лідера будівельного ринку, то відносно конкурентів їй необхідно обрати стратегію підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку. Це досить агресивна стратегія, проте в умовах ринку вона ефективна.

Однак, не слід забувати, при цьому, що участь ПП «Кабекслайн» у нинішній та післявоєнній відбудові країни вимагатиме від нього розширення ринку своєї діяльності, який має охоплювати й інші регіони України, постраждалі від російської військової агресії.

Бути ринковим лідером – і вигідно, і складно. Вигідно тому, що найбільша ринкова частка забезпечує високі прибутки, складно – тому що завжди існують фірми, які намагаються посунути лідера з його позицій. Але, на наш погляд, ця стратегія є достатньо привабливою.

У 2020 році ПП «Кабекслайн» реалізувало більше 10 великих проектів. У 2021 році їх кількість та вартість дещо знизилася порівняно з попереднім періодом. У 2022 р. спостерігалось збільшення обсягу реалізованої продукції, виконаних робіт і наданих послуг майже вдвічі. Обсяг будівельних робіт, виконаних підприємством у першій половині 2023 року вже досяг рівня 2021 р. і продовжуватиме збільшуватися. В сучасних умовах, коли послуги будівельних підприємств є одними з найбільш затребуваних, реалізація на аналізованому підприємстві нової маркетингової програми сприятиме нейтралізації впливу негативних факторів і запланований рівень зростання обсягів діяльності буде досягнутий.

2.4 Складання балансу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ

Проведення аналізу впливу різних підсистем зовнішнього та внутрішнього середовищ на діяльність підприємства, а також діагностування його конкурентоспроможності буде неповним і недостатнім без обґрунтування значущості і рівня впливу на його подальший розвиток окремих чинників. З цією метою усі фактори, що розглядаються в процесі аналізу, необхідно згрупувати, віднісши їх до позитивно чи негативно впливових, які мають назву можливостей і загроз стосовно зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін діяльності підприємства відносно його внутрішнього середовища. При цьому, зовнішнє та внутрішнє середовища необхідно аналізувати в їхньому взаємозв'язку та взаємозалежності, тобто скласти їх стратегічний баланс.

Стратегічний баланс можна визначити як системне поєднання факторів негативного та позитивного впливову на діяльність підприємства (можливостей і загроз), які об'єктивно містить в собі зовнішнє оточення підприємства та які суб'єктивно оцінюються самим підприємством, з відносно сильними та слабкими сторонами його функціонування. Своєчасне виявлення загроз дозволить запобігти кризовим ситуаціям на підприємстві, а інформація про потенційні можливості дасть можливість заздалегідь підготуватися до найефективнішого їх використання.

Наведемо визначення окремих елементів зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, запропоновані З. Шершньовою [47, с. 215] і дещо вдосконалені нами:

Сильні сторони підприємства (strength) – це його внутрішні можливості (потенціал, навички) чи ресурс, що можуть стати основою формування конкурентних переваг.

Слабкі сторони підприємства (weaknesses) – види діяльності, ресурси чи підсистеми потенціалу, які знижують його конкурентоспроможність, а тому

потребують покращення, вдосконалення, зміни підходу або правильного застосування.

Можливості зовнішнього середовища (opportunities) – позитивні процеси, ситуації чи явища, використання яких може дозволити підприємству досягти свої стратегічні цілі, укріпити конкурентну позицію на ринку, знаходити і розвивати нові напрямки диверсифікації.

Загрози зовнішнього середовища (threats) – будь-які процеси або явища, які здатні заподіяти перешкод на шляху просування підприємства до досягнення своїх місії та цілей.

Складання стратегічного балансу в західній літературі дістало назву SWOT-аналізу [55, 56].

Для забезпечення ефективності та дієвості зведеного стратегічного балансу факторів, як інструменту для розробки майбутніх стратегічних дій компанії, треба враховувати такі особливості проведення SWOT-аналізу:

1) суб'єктивність сприймання менеджерами впливовості факторів зовнішнього середовища, а також суб'єктивність оцінки ними ступеня важливості факторів, які характеризують сильні/слабкі сторони підприємства, в процесі їх добору;

2) ризик помилкового віднесення факторів не до тієї групи (фактори, які були перевагами в минулому можуть стати недоліками у майбутньому, і навпаки);

3) через швидку мінливість, середовище потребує постійної уваги з метою підтвердження чи спростування попередніх висновків.

Автори [26] стверджують, що компанії, які ефективно застосовують стратегічне управління, проводять оцінку факторів у межах SWOT-аналіз один раз на квартал.

На рис. 2.2 представлено матрицю SWOT-аналізу, яка дозволяє простежити перелік і співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ ПП «Кабекслайн».

Рис. 2.2 – Матриця SWOT-аналізу діяльності ПП «Кабекслайн»		ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
		Можливості (шанси) 1. Послаблення конкуренції на будівельному ринку через скорочення або зупинку діяльності значної кількості будівельних підприємств. 2. Наявність високих бар'єрів входження в галузь. 3. Дієві державні та місцеві програми щодо компенсації за зруйноване та пошкоджене житло. 4. Програми уряду щодо видачі пільгових іпотек. 5. Прогнози зростання ринку «зеленого будівництва». 6. Заборона ухвалення містобудівної та проектної документації без заходів цивільного захисту. 7. Ухвалення закону про зниження податкового навантаження для представників будівельної галузі. 8. Покращення інвестиційного клімату для відбудови інфраструктури, зокрема у вигляді державно-приватного партнерства.	Загрози 1. Зростання витрат на енергоносії, ліміти використання електроенергії. 2. Зміна логістичних маршрутів. 3. Сповільнення, гальмування або зупинка поточних і нових проєктів. 4. Нестача робітників-будівельників у світі, зокрема у країнах Європи. 5. Складна система отримання дозвільної документації. 6. Скорочення доходів індивідуальних замовників. 7. Зменшення масштабів внутрішнього ринку будівельних матеріалів. 8. Дефіцит матеріалів, виробництво яких зруйновано, або раніше постачалися з рф та рб. 9. Здороження виробництва, транспортування будівельних матеріалів і будівельних робіт. 10. Обмеження імпорту матеріалів через припинення роботи більшості портів та обмежені можливості транспортування суходелом. 11. Використання імпортних матеріалів збільшує собівартість будівництва. 12. Зростання інфляції і курсу валют. 13. Введення нових норм (Єврокодів): передбачають вищі стандарти щодо використовуваних матеріалів, а також збільшення кількості проєктів, які впроваджують нові й енергоефективні технології. 14. Реформа містобудування з урахуванням вимог безпеки, що ґрунтується на численних законах і законопроєктах. 15. Сертифікація будівель міжнародними екологічними стандартами.
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	Сильні сторони 1.Наявність сучасного технологічного оснащення і кваліфікованого персоналу. 2.Наявність повного пакету дозвільної документації. 3.Налагоджена ефективна система управління, творчий підприємницький менеджмент. 4.Високоякісне виконання робіт. 5.Використання тільки якісних матеріалів. 6.Визнаний регіональний лідер. 7.Великий досвід роботи у сфері будівництва. 8.Виконання як окремих етапів будівництва, так і повного комплексу робіт з облаштуванням прилеглої території. 9.Здійснення будівництва будь-якого типу. 10.Зведення будинку «під ключ», включаючи інженерне проєктування, монтаж систем електропостачання, водопроводу, каналізації, опалення, вентиляції та кондиціонування. 11.Висока репутація у споживачів. 12.Імідж надійного партнера. 13.Прибуткова діяльність та позитивний фінансовий стан 14.Власне виробництво електрощитового обладнання. 15.Проведення високоякісних робіт з капітального ремонту і реставрації будівель.	Поле СiМ (заходи) - Збільшення прибутків за рахунок зростання обсягів виконуваних робіт; - Науково-технічні дослідження та розробки; - Впровадження інноваційних технологій; - Пошук можливостей використання екологічно чистих матеріалів; - Подальше зміцнення стосунків з існуючими клієнтами (споживачами); - Вивчення та використання досвіду творчого підприємницького менеджменту; - Розширення контактів, пошук нових клієнтів; - Вивчення можливостей та напрямків галузевого партнерства; - Кооперування з іншими підприємствами для реалізації спільних проєктів; - Вихід на нові регіональні ринки; - Вивчити можливості використання державно-приватного партнерства; - Участь у програмах відновленні зруйнованої інфраструктури країни	Поле СiЗ (заходи) - Доскональне вивчення нових законів і законопроєктів, які стосуються містобудування. - Використання екологічно чистих матеріалів у будівельній діяльності; - Вивчення досвіду будівництва захисних споруд цивільного захисту (бомбосховищ і протирадіаційних укриттів); - Впровадження нових ресурсозберігаючих технологій будівництва; - Вивчення досвіду активних й успішних конкурентів з метою формування та розширення власних конкурентних переваг; - Вивчення можливостей надання спеціалізованих послуг щодо будівництва споруд цивільного захисту; - Вивчення і застосування нових норм (Єврокодів); - Вивчення можливостей отримання сертифікатів міжнародних екологічних стандартів; - Впровадження новітніх технологій виробництва, що знизять собівартість робіт і послуг та забезпечать їх якість
	Слабкі сторони 1.Зменшення кількості висококваліфікованих робітників-будівельників через мобілізацію до лав ЗСУ. 2.Відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку. 3.Низький рівень маркетингових досліджень та рекламної діяльності. 4.Нижчі за середні темпи зростання. 5.Втрата деяких ключових постачальників.	Поле СлМ (заходи) - Впровадження методів стратегічного управління, та рух у бік більш привабливих стратегій; - За рахунок отриманих прибутків виділяти більше коштів на дослідження і розробки - Розпочати маркетингові дослідження; - Просування в напрямку розвитку конкурентних переваг.	Поле СлЗ (заходи) - Пошук нових ринків якісних будівельних матеріалів та нових постачальників замість втрачених; - Заохочення на роботу робітників-будівельників високої кваліфікації через дієві механізми мотивації.

На перетинах окремих складових груп факторів утворюються поля, які характеризують певні комбінації [47, с. 216]:

- поле СіМ – поєднання сили компанії з можливостями зовнішнього середовища, за рахунок якого підприємство має змогу в найбільшій мірі проявити свої сильні сторони, скориставшись зовнішніми можливостями. Для цього воно має передбачити застосування стратегій підтримки та розвитку своїх сильних сторін через реалізацію шансів зовнішнього оточення;

- поле СіЗ – поєднання сили компанії і загроз зовнішнього середовища, що вимагає використання її сильних сторін для пом'якшення та/або усунення загроз;

- поле СлМ – поєднання слабкості компанії з можливостями зовнішнього середовища – вимагає розробки стратегій подолання слабких сторін компанії за рахунок використання можливостей зовнішнього оточення;

- поле СлЗ – поєднує загрози середовища із слабкістю компанії, через що його називають «кризовим полем». У таких випадках можуть виникнути найбільші загрози для компанії, коли з її боку контроль негативного розвитку ситуації у зовнішньому оточенні може бути утрудненим або взагалі неможливим через певні слабкі сторони. Тому виникає нагальна потреба в розробці стратегій, спрямованих на подолання зовнішніх загроз й одночасне усунення слабких сторін компанії, що завжди є доволі складним завданням.

На основі цих комбінацій у відповідних полях попередньо формують певні заходи, які здатні передбачити нагальні дії компанії і в подальшому лягти в основу розробки стратегій її розвитку.

3. НАПРЯМКИ СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПП «КАБЕКСЛАЙН»

3.1 Чинники формування, розвитку та укріплення конкурентних переваг підприємства

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія компанії визначає основні напрямки її діяльності, зокрема такі комбінації обраних напрямків розвитку стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) компанії, в яких вона буде намагатися досягти своїх цілей. Тому актуальним стає питання забезпечення конкурентних переваг в кожній окремій СОБ для досягнення в результаті головних цілей. Відповідь на нього надає конкурентна стратегія. Вона визначає шляхи і конкретизує напрямки реалізації корпоративної стратегії, а також підходи, які допоможуть цілеспрямовано та ефективно діяти в кожній стратегічній області бізнесу. Конкурентну стратегію часто називають діловою, бізнес-стратегією або стратегією завоювання конкурентних переваг [36, с. 257].

Тобто, корпоративна стратегія визначає що треба робити компанії, якими видами діяльності вона буде займатися. Конкурентна ж стратегія вказує ЯК потрібно робити, щоб досягти конкурентних переваг, а, отже, й успіху в кожній СОБ. Корпоративна стратегія обирається у якості загальної стратегії всієї компанії, у той час, як універсальної конкурентної стратегії всієї компанії не існує. Конкурентна стратегія являє собою окремий бізнес-напрямок певної СОБ компанії. Таким чином, багатобізнесове підприємство може мати декілька конкурентних стратегій, кожна з яких вказує яким чином завоювати довгострокові стійкі конкурентні позиції у кожній окремій СОБ [34, с. 188].

Взаємозв'язок корпоративної і конкурентної стратегій носить діалектичний характер. З одного боку, конкурентна стратегія розміщена за ієрархією нижче від корпоративної, конкретизує і забезпечує її реалізацію. З іншого боку, інколи, перш ніж прийняти рішення щодо зміни портфельної стратегії, необхідно спочатку обґрунтувати конкурентні стратегії і

пересвідчитись у тому, що компанія може вирішити свої першочергові завдання без зміни корпоративної стратегії. Адже диверсифікація є досить ризикованим кроком і потребує значних витрат. Тому необхідно спочатку спрямувати зусилля на пошук можливостей розв'язання нагальних проблем через посилення конкурентних позицій без зміни загальної стратегії компанії.

Таким чином, *конкурентну стратегію* можна трактувати як спосіб отримати стійкі конкурентні переваги в кожній СОБ компанії шляхом вибору кращих, ніж у конкурентів методів конкурентної боротьби та більш дієвих способів задоволення різноманітних і мінливих потреб споживачів. Конкурентна стратегія конкретизує і визначає напрямки реалізації корпоративної стратегії.

Розробка конкурентної стратегії вимагає глибокого вивчення конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство, а також визначення конкурентної сили і конкурентної позиції учасників відповідного галузевого ринку. Саме ці фактори визначають конкурентну перевагу аналізованого підприємства.

Визначимо рушійні сили, які в найбільшій мірі впливають на зміни в структурі конкурентних сил в окресленому стратегічному періоді. Нині у будівельній галузі України такими рушійними силами є:

- динамічні зміни в законодавстві й економічній політиці країни (численні закони і законопроекти стосовно реформи містобудування; фінансова підтримка галузі, стимулювання надходжень внутрішніх і зовнішніх інвестицій; програми компенсації за пошкоджене та зруйноване житло, а також пільгового іпотечного кредитування; закон щодо зниження податкового навантаження для представників галузі та забезпечення українців більш доступним новим житлом та ін.);
- істотна зміна характеру і структури сукупного попиту внаслідок повномасштабної військової агресії РФ;
- суттєві інновації та ноу-хау (поява нових сучасних матеріалів, технології енерго- та тепло збереження, сертифікація будівель міжнародними

екологічними стандартами, постійне оновлення державних будівельних норм (ДБН) та Єврокодів, прогнози зростання глобального ринку «зеленого будівництва» тощо);

- послаблення рівня інтенсивності конкуренції у галузі через скорочення або зупинку діяльності значної кількості будівельних підприємств;
- зменшення масштабів внутрішнього ринку будівельних матеріалів, їхній дефіцит, здороження й обмежена можливість імпорту;
- суттєві зміни в структурі витрат (через зростання цін на енергоносії, сировину, матеріали, логістику тощо);
- істотні зміни суспільного ладу в країні, ціннісних орієнтацій населення демографічних змін та інших факторів макросередовища внаслідок військових дій, знищення інфраструктури, росту інфляції, курсів валют тощо;
- нестача робітників-будівельників у світі, в Європі і в Україні;
- зміни у тенденціях економічного розвитку будівельної галузі, її переорієнтування на першочергове відновлення пошкодженого та зруйнованого житла, пріоритетність нового будівництва (порівняно з відновленням істотно пошкоджених об'єктів), будівництво з урахуванням вимог безпеки (обов'язкове облаштування захисних споруд цивільного захисту), інклюзії (безбар'єрного доступу до будівлі маломобільних груп населення);
- зміни у структурі споживачів.

Перелічені рушійні сили створюють як загрози, так і можливості для ведення будівельного бізнесу. А враховуючи послаблення конкуренції серед фірм, які наразі залишилися і продовжують працювати в умовах все більш зростаючого попиту на будівельні послуги на фоні істотного зменшення їх ринкової пропозиції, слід розробити стратегії, здатні пом'якшити або усунути вплив загроз, перетворивши їх на можливості і створивши умови для виживання та процвітання підприємства у довготривалій перспективі. В цій ситуації у виграшному положенні знаходяться будівельні компанії, здатні втілити такі стратегії у життя завдяки вже сформованим конкурентним перевагам. Хоч навіть і для таких підприємств – це досить складне завдання.

Індикаторами (показниками) конкурентної сили ПП «Кабекслайн» виступають його конкурентні переваги, що характеризують дане підприємство як визнаного регіонального лідера з міцною конкурентною позицією та великим досвідом роботи у сфері будівництва, який володіє:

- високою репутацією у споживачів;
- іміджем надійного партнера;
- сучасним технологічним оснащенням і кваліфікованим персоналом;
- повним пакетом дозвільної документації, який включає 14 ліцензій;
- налагодженою ефективною системою управління, творчим підприємницьким менеджментом;
- здатністю виконання робіт на високому професійному рівні з використанням тільки якісних матеріалів;
- спроможністю здійснення будівництва будь-якого типу;
- можливістю зведення будинку «під ключ», включаючи інженерне проєктування, монтаж систем електропостачання, водопроводу, каналізації, опалення, вентиляції та кондиціонування, облаштуванням прилеглої території;
- можливістю виконання як окремих етапів будівництва, так і повного комплексу робіт;
- спроможністю кваліфіковано виконати роботи з капітального ремонту та реставрації будівель;
- прибутковою діяльністю та позитивним фінансовим станом.
- власним виробництвом електрощитового обладнання, що знижує собівартість електромонтажних робіт.

Відповідно *індикаторами конкурентної слабкості* ПП «Кабекслайн» є:

- зменшення кількості висококваліфікованих робітників-будівельників через мобілізацію до лав ЗСУ;
- відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку;
- низький рівень маркетингових досліджень та рекламної діяльності;
- нижчі за середні темпи зростання;

– втрата деяких ключових постачальників через об’єктивні причини.

Розглядаючи виділені нами конкурентні переваги ПП «Кабекслайн» можна помітити, що їх можна класифікувати за джерелами виникнення на внутрішні і зовнішні. На можливості такого поділу наголошують автори [1, 10, 26]. У розд. 1.2 ми визначили, що *внутрішні конкурентні переваги* характеризують внутрішні аспекти діяльності суб’єкта господарювання, за якими він випереджає своїх конкурентів. *Зовнішні конкурентні переваги* – базуються на здатності компанії створити цінності, більш значимі для споживачів його продукції (послуг), що сприяє зменшенню витрат останніх чи підвищенню ефективності їхньої діяльності, тобто створює можливості якнайбільшого задоволення споживчих потреб. Слід зазначити, що зовнішні КП не лише забезпечують підприємству міцні конкурентні позиції, а й орієнтують його на розвиток та використання тих або інших внутрішніх переваг.

Дещо розширивши підхід, запропонований в [26], ми класифікували конкурентні переваги аналізованого підприємства, доповнивши його пропозиціями щодо чинників формування найбільш актуальних на даний момент КП з урахуванням виокремлених індикаторів конкурентної слабкості ПП «Кабекслайн» (табл. 3.1). Така класифікація дозволила нам більше конкретизувати як конкурентні переваги, так і слабкості підприємства і сформувати підґрунтя для розробки стратегій його подальшого розвитку у вигляді сформульованих чинників розвитку КП.

Чинники конкурентних переваг, які містяться у табл. 3.1, спрямовані переважно на формування та розвиток нових КП підприємства (звісно, що існуючі наразі конкурентні переваги слід розвивати і укріплювати). Чинники КП можуть бути:

- *тактичними* (у табл. 3.1 позначені «т») – спрямовані на формування конкурентних переваг підприємства у найближчий період (до року);
- *стратегічними* (у табл. 3.1 позначені «с») – дозволять випередити конкурентів після виконання конкретних умов у перспективі.

Таблиця 3.1 – Класифікація наявних конкурентних переваг та індикаторів конкурентних слабкостей ПП «Кабекслайн» за джерелами виникнення, а також чинники формування, розвитку та укріплення актуальних конкурентних переваг (розроблено автором на основі рекомендацій [1])

Різновиди конкурентних переваг	Групування наявних конкурентних переваг аналізованого підприємства	Індикатори конкурентної слабкості ПП «Кабекслайн»	Чинники формування актуальних КП: (с) – стратегічних, (т) – тактичних
1	2	3	4
Внутрішні конкурентні переваги			
Виробничі	- наявність сучасного технологічного оснащення; - раціональна експлуатація основних фондів; - високий рівень бездефектного виконання робіт	відносна (з огляду на реалії сьогодення) забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	пошук нових ринків і постачальників якісних будівельних матеріалів (т)
Технологічні	- сучасність, досконалість, гнучкість застосовуваних технологічних процесів; - використання тільки якісних матеріалів; - використання деяких досягнень науково-технічного прогресу		впровадження нових ресурсозберігаючих технологій будівництва (с)
Кваліфікаційні	- великий досвід роботи у сфері будівництва; - повний пакет дозвільної документації, який включає 14 ліцензій; - виконання робіт на високому професійному рівні; - кваліфікований персонал, який володіє професійною майстерністю, здатний до активних і творчих дій, відкритий до нововведень; - спеціалізовані програми підтримання і забезпечення високої кваліфікації персоналу; - здійснення будівництва будь-якого типу	зменшення кількості висококваліфікованих робітників-будівельників через мобілізацію до лав ЗСУ	- вивчення і застосування нових норм (Єврокодів) (с); - отримання сертифікатів міжнародних екологічних стандартів (с); - заохочення на роботу висококваліфікованих робітників-будівельників (т)
Економічні	- стабільна прибуткова діяльність; - позитивний фінансовий стан; - наявність джерел фінансування; - платоспроможність		впровадження новітніх технологій виробництва з метою зниження собівартості робіт і послуг та забезпечення їх якості (с)

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Організаційні	достатньо гнучка та структурована організаційна структура управління		
Управлінські	- налагоджена ефективна та результативна система управління; - творчий підприємницький менеджмент; - ефективна система управління оборотними засобами, закупівельними, виробничими та збутовими процесами; - сертифікована система управління якістю; - дієва система мотивації персоналу	відсутність у керівництва чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку	- використання досвіду творчого підприємницького менеджменту (т); - застосування дієвих систем мотивації для залучення і збереження висококваліфікованого персоналу (т); - впровадження методів стратегічного управління (т); - рух у бік більш привабливих стратегій (т)
Інноваційні	- наявність впроваджених «ноу-хау» - готовність до впровадження нових технологій, систем і методів		- впровадження інноваційних технологій будівництва, які відповідають міжнародним і національним стандартам (с); - виділення коштів на дослідження і розробки (с); - освоєння сучасних напрямків будівництва споруд цивільного захисту (т)
Зовнішні конкурентні переваги			
Інформаційні		низький ступінь інформованості про стан і перспективи розвитку ринку, дію сил та умов зовнішнього середовища, поведінку конкурентів, споживачів, та інших суб'єктів господарювання	- розвиток системи збирання та обробки даних про макро-середовище та навколишнє бізнес-оточення (с); - вивчення ринку та джерел залучення робочої сили (т)
Поведінкові	дотримання працівниками філософії, спрямованої на максимальне задоволення потреб споживачів цільових ринків	низький рівень маркетингових досліджень	розвиток маркетингових досліджень (т)

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Якісні та сервісні	- виконання робіт із забезпеченням високої якості і комфорту; - використання тільки якісних матеріалів; - відповідність виконуваних робіт національним стандартам	- використання в роботі переважно національних будівельних стандартів; - відсутність контролю матеріалів на відповідність екологічним нормам	- використання екологічно чистих матеріалів (т); - вивчення і застосування міжнародних будівельних стандартів (с)
Кон'юнктурні	- визнаний регіональний лідер; - діяльність у сприятливих ринкових умовах (перевищення пропозиції порівняно з попитом, послаблений рівень конкуренції)	- відсутність досвіду участі у програмах державно-приватного партнерства; - відсутність досвіду кооперування з іншими учасниками ринку для реалізації спільних проєктів	- вивчення можливостей та напрямків використання державно-приватного партнерства (т); - кооперування з іншими учасниками ринку для реалізації спільних проєктів (т)
Іміджеві	- висока репутація у споживачів; - імідж надійного партнера	переважна зосередженість на існуючих (постійних) клієнтах та участі в публічних закупівлях в системі Prozorro	- зміцнення стосунків з існуючими клієнтами (т); - розширення контактів, пошук нових клієнтів (с)
Цінові	високий рівень ринкової влади підприємства та можливості впливати на вартість виконаних робіт (ціни)		
Збутові	стабільне формування портфелю замовлень	самозаспокоєність на існуючих досягненнях через низький рівень конкуренції на будівельному ринку	- вихід на нові регіональні ринки (с); - участь у програмах відновлення зруйнованої інфраструктури (т)
Комунікаційні	- наявність інформаційного сайту про діяльність підприємства; - наявність і використання зворотного зв'язку зі споживачами, постачальниками, місцевими органами влади	слабке використання інших способів розповсюдження інформації про підприємство	активізація рекламної діяльності (с)

Інтенсивність конкуренції в галузі може характеризуватися як: слабка, помірна, інтенсивна, запекла. До початку повномасштабної агресії РФ конкуренція на ринку будівельних послуг була доволі інтенсивною і носила переважно регіональний характер.

До основних факторів, які впливали на збільшення інтенсивності конкуренції між регіональними будівельними компаніями в довоєнний період, можна віднести:

а) велику кількість конкуруючих фірм з приблизно однаковими обсягами пропозиції, що, зрештою, збільшувало ймовірність появи нових стратегічних ініціатив;

б) повільне зростання попиту на будівельні послуги через наслідки економічної кризи і низьку платоспроможність споживачів;

в) низькі витрати споживачів, пов'язані з переходом від однієї будівельної компанії до іншої, через незначну різницю у вартості та якості послуг, що полегшувало перехоплення споживачів конкурентами;

г) вдалі стратегічні рішення деяких компаній, які сприяли зростанню прихильності до них споживачів і збільшенню прибутковості цих компаній, швидко копіювалися іншими учасниками ринку;

д) поглинання великими компаніями більш слабких підприємств галузі.

Під впливом перелічених факторів раніше конкуренція носила доволі інтенсивний характер і дії конкурентів знижували середній прибуток у галузі. Зараз її можна назвати слабкою та подекуди помірною, через значне зменшення кількості конкурентів в галузі. Адже деякі будівельні підприємств з початку військової агресії істотно скоротили або припинили свою діяльність. А саме: в Кіровоградській області, за даними Головного управління статистики у Кіровоградській області, на початок 2023 р. працювало 45% загальної кількості будівельних підприємств. В умовах помірної конкуренції більшість підприємств отримують прибуток від своєї діяльності, близький до середнього по галузі. В подальшому очікується зростання попиту на послуги та товари

будівельної галузі, особливо у післявоєнний період, що призведе до зростання конкуренції. Однак, враховуючи істотний обсяг попиту на ці послуги, тенденція до зростання інтенсивності конкуренції у галузі буде повільною і поступовою.

Тому реалізацію деяких стратегічних чинників формування нових актуальних конкурентних переваг наразі аналізоване підприємство може відкласти на деякий період. Проте вже зараз слід попіклуватися про створення підґрунтя для їх реалізації. Наприклад, не зважаючи на цілком достатній попит на ремонтно-будівельні роботи, який нині існує на ринку Кіровоградської області і м. Кропивницького, компанії не слід ігнорувати можливість освоєння нових регіональних ринків. Так участь підприємства у програмах відновлення зруйнованої інфраструктури країни – це не лише його громадянський обов'язок, а й можливість заявити про себе як про досвідченого і кваліфікованого виконавця робіт і в подальшому забезпечити собі нових замовників. А освоєння й застосування нових прогресивних норм (Єврокодів) і стандартів будівництва, використання екологічно-чистих і якісних матеріалів, отримання відповідних міжнародних сертифікатів, оснащення будівельних об'єктів сучасними спорудами цивільного захисту (бомбосховищ і протирадіаційних укриттів) та інші заходи дозволять підприємству отримати переваги, які дозволять йому конкурувати навіть із зарубіжними будівельними фірмами, які у перспективі приймуть участь у післявоєнному відновленні інфраструктури України.

Виокремлюють також конкурентні переваги *низького і високого порядку*, які детально були розглянуті нами в розд. 1.2 кваліфікаційної роботи.

Очевидно, що переважна більшість конкурентних переваг ПП «Кабекслайн», представлених у табл. 3.1, є результатом цілеспрямованих управлінських дій підприємства, пов'язані з великими витратами на їх створення і, тому, вони не піддаються швидкому відтворенню з боку суперників. Такі КП дозволяють не лише підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, а й довготривало зберігати досягнуті конкурентні позиції.

Щодо діапазону конкуренції для будівельної фірми «Кабекслайн», можна стверджувати, що він досить широкий, адже – підприємство здійснює будівництво будь-якого типу; виконує як окремі етапи будівництва, так і весь комплекс робіт (включаючи інженерне проєктування, монтаж систем електропостачання, водопроводу, каналізації, опалення, вентиляції, кондиціонування, облаштування прилеглої території); надає повний цикл послуг з капітального ремонту та реставрації будівель, має власне виробництво електрощитового обладнання. Тому аналізоване підприємство може успішно конкурувати як з фірмами, що пропонують подібні товари, роботи і послуги (слід зазначити, що таких фірм дуже мало), так і з вузькоспеціалізованими на окремих видах діяльності компаніями.

Визначені нами конкурентні переваги ПП «Кабекслайн», індикатори його конкурентної слабкості, чинники формування найбільш актуальних на даний момент КП, конкурентна позиція підприємства, діапазон його конкуренції, а також матриця SWOT-аналізу (рис. 2.2) складають основу розробки стратегій подальшого розвитку.

3.2 Формування стратегій подальшого розвитку підприємства на основі його конкурентних переваг

Як зазначалося вище, загальна конкурентна стратегія дає можливість підприємству відповісти на питання: яким чином досягти конкурентні переваги в кожній із своїх стратегічних областей бізнесу. Наразі у ПП «Кабекслайн» можна виділити десять таких СОБ:

1. *Зведення будинку «під ключ»* (виконання повного комплексу робіт з будівництва будь-якого типу). Включає: аналіз будівельного майданчика, проєктування, будівництво, монтаж систем електро-, водопостачання, каналізації, оздоблювальні роботи, облаштування прилеглої території, здача готового об'єкта.

2. *Монтаж систем електропостачання* (послуги у сфері електропостачання (потужністю більше 1000 В) й електроосвітлення об'єктів різноманітного функціонального призначення, включаючи монтаж сонячних електростанцій, супровід відповідної документації та оформлення зеленого тарифу).

3. *Виготовлення, складання та встановлення електроцифрового обладнання* для промислового і цивільного користування за індивідуальними замовленнями.

4. *Водопостачання та каналізація*. Роботи передбачають: вибір джерела водопостачання; проектування; облаштування систем водопостачання за одним з трьох варіантів (буріння свердловини з монтажем автоматики і свердловинного насоса, будівництво колодязя, підключення до централізованої мережі водопостачання); підводка води в будинок; установка водяних фільтрів; монтаж системи каналізації будинку; сервісне обслуговування систем водопостачання та каналізації.

5. *Опалення*: монтаж систем повітряного опалення за допомогою теплового генератора або калорифера (в торгових і складських приміщеннях); водяних систем обігріву (радіатори, регістри і конвектори); електроопалення.

6. *Вентиляція*: проектування, установка і обслуговування припливно-витяжної вентиляції повітря в приміщеннях.

7. *Кондиціювання*. Пропонується монтаж, встановлення, підключення, проведення пусконаладжувальних робіт різних типів систем кондиціювання: побутових кондиціонерів (спліт систем); мульти спліт систем; мультизональних VRV і VRF-систем кондиціювання; систем чиллер фанкойл; даховийх кондиціонерів; прецизійних кондиціонерів; центральних кондиціонерів; компресорно-конденсаторних блоків.

8. *Капітальний ремонт* з метою усунення фізичного і морального зносу, відновлення ресурсу, технічних й економічних характеристик об'єкта та поліпшення його експлуатаційних показників без зміни функціонального призначення. Передбачає відновлення або з часткову заміну конструктивних

елементів і систем інженерного обладнання: посилення фундаменту та усунення недоліків в його ізоляції; заміну стовпів; перев'язку швів цегляних і кам'яних стін із усуненням тріщин; коригування виступаючих частин стін; перекладку ділянок кам'яних стін у надбудовах; встановлення на стіни обойм для їх зміцнення; заміну даху, дверних і віконних блоків, сходів та окремих деталей; зовнішні та внутрішні оздоблювальні роботи.

9. Реставрація будівель.

10. Інженерне проектування (будівельних об'єктів, вентиляції, кондиціонування, опалення, водопостачання та каналізації).

Виявлені нами нинішні конкурентні переваги аналізованого підприємства реалізуються на рівні виділених СОБ і характеризують, на нашу думку, цілком реальні, виразні й суттєві його відмінності від конкурентів. Формуючи нові переваги (на основі інноваційних процесів або за рахунок розширення ринку), ПП «Кабекслайн» має обов'язково піклуватися про укріплення і захист вже досягнутих. В основі цих процесів лежить обґрунтована конкурентна стратегія, яка фокусує увагу на покращенні конкурентної позиції компанії.

Аналіз діяльності підприємства показав, що попри те, що воно не займається формальним стратегічним плануванням, проте чітко демонструє застосування у своїй діяльності основних напрямків досягнення конкурентних переваг чи конкурентних стратегій, зазначених в [44, с. 259]:

- *лідерство у витратах;*
- *диференціація послуг;*
- *фокусування (концентрація на ринку конкретного регіону – Кіровоградської області);*
- *ранній вихід на ринок будівельних послуг і використання, таким чином, переваг першопрохідця;*
- *синергізм – стратегічні переваги, які досягаються даним підприємством за рахунок пов'язаної диверсифікації діяльності й означає, що ефект спільних дій усіх СОБ є набагато більшим, ніж проста сума їх*

індивідуальних зусиль зокрема за рахунок, зниження витрат на виконання всього комплексу будівельних робіт. Як відомо, формула синергічного ефекту: $2+2=5$.

Перші три напрямки Майкл Портер назвав базовими стратегіями. Зупинимося на кожній з них окремо.

Стратегія, орієнтована на витрати, – *лідерство за витратами* властива майже всім СОБ аналізованого підприємства. Тобто компанія надає будівельні та супровідні послуги за менш низькими цінами, ніж більшість конкурентів, за рахунок економії на масштабах діяльності, великого досвіду роботи, раціонального використання основних засобів, застосування матеріалів та обладнання з врахуванням індивідуальних побажань і фінансових можливостей замовника. Оскільки на ринку багато споживачів, що досить відчутно реагують на ціни, ПП «Кабекслайн» проводить зниження витрат майже за всіма ланками свого ланцюжка цінностей, на всіх етапах виробництва й обігу, тобто створює стійкі переваги над конкурентами у витратах.

Крім того, підприємство, поряд з іншими представниками будівельного бізнесу, постійно приймає участь у тендерах, оголошуваних державними та комунальними замовниками на онлайн-платформі системи публічних закупівель Prozorro. Перемагає той учасник, чия ціна виявиться найнижчою за умови відповідності технічних характеристик товару або послуги тим, що заявлені Замовником у тендерній документації. Кількість перемог, отриманих ПП «Кабекслайн» у тендерах за період 2020-2022 рр. та початку 2023 р., представлені у табл Б.1 дод. Б, підтверджують, що дане підприємство є лідером за витратами на ринку Кіровоградської області.

Маючи такі переваги, ПП «Кабекслайн» спромоглося:

а) конкурувати з учасниками ринку за розширення своєї частки шляхом виконання робіт (надання послуг) за цінами конкурентів або навіть нижчих;

б) отримувати більш високі прибутки порівняно з конкурентами за рахунок збереження середніх ринкових цін і маючи, при цьому, нижчі ніж у них витрати.

Обґрунтованість застосування конкурентної стратегії лідерства за витратами підтверджується тим, що:

- серед учасників будівельного ринку досить сильною є цінова конкуренція;
- товар у галузі стандартний і його характеристики повністю задовольняють переважну більшість покупців, які рішення про замовлення робіт (послуг) приймають, виходячи тільки із ціни;
- більшість покупців використовує куплений товар (роботи, послуги) в однаковий спосіб, незважаючи на незначні особливості чи якість товару: в цьому разі низька ціна також є спонукальним чинником для покупок;
- витрати покупців на переключення з одного товару на інший досить незначні, що дає їм широку волю вибору товару з більш низькою ціною;
- велика кількість покупців мають порівняно низький рівень доходів, а отже і серйозну причину купляти дешевий товар.

Проте не варто забувати, що перевага у витратах приносить користь доти, доки конкуренти не почнуть агресивні спроби знизити свої ціни і змінити статус-кво на ринку. Тому переваги лише на основі рівня витрат, як правило не такі стійкі, як на основі диференціації. Наприклад, якщо фірма має дешеву робочу силу, вона може обійти конкурента з набагато вищим рівнем продуктивності праці. У той час, як при диференціації, щоб обійти фірму-конкурента, слід запропонувати принаймні такий самий набір товарів (послуг), якщо не більший. Крім того, поява інноваційних товарів (послуг) або інші форми диференціації можуть знищити перевагу, отриману при виробництві старих, хоч і дешевших, товарів (послуг).

Стратегія диференціації стає привабливим конкурентним підходом для підприємства по мірі того, як вподобання та запити споживачів стають різноманітними і не можуть задовольнятися стандартними товарами і послугами. Тобто ця стратегія розрахована на ту групу споживачів, які готові заплатити більше у прагненні отримати більше цінності від товару (послуги). У

цьому випадку для кожної СОБ «Кабекслайн» диференціація стає альтернативним підходом, приходячи на заміну стратегії лідерства по витратах.

Успішна диференціація дозволяє компанії:

- встановити підвищену ціну на товар (роботу, послугу);
- збільшити обсяг продажів;
- збільшити імідж своєї торгової марки.

Наразі ПП «Кабекслайн» використовує такі *схеми диференціації*:

- висока якість пропонованих товарів (робіт, послуг) з використанням тільки якісних матеріалів і комплектуючих;
- виконання індивідуальних замовлень на будівельні об'єкти будь-якого типу, включаючи індивідуальний дизайн і оздоблення;
- виконання замовлень у найкоротші строки;
- надійність і безпека об'єктів;
- технологічне лідерство;
- високий імідж і репутація.

Особливо актуальним є застосування і розвиток стратегії диференціації для дев'ятої стратегічної області бізнесу – *реставрації будівель*. Ми пропонуємо реалізацію даної стратегії на основі *вибіркової спеціалізації*, як однієї з конкурентних переваг аналізованого підприємства. Вона означає, що асортимент послуг підприємства має бути вузьким і найвищою, навіть унікальної якості, проте і ціна на такі послуги може бути високою. Адже реставраційні роботи є дуже складними, високотехнологічними, часто унікальними. Порівняно з іншими монтажно-будівельними роботами, реставрацією займаються не так багато фірм, а отже і конкуренція в цьому сегменті ринку менша. Крім того ПП «Кабекслайн» має достатньо ресурсів, досвіду та високу репутацію у споживачів для успішної роботи на даному сегменті. Тим більше, що в результаті військової агресії РФ постраждало багато пам'яток архітектури, які потребують відновлення і проведення реставраційних

робіт для повернення їм первозданного вигляду. На ці унікальні роботи державою передбачається виділення чималих коштів.

При чому, на відміну від інших СОБ, щодо яких компанія застосовує сфокусовані (на будівельному ринку Кіровоградської області) стратегії лідерства за витратами або диференціації, для реставрації будівель слід застосувати широку стратегію диференціації з виходом компанії на ринки інших регіонів України.

Як і стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації також має певні ризики для аналізованого підприємства. По-перше, вона розрахована на невеликий сегмент платоспроможних покупців. По-друге, вона вимагає іноді доволі істотного підвищення ціни, за якої важко утримати клієнта. По-третє, відсутність у компанії маркетингових досліджень обмежує знання і розуміння її менеджерів того, що споживач вважає істиною цінністю.

Щоб уникнути ризиків розглянутих стратегій, керівництву ПП «Кабекслайн» слід пам'ятати, що застосовуючи їх, ні в якому разі не слід залишати поза увагою й інші способи завоювання покупця, забезпечуючи сталу перевагу над конкурентами. Такою перевагою може стати додаткова цінність послуг, що надаються підприємством для споживача за оптимальною ціною.

Тому ми пропонуємо застосування, поряд із стратегіями низьких витрат і диференціації – конкурентну **стратегію оптимальних витрат**, яка об'єднує позитивні якості попередніх двох і орієнтована на надання покупцям найбільше цінностей за їхні гроші. Йдеться про одночасну орієнтацію як на низькі витрати, так і на дещо кращі характеристики та привабливість товару (послуги). Ідея полягає у створенні підвищеної цінності, що перевищує очікування покупців по всіх параметрах товару (якість, характеристики, строки, привабливість, обслуговування) з одночасним переконанням споживачів у розумності ціни за таку цінність.

Конкурентна перевага стратегії оптимальних витрат забезпечується близькістю до конкурентів за ключовими параметрами (якістю,

характеристиками, привабливістю, обслуговуванню), з одного боку, і перевазі над ними по витратах – з іншого. Підприємство повинно вміти розробити і впровадити нові характеристики товару (послуги) з меншими витратами, чи запропонувати товар (послугу), відмінну від аналогів конкурентів (відповідно до зазначених вище напрямів диференціації) за цінами, прийнятними для клієнтів. Наперед виступає уміння одночасно керувати витратами, знижуючи їх, і вносити додаткові характеристики у товар (послугу).

Дана стратегія має великий простір для маневру між низькими витратами і диференціацією. Така гібридна стратегія дозволяє використовувати переваги обох стратегій, створюючи бездоганну купівельну корисність товару (послуги). Тому вона переважає чисті стратегії низьких витрат і диференціації, знижуючи характерні їм ризики. Це має місце тому, що підприємство з оптимальними витратами може пропонувати товар середньої якості за ціною, нижчою від середньої, чи товар вищої якості за середньою ціною. Більшість покупців віддають перевагу саме такому поєднанню параметрів «ціна-якість». А з іншого боку, гібридна стратегія добре захищає від тиску конкурентів у порівнянні з «чистими» стратегіями низьких витрат чи диференціації.

Визначившись із конкурентними стратегіями підприємства, стає можливим запропонувати, також, і *базову (еталонну) стратегію розвитку підприємства*.

Для підтвердження правильності наших рекомендацій, звернемося до матриці Томпсона-Стрікланда вибору стратегій в залежності від динаміки зростання ринку (галузі) та конкурентної позиції підприємства, запропонована у [56, с. 330] (рис. В.1 дод. В).

Стан галузі та позиція в ній підприємства часто можуть відігравати вирішальну роль при виборі стратегії діяльності підприємства. Підприємства-лідери ринку повинні прагнути до максимального використання можливостей, викликаних їх лідируючою позицією, та до укріплення цієї позиції, особливо, якщо галузь бурхливо розвивається. Саме до таких підприємств належить ПП

«Кабекслайн». Його розвиток обумовлюють стратегії, що знаходяться в першому квадраті матриці Томпсона-Стрікланда, оскільки підприємство має сильну конкурентну позицію на швидко зростаючому ринку.

Слід зазначити, що стратегії в кожному квадраті розташовані у можливому порядку переваги їх вибору. Так в перший квадрат, в який потрапляє аналізоване підприємство, увійшли наступні стратегії:

1. *Концентрованого зростання*, що пов'язані зі зміною продукту та (або) ринку. У випадку вибору цих стратегій підприємство, не змінюючи галузі, намагається покращити свій товар (послугу) або почати виробництво нового. Що стосується ринку, то компанія веде пошук можливостей покращення своєї позиції на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

2. *Вертикальної інтеграції* - пов'язані з розширенням підприємства за рахунок додавання до нього нових структур. Підприємство може здійснювати інтегроване зростання як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення зсередини. Стратегії вертикальної інтеграції полягає в зростанні підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над постачальниками (вертикальна інтеграція «назад») або структурами, що знаходяться між підприємством та кінцевим споживачем (вертикальна інтеграція «вперед»).

3. *Центрованої диверсифікації* - базується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нового товару (послуги), які існують у даному бізнесі.

На нашу думку, ПП «Кабекслайн» має в нинішній час достатній потенціал, щоб обрати для свого розвитку першу і третю стратегії, тим більше, що стратегію центрованої диверсифікації компанія давно вже утілює.

У межах стратегії концентрованого зростання підприємство може покращувати будівельні послуги з урахуванням вимог сьогодення. Мова йдеться про будівництво житлових та інфраструктурних об'єктів з урахуванням нових вимог щодо цивільного захисту населення. Так, наприклад, ПП

«Кабекслайн» може зводити будинки з міжквартирним захищеним простором подвійного призначення (про ефективність і доцільність даної пропозиції йтиметься у розд. 3.3 даної кваліфікаційної роботи).

Посилення позицій на ринку за рахунок реалізації конкурентної стратегії оптимальних витрат та еталонної стратегії концентрованого зростання дозволить підприємству не тільки зміцнити свої позиції регіонального лідера галузі, а й встановити контроль над своїми конкурентами, а також вийти на нові будівельні ринки інших регіонів країни.

3.3 Формування конкурентних переваг ПП «Кабекслайн» у рамках стратегії концентрованого зростання

Повномасштабне вторгнення РФ у нашу державу змусило переоцінити багато речей, зокрема й питання безпеки житла українців. У даній роботі ми вже наголошували на необхідності дотримання нових принципів відбудови країни. Реформа містобудівної діяльності має відбуватися відповідно до реалій воєнних дій, які нині точаться на території нашої країни, а також небезпечного сусідства з агресором і в подальшому, навіть після нашої перемоги над ним. Тобто реформа містобудування повинна фокусуватися на безпеці населення як у нинішній час, так і на майбутнє.

Актуальність питань безпеки в нашій країні до і після війни призвела до ухвалення низки законів: щодо стратегічного планування відбудови кожного населеного пункту; про обов'язкову наявність укриттів (бомбосховищ) та заборону ухвалення містобудівної та проєктної документації без заходів цивільного захисту (ЦЗ).

Впровадження нових законів обумовило необхідність внесення відповідних корективів в існуючі державні будівельні норми (ДБН). Тому на виконання Постанови Кабінету Міністрів України №530 від 05.02.2022 «Про внесення змін до Порядку розроблення, погодження, затвердження, реєстрації,

внесення змін до будівельних норм та визнання їх такими, що втратили чинність», Міністерством розвитку територій і громад було ініційовано розробку нової редакції ДБН «Захисні споруди цивільного захисту», а виконання цього завдання доручено Державній службі з надзвичайних ситуацій України (ДСНС).

Фахівці вважають, що наразі ДСНС бракує відповідних спеціалістів і плідної співпраці з Генштабом в частині аналізу сучасних засобів ураження для визначення ключових властивостей захисних споруд ЦЗ. Як наслідок, на рівні держави стосовно захисту населення іноді приймаються формалізовані, нефахові рішення [12, с. 37].

Відповідно до вищеперелічених законодавчих і нормативних актів основними засобами ЦЗ населення під час бомбардувань та артобстрілів є підземне бетонне укриття. Але, як показує досвід, такий захист часто не виправдовує себе через те, що людям іноді просто не вистачає часу, щоб дістатися до бомбосховища.

Крім того, діючі ДБН [22] передбачають використання в якості сховища підвального поверху будинку, як споруди подвійного призначення. Але наш досвід і досвід інших «воюючих країн» свідчить про низьку ефективність, а у деяких випадках навіть небезпечність такого укриття. Адже воно не здатне забезпечити захист усіх мешканців будинку упродовж 48 годин, як цього вимагають оновлені норми. Зазвичай таке найпростіше укриття має обмежену площу, через нього проходять різні побутові комунікації, які самі по собі несуть небезпеку у випадку прямого влучання засобу ураження в будинок.

На думку фахівців (і це підтверджує вітчизняний і зарубіжний досвід населених пунктів, які страждають від ворожих обстрілів), нові форми ЦЗ населення необхідно створювати безпосередньо в житлових будинках, шляхом посилення конструкцій міжквартирного простору за принципом «двох стін», зміни планувальної структури будинку, запровадження технологій використання посиленого еко-бетону, полімеризованих металів, нових

технологій вентиляції й очищення повітря, автономних систем акумулювання води та енергії.

Такі заходи потребують розробки нових законів, ДБН і стандартів, оновлення системи інженерно-технічних заходів ЦЗ у складі проектної документації на будівництво об'єктів. Про це говорилося на Всеукраїнському науково-практичному форумі «Переможемо – відбудуємо!», який відбувся 29-30 червня 2022 року у м. Дніпро.

Подібний проєкт організації захисту життя і здоров'я людей на даному форумі представили експерти Громадської організації «Містобудівна платформа «Ренесанс». Розроблена ними нова методика ЦЗ, спрямована на максимальний захист людей і зменшення матеріальних збитків від вогневого ураження будівель вибуховою хвилею та осколками, пройшла апробацію на зустрічах з будівельними компаніями та військовими.

Проаналізувавши дію вражаючих чинників вибухів, ракетних і артилерійських обстрілів, фахівці ГО «Ренесанс» встановили, що, у переважній більшості випадків, ураження і поранення населення відбувається від осколків та уламків будівельних матеріалів. Тому, дієвою альтернативою стандартним підземним або підвальним укриттям повинно стати створення укриття-вестибюлю у межах внутрішніх несучих стін міжквартирного простору, захищеного подвійним шаром бетону посиленої арматури.

Внутрішній простір міжквартирних вестибюлів-укриттів подвійного використання, завдяки спеціальним конструктивним елементам та системам інженерного забезпечення, повністю відповідає вимогам герметичності, санітарним і протипожежним нормам. Таке укриття можна облаштувати і в приватному, і в малоповерховому, і у багатоповерховому будинку.

Відповідно до статті 32 Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності» [37] проектною організацією і замовником будівництва здійснюється віднесення об'єкта будівництва до тієї чи іншої категорії

складності на підставі класу наслідків (відповідальності) такого об'єкта будівництва.

У п. 5.1 чинного ДБН В.1.2-14:2018 «Загальні принципи забезпечення надійності та конструктивної безпеки будівель і споруд» [20] пропонуються три класи наслідків

- клас СС-1: наслідки відповідають I та II категоріям складності;
- клас СС-2: наслідки відповідають III та IV категоріям складності;
- клас СС-3: наслідки відповідають найвищій - V категорії складності.

Таким чином, для об'єктів, що проектуються, будуються чи вводяться в експлуатацію, визначена у проектній документації категорія складності узгоджується проектною організацією разом із замовником будівництва, або перевіряється експертною організацією на достовірність її визначення. Характеристики можливих наслідків відмови будівлі або споруди за різними класами зведено до табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Характеристики можливих наслідків від відмови будівлі або споруди [23]

Клас наслідків (відповідальності) будівлі або споруди	Можлива небезпека для здоров'я і життя людей, кількість осіб			Обсяг можливого економічного збитку, м.р.з.п.*
	які постійно перебувають на об'єкті	які періодично перебувають на об'єкті	які перебувають поза об'єктом	
СС3 - значні наслідки	понад 300	понад 1000	понад 50000	понад 150000
СС2 - середні наслідки	від 20 до 300	від 50 до 1000	від 100 до 50000	2000-150000
СС1 - незначні наслідки	до 20	до 50	до 100	до 2000

*м.р.з.п. - мінімальний розмір заробітної плати, який щорічно встановлюється Законом України.

Для представників галузі впровадження нових стандартів безпеки відкриває можливості надавати більше спеціалізованих послуг. Виходячи із спеціалізації ПП «Кабекслайн» і наявної у нього будівельної ліцензії класу СС2 Державної архітектурно-будівельної інспекції України, пропонуємо йому вивчити можливість виконання будівельних робіт з облаштуванням укриттів-вестибюлів другого типу.

До будівель і споруд класу СС2 зокрема належать (до переліку включено лише ті об'єкти, якими потенційно може будувати аналізоване підприємство):

- великі готелі, гуртожитки;
- будівлі видовищних і спортивних об'єктів, підприємств торгівлі, громадського харчування, служби побуту, установи охорони здоров'я;
- будівлі і споруди центральних складів для забезпечення життєвих потреб населення, склади особливо цінного устаткування і матеріалів, військові склади;
- житлові, громадські або багатофункціональні будівлі заввишки до 100 м.

Автори [12] запропонували аналогічний до визначення класу наслідків (СС-1; СС-2; СС-3) принцип класифікації укриттів-вестибюлів, що дозволить легше адаптувати проекти інженерно-технічних заходів ЦЗ населення, відповідно до змін нормативних вимог та законодавства України.

За результатами досліджень ГО «Ренесанс» укриття-вестибюль другого типу (клас наслідків СС-2) має бути облаштоване автономною системою вентиляції та пожежогасіння, броньованими дверима типу «мамад», металевими обоймами кріплення дверей сходово-ліфтового тамбуру (при наявності ліфту), спеціальним захистом фасаду сходового маршу. При будівництві слід застосовувати технології використання посиленого еко-бетону, полімеризованих металів та інших матеріалів горючістю Г-1. Схема такого укриття представлена на рис. 3.1 [12].

Планувальна структура різних будівель буде відрізнятись. Наприклад, для малоповерхових будинків ліфт не передбачений.

Слід зазначити, що фахівці визначали можливість руйнування об'єктів та конструкцій за їхньою стійкістю до можливих навантажень та при впливі на них ударних хвиль різної інтенсивності. Проте натурні обстеження готових промислових зразків наразі відсутні й робочі креслення ще не розроблялися.

Принцип «двох стін» з броньованими дверима, металевими жалюзі та спеціальними захисними капсулами

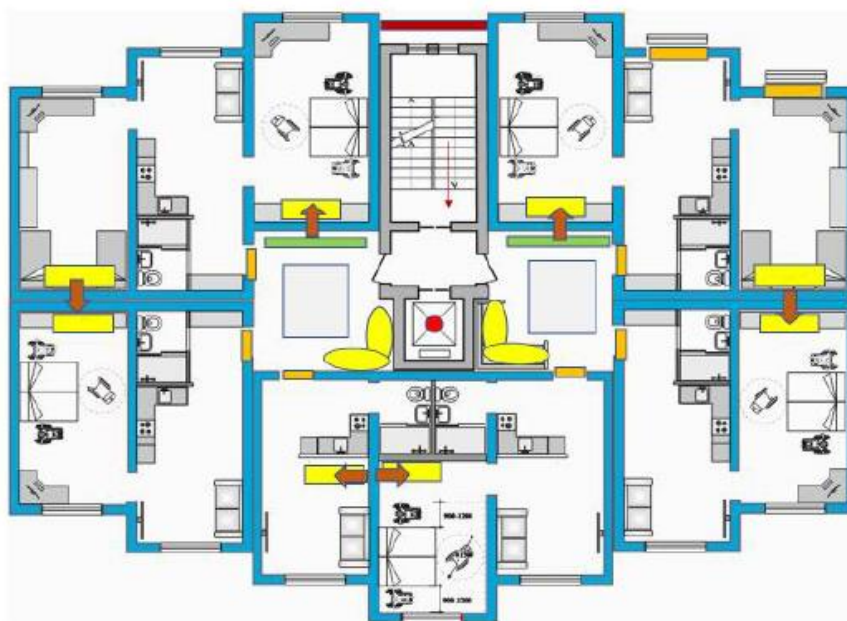


Рис. 3.1 - План модульного капітального житлового будинку з міжквартирним укриттям подвійного використання [12]

Тому, на етапі створення інвестиційної документації на будівництво для обґрунтування пропозиції щодо облаштування аналізованим підприємством міжквартирних укриттів подвійного використання в процесі зведення житлового будинку, ми обмежимося лише розрахунком суми, на яку зростуть будівельні витрати при реалізації зазначених заходів.

З цією метою ми використали комп'ютерну програму «Інпроект – Випуск кошторисів» (КП ІВК), призначену для автоматизованого визначення вартості будівництва під час складання інвесторських кошторисів, договірної ціни, звітної виробничої документації. Цей програмний продукт орієнтований на реалізацію положень кошторисних норм України (КНУ) «Настанова з визначення вартості будівництва (з доповненнями і змінами)». КП ІВК рекомендовано Міністерством регіонального розвитку та будівництва України для застосування учасниками інвестиційного процесу при визначенні вартості будівництва. Це свідчить про високу якість даного програмного продукту, який забезпечує правильність визначення вартості будівництва на всіх стадіях.

Розрахунки проведено на прикладі зведення 108 квартирному 2-х під'їзного 9-ти поверхового житлового будинку (6 квартир на поверсі). Для визначення суми збільшення витрат будівельної компанії у зв'язку із застосуванням заходів цивільного захисту населення при будівництві житлового будинку були застосовані вихідні дані, представлені у табл. 3.3 і 3.4.

Таблиця 3.3 – Вихідні дані для розрахунку

Показники	Величина
Загальна площа будинку, м ²	9393
Житлова площа будинку, м ²	7880
Коефіцієнт житлової площі	0,83
Кількість укриттів-вестибюлів:	
- на поверх	2
- на будинок (крім I і IX поверхів)	28
Площа одного укриття-вестибюлю, м ²	10
Загальні витрати залізобетону, м ³	5000
Питомі витрати залізобетону, м ³ /м ²	0,5

Таблиця 3.4 – Склад матеріальних витрат на облаштування 2-х укриттів-вестибюлів на поверсі

Показники	Величина
<i>Посилення стін будівлі подвійним шаром бетону посиленої арматури:</i>	
- біметалевий дріт Ø3 мм, м ²	20,0
- залізобетон, м ³	5,00
<i>Автономна система вентиляції:</i>	
- повітровід з оцинкованої сталі класу П (щільні) товщ. 0,5 мм периметром 1000x800, м ²	1,08
- ґрати жалюзійні у просвіті до 1 м ² , шт.	2
- клапани вогнезатримуючі периметром до 1600 мм, шт.	2
- кронштейни під вентиляційне обладнання, кг	1,2
Модуль автономної системи пожежогасіння, шт.	2
Дверні блоки з броньованими дверима типу «мамад», шт.	7
Металевий каркас кріплення дверей сходового ліфту-тамбуру, т	0,18
Спеціальні броньовані жалюзі (захист фасаду сходового маршу), м ²	9,0

Відповідно до локального кошторису на будівельні роботи (табл. В.1 дод. В), сума прямих (матеріали, комплектуючі, заробітна плата робітників-будівельників) і загальновиробничих витрат на облаштування 2-х укриттів-вестибюлів на поверсі склала 733290,38 грн. Крім того, були враховані витрати

на проєктні роботи, технічний нагляд, експертизу та авторський нагляд, які знайшли своє відображення у підсумковому зведеному кошторисі вартості (табл. В.2 дод. В). Відповідно до нього, загальні витрати на облаштування 2-х укриттів-вестибюлів на поверсі 9-ти поверхового будинку склали 961970 грн. Враховуючи, що такі укриття будуть облаштовані на 7-ми поверхах (крім першого і дев'ятого) в двох під'їздах, загальні витрати на облаштування укриттів-вестибюлів в будинку становлять:

$$961970 \times 14 = 13467580 \text{ грн.}$$

Відповідно до наказу Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України від 09.03.2023 №139, опосередкована вартість спорудження житла у Кіровоградській області (розрахована станом на 01.12.2023) становить 17219 грн./м² [57]. Тобто вартість будівництва 9-ти поверхового будинку загальною площею 9393 м² зі звичайними вестибюлями, не обладнаними під укриття, складає:

$$17219 \times 9393 = 161738067 \text{ грн.}$$

Вартість такої житлової будівлі з укриттями вестибюлями:

$$161738067 + 13467580 = 175205647 \text{ грн.}$$

Тобто облаштування укриттів-вестибюлів вплине на здороження вартості житлової будівлі на 8,3% ($175205647 : 161738067 \times 100 - 100$).

Реалізація пропозицій ГО «Ренесанс» щодо будівництва житлових комплексів з вестибюлями-укриттями забезпечить захист населення як від уламків будівельних матеріалів, так і від ураження вибуховою хвилею та осколками внаслідок ракетного удару чи артобстрілу. Використання при будівництві посиленого еко-бетону, полімеризованих та інших металів, облаштування системи капсульних індивідуальних сховищ, з автономною системою вентиляції та пожежогасіння, в результаті сприятиме посиленню заходів цивільної безпеки. По-суті, квартири в такому будинку забезпечать перший (найнижчий) рівень захищеності (перетворившись на укриття першого рівня), а вестибюль - найвищий рівень. Купуючи таке житло, споживач отримує вагому перевагу: стійкість будівлі до руйнувань, надійність і безпеку проживання у ній.

ВИСНОВКИ

Радикальні перетворення в нашій державі та інтеграція вітчизняної економіки в систему світогосподарських зв'язків актуалізують проблему конкуренції між суб'єктами господарювання. Однією з базових категорій конкуренції, яка виступає фундаментом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства й країни в цілому є конкурентні переваги. Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності компанія повинна мати єдиний стратегічний напрямок діяльності; проводити стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього конкурентного середовища; використовувати отримані результати для визначення своїх існуючих та потенційних конкурентних переваг; обирати стратегії утримання, розвитку та укріплення переваг у довгостроковій перспективі.

У даній кваліфікаційній роботі на основі дослідження існуючих концепцій і теорій КП розкрито: сутність поняття «конкурентні переваги»; особливості і методика їх оцінки стосовно різних систем (соціальної, економічної, технічної, виробничої, комплексної); питання систематизації та ідентифікації видів КП в рамках різних класифікаційних ознак; джерела досягнення та методи управління конкурентними перевагами в залежності від обраної підприємством конкурентної стратегії, а також його стратегічні дії на різних етапах життєвого циклу КП.

На основі аналізу позицій науковців стосовно сутності категорії «конкурентні переваги підприємства» та їхнього групування за окремими підходами, нами було встановлено, що розглянуті підходи (компаративний, товарно-брендовий, ресурсний, ціннісно-компетентнісний) представляють окремі концепції КП, характеризуючи їх з різних боків і, тому взаємодоповнюють одна одну. Враховуючи цілі нашого дослідження та базуючись на ціннісно-компетентнісному підході, з позицій якого можливо найбільш повно охарактеризувати дане поняття, ми сформулювали власне

визначення конкурентних переваг (с. 18), яке має лягти в основу створення ефективної системи стратегічного управління ними.

Дослідження проводилися на прикладі приватного підприємства «Кабекслайн», предметом діяльності якого є здійснення будівництва будь-якого типу; виконання як окремих етапів будівництва, так і всього комплексу робіт (включаючи інженерне проектування, монтаж систем електропостачання, водопроводу, каналізації, опалення, вентиляції, кондиціонування, облаштування прилеглої території); надання повного циклу послуг з капітального ремонту та реставрації будівель; виробництво електрощитового обладнання.

В ході проведення стратегічного аналізу діяльності ПП «Кабекслайн» за період 2021-2022 рр. ми відмітили наявність у компанії певних прогресивних робочих принципів, орієнтирів та корпоративної культури, і, разом із тим, відсутність чітко сформульованої місії її діяльності. Провівши опитування керівників, експертів та споживачів щодо ціннісних орієнтирів у роботі підприємства, ми заповнили цей пробіл і сформулювали його місію (с. 51), що є дуже важливим стратегічним кроком.

Аналіз нинішнього стану та перспектив розвитку будівельної галузі України дозволив визначити рушійні сили, які в найбільшій мірі впливають на зміни в структурі конкурентних сил в окресленому стратегічному періоді, основними серед яких є: •динамічні зміни в законодавстві й економічній політиці країни (численні закони і законопроекти стосовно реформи містобудування, фінансова підтримка галузі, стимулювання надходжень внутрішніх і зовнішніх інвестицій, програми компенсації за пошкоджене та зруйноване житло, а також пільгового іпотечного кредитування, закон щодо зниження податкового навантаження для представників галузі та забезпечення українців більш доступним новим житлом та ін.); •істотна зміна характеру і структури сукупного попиту внаслідок повномасштабної військової агресії рф; •суттєві інновації (поява нових сучасних матеріалів, технології енерго- та тепло

збереження, сертифікація будівель міжнародними екологічними стандартами, постійне оновлення державних будівельних норм (ДБН) та Єврокодів, прогнози зростання глобального ринку «зеленого будівництва» тощо); • послаблення рівня інтенсивності конкуренції у галузі через скорочення або зупинку діяльності значної кількості будівельних підприємств; • зменшення масштабів внутрішнього ринку будівельних матеріалів, їхній дефіцит, здороження й обмежена можливість імпорту; • суттєві зміни в структурі витрат (через зростання цін на енергоносії, сировину, матеріали, логістику тощо); • істотні зміни суспільного ладу в країні, ціннісних орієнтацій населення, демографічних змін та інших факторів макросередовища внаслідок військових дій, знищення інфраструктури, росту інфляції, курсів валют тощо; • нестача робітників-будівельників у світі, в Європі і в Україні; • зміни у тенденціях економічного розвитку будівельної галузі, її переорієнтування на першочергове відновлення пошкодженого та зруйнованого житла, пріоритетність нового будівництва (порівняно з відновленням істотно пошкоджених об'єктів), будівництво з урахуванням вимог безпеки (обов'язкове облаштування захисних споруд цивільного захисту), інклюзії (безбар'єрного доступу до будівлі маломобільних груп населення) та ін.

Перелічені рушійні сили створюють як загрози, так і можливості для ведення будівельного бізнесу.

У ході аналізу безпосереднього оточення ПП «Кабекслайн» було визначено впливи основних конкурентних сил галузі (споживачів, постачальників і конкурентів) на його діяльність. Встановлено, що, завдяки бездоганній репутації і високому рівню якості виконуваних робіт, серед постійних споживачів послуг підприємства - великі бюджетні організації та установи, представлені на с. 53. У табл. Б.1 дод. Б надано перелік об'єктів, збудованих, відремонтованих і реконструйованих ПП у 2021, 2022 і на початку 2023 років. Крім того, компанія має постійний обсяг замовлень від приватних фірм і фізичних осіб.

Щодо постачальників, нами були проаналізовані здійснювані підприємством: заходи, спрямовані на підвищення ефективності роботи з ними; схеми постачання; джерела інформації про постачальників; підходи й критерії до їх підбору. Встановлено, що ПП «Кабекслайн» тривалий час співпрацює з потужними постачальниками якісних будівельних матеріалів (с. 56-57), користується системою знижок, яку вони надають, і має, таким чином, можливість зменшувати собівартість своїх товарів, робіт і послуг порівняно з конкурентами.

Конкуренція на ринку будівельно-монтажних послуг носить переважно регіональний та місцевий характер. До лютого 2022 року на будівельному ринку м. Кропивницького і Кіровоградської області існувала відчутна конкуренція між такими потужними компаніями, як ТОВ «Кіровоградський будівельний альянс», ТОВ «АРТАЛЕКС», ТОВ «Монтажні системи», ТОВ РБК «Інтерресурси», ТОВ «Авангард-лідер», ТОВ «ПФ», ПП «ОСМОС-БУД», ТОВ «БУД-КОНТРОЛЬ», ТОВ «КАРМ», ТОВ «НОТА-БЕНЕ», ТОВ «Кіровоградбудпроект» та ін. Нами визначено основні фактори впливу на інтенсивність конкуренції (с. 96) та приблизні долі ринку будівельно-монтажних послуг ПП «Кабекслайн» та його основних конкурентів (рис. 2.1).

У якості індикаторів (показників) конкурентної сили ПП «Кабекслайн» ми виділили його конкурентні переваги, що характеризують дане підприємство як визнаного регіонального лідера з міцною конкурентною позицією та великим досвідом роботи у сфері будівництва, який володіє: •високою репутацією у споживачів; •іміджем надійного партнера; •сучасним технологічним оснащенням і кваліфікованим персоналом; •повним пакетом дозвільної документації, який включає 14 ліцензій; •налагодженою ефективною системою управління, творчим підприємницьким менеджментом; •здатністю виконання робіт на високому професійному рівні з використанням тільки якісних матеріалів; •спроможністю здійснення будівництва будь-якого типу; •можливістю зведення будинку «під ключ», включаючи інженерне

проектування, монтаж систем електропостачання, водопроводу, каналізації, опалення, вентиляції та кондиціонування, облаштуванням прилеглої території; •можливістю виконання як окремих етапів будівництва, так і повного комплексу робіт; •спроможністю кваліфіковано виконати роботи з капітального ремонту та реставрації будівель; •прибутковою діяльністю та позитивним фінансовим станом; •власним виробництвом електрощитового обладнання, що знижує собівартість електромонтажних робіт.

Відповідно індикаторами конкурентної слабкості ПП «Кабекслайн» є: •зменшення кількості висококваліфікованих робітників-будівельників через мобілізацію до лав ЗСУ; •відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку; •низький рівень маркетингових досліджень та рекламної діяльності; •нижчі за середні темпи зростання; •втрата деяких ключових постачальників через об'єктивні причини.

Розвиток відомого підходу щодо поділу конкурентних переваг на зовнішні та внутрішні з подальшою конкретизацією наведених конкурентних переваг і слабкостей аналізованого підприємства, дозволили сформулювати підґрунтя для розробки стратегій його подальшої діяльності. В рамках даного підходу ми дещо розширили й уточнили різновиди КП аналізованого підприємства, доповнили цей перелік пропозиціями щодо чинників формування найбільш актуальних з них на даний момент часу з урахуванням виокремлених індикаторів конкурентної слабкості ПП (табл. 3.1). Виділені нами тактичні і стратегічні чинники конкурентних переваг концентруються переважно на формуванні та розвитку потенційно нових КП підприємства.

Переважна більшість виділених нами конкурентних переваг ПП «Кабекслайн», є результатом цілеспрямованих управлінських дій підприємства, пов'язані з великими витратами на їх створення і, тому, вони не піддаються швидкому відтворенню з боку суперників. Це так звані КП високого порядку, які дозволяють не лише підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, а й довготривало зберігати досягнуті конкурентні позиції.

Наразі конкуренцію в будівельній галузі можна назвати слабкою та подекуди помірною, через значне зменшення кількості конкурентів в галузі. Адже деякі будівельні підприємств з початку військової агресії істотно скоротили або припинили свою діяльність. В подальшому очікується зростання попиту на послуги та товари будівельної галузі, особливо у післявоєнний період, що призведе до зростання конкуренції. Однак, враховуючи істотний обсяг попиту на ці послуги, тенденція до зростання інтенсивності конкуренції у галузі буде повільною і поступовою.

Тому реалізацію деяких стратегічних чинників формування нових актуальних конкурентних переваг наразі аналізоване підприємство може відкласти на деякий період. Проте вже зараз слід попідкуватися про створення підґрунтя для їх реалізації. Наприклад, не зважаючи на цілком достатній попит на ремонтно-будівельні роботи, який нині існує на ринку Кіровоградської області і м. Кропивницького, компанії «Кабекслайн» не слід ігнорувати можливість освоєння нових регіональних ринків. Так участь підприємства у програмах відновлення зруйнованої інфраструктури країни – це не лише його громадянський обов'язок, а й можливість заявити про себе як про досвідченого і кваліфікованого виконавця робіт і в подальшому забезпечити собі нових замовників. А освоєння й застосування нових прогресивних норм (Єврокодів) і стандартів будівництва, використання екологічно-чистих і якісних матеріалів, отримання відповідних міжнародних сертифікатів, оснащення будівельних об'єктів сучасними спорудами цивільного захисту (бомбосховищ і протирадіаційних укриттів) та інші заходи дозволять підприємству отримати переваги, які дозволять йому конкурувати навіть із зарубіжними будівельними фірмами, які у перспективі приймуть участь у післявоєнному відновленні інфраструктури України.

Щодо діапазону конкуренції для будівельної фірми «Кабекслайн», можна стверджувати, що вона може успішно конкурувати як з компаніями, що

пропонують подібні товари, роботи і послуги (а таких наразі дуже мало), так і з вузькоспеціалізованими на окремих видах діяльності підприємствами.

Визначені нами конкурентні переваги ПП «Кабекслайн», індикатори його конкурентної слабкості, чинники формування найбільш актуальних на даний момент КП, конкурентна позиція підприємства, діапазон його конкуренції, а також складений нами баланс факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства (матриця SWOT-аналізу на рис. 2.2) складають основу розробки стратегій подальшого розвитку ПП.

Аналіз діяльності підприємства показав, що попри те, що воно не займається формальним стратегічним плануванням, проте чітко демонструє застосування у діяльності своїх СОБ (стратегічних областей бізнесу) таких основних напрямків досягнення конкурентних переваг чи конкурентних стратегій, як: •лідерство у витратах; •диференціація послуг; •фокусування (концентрація на ринку конкретного регіону – Кіровоградської області); •ранній вихід на ринок будівельних послуг і використання, таким чином, переваг першопрохідця; •синергізм.

Вважаємо, що застосування і розвиток стратегії диференціації слід обмежити і використовувати її для такої СОБ, як реставрації будівель. Пропонуємо реалізацію даної стратегії на основі вибіркової спеціалізації, як однієї з конкурентних переваг аналізованого підприємства. Вона означає, що асортимент послуг підприємства має бути вузьким і найвищої, навіть унікальної, якості, проте і ціна на такі послуги може бути високою. Адже реставраційні роботи є дуже складними, високотехнологічними, часто унікальними. Порівняно з іншими монтажно-будівельними роботами, реставрацією займаються не так багато фірм, а отже і конкуренція в цьому сегменті ринку менша. Крім того ПП «Кабекслайн» має достатньо ресурсів, досвіду та високу репутацію у споживачів для успішної роботи на даному сегменті. Тим більше, що в результаті військової агресії РФ постраждало багато пам'яток архітектури, які потребують відновлення і проведення реставраційних

робіт. При чому, на відміну від інших СОБ, для реставрації будівель слід застосувати широку стратегію диференціації з виходом компанії на ринки інших регіонів України.

Зроблено висновок (с. 104), що, для запобігання ризиків стратегії лідерства за витратами, аналізованому підприємству у діяльності решти своїх СОБ як на сьогодні так і на подальші роки потрібно розробляти та впроваджувати стратегію оптимальних витрат. Дана стратегія дозволяє створити товар (послугу) винятково цінний для покупця, балансуючи між стратегіями низьких витрат і диференціації та використовуючи переваги обох стратегій. Такий конкурентний підхід є ефективним на ринках, де покупця цікавлять і якість товару (послуги), і його ціна.

Також доведено (с. 105), що ПП «Кабекслайн» володіє достатнім потенціалом та можливостями для подальшої реалізації базисних (еталонних) стратегій у рамках стратегії концентрованого зростання з метою завоювання кращих позицій на ринку.

Одним з варіантів тактичної реалізації даної стратегії може стати, на нашу думку, надання спеціалізованих послуг, пов'язаних із впровадженням нових стандартів безпеки в процесі будівництва житлових об'єктів. Виходячи із спеціалізації ПП «Кабекслайн» і наявної у нього будівельної ліцензії класу СС2 Державної архітектурно-будівельної інспекції України, ми запропонували йому вивчити можливість облаштування міжквартирних укриттів-вестибюлів подвійного використання в процесі зведення житлового будинку.

Для обґрунтування даної пропозиції на етапі створення інвестиційної документації на будівництво ми використали комп'ютерну програму «Інпроект – Випуск кошторисів» (КП ІВК) і визначили суму, на яку зростуть будівельні витрати при реалізації зазначених заходів при зведенні 108 квартирною 2-х під'їзного 9-ти поверхового житлового будинку загальною площею 9393 м². Таким чином, облаштування укриттів-вестибюлів вплине на здороження вартості житлової будівлі на 8,3% (13467,58 тис. грн).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюхова І.В. Чинники формування й збереження конкурентних переваг підприємства туристичної галузі. *Вісник економічної науки України*. 2011. №2. С. 11-14.
2. Бабаченко Л., Ковшун Х., Портна Ю. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. №3 (19). С. 45-52.
3. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №2. С. 145-153. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19> (дата звернення: 27.09.2023).
4. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 448 с.
5. Бенч Н. В умовах війни: що відбувається у будівельному секторі. Сайт «Інформаційне агентство «Interfax-Україна». URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html> (дата звернення: 14.10.2023).
6. Бенч Н. Світові інвестиції у будівництво України: слабкі місця та перспективи. Сайт «Інформаційне агентство «Interfax-Україна». URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/774096.html> (дата звернення: 14.10.2023).
7. Бондаренко С.М., Лісовський М.Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 15, част. 1. С. 42-45.
8. Боровиков Г.Н. Покращення якості промислової продукції як засіб підвищення її конкурентоспроможності: Навч. посіб. / Боровиков Г.Н., Тихонов Р.М. К., 2006. 114 с.
9. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посіб. К.:ЦУЛ, 2003. 396 с.
10. Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 49. С. 97-103.

11. Вовчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. №2. С. 50-53.
12. Глеба В. Цивільний захист населення в міжквартирних укриттях капітальних модульних будинків. *Переможемо – відбудуємо!:* тези доповідей Всеукр. наук.-практ. форуму, 29-30 червня 2022 р. м. Дніпро, 2022. С. 37-40.
13. Гончарук Т.І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду. *Вісник Української академії банківської справи*. 2016. №2. С. 3-10.
14. Дедедкаєв В.А. Стратегічний аналіз. К.: МП «Леся», 2005. 188 с.
15. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
16. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ. В.С. Гуля. К.: Україна, 1994. 319 с.
17. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2001. 528с.
18. Журило І.В. Методичні вказівки щодо підготовки, виконання та захисту кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем для присудження ступеня вищої освіти «магістр» за освітньо-професійною програмою «Економіка та організація бізнесу». / І.В. Журило, М.В. Семикіна, В.В. Зайченко, М.В. Бугаєва. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 92 с.
19. Журило І.В. Ліла Я.С. Конкурентні переваги підприємства: сутність та механізм управління. *Пріоритети розвитку підприємств у XXI ст.:* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 21-22 квітня 2011 р. Кіровоград: КОД., 2011. С. 117-120.
20. Загальні принципи забезпечення надійності та конструктивної безпеки будівель і споруд: ДБН В.1.2-14:2018. Київ: Мінрегіон, 2018. 30 с. URL: <https://dreamdim.ua/wp-content/uploads/2018/12/DBN-V1214-2018>. (дата звернення: 04.11.2023).
21. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2009. 384 с.

22. Інженерно-технічні заходи цивільного захисту (цивільної оборони): ДБН В.1.2-4-2006. URL: <https://dreamdim.ua/wp-content/uploads/2018/12/DBN-V1214-2018.pdf> (дата звернення: 04.11.2023)
23. Клас наслідків (відповідальності) СС1, СС2, СС3. *Будівельна ліцензія*: веб-сайт. URL: <https://licenzia.org.ua/klas-naslidkiv-vidpovidalnosti-ss1-ss2-ss3/> (дата звернення: 04.11.2023).
24. Касич А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. №2, Том 25. С. 79-85.
25. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. / Жаліло Я.А. та ін. Київ: НІСД, 2010. 388 с.
26. Конкурентоспроможність національної економіки / Бабак А.В. та ін.; за ред. Б.Є. Кваснюка. К.: Інститут економіки та прогнозування НАН України, Фенікс, 2010. 495 с.
27. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. К.: Т-во «Знання» КОО, 2000. 378 с.
28. Кравченко Н.А. Проблеми формування інвестиційний ринків: регіональний аспект. К.: ІЕП НАНУ, 2001. 216 с.
29. Крамарчук С.П. Методичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства на засадах бенчмаркінгу. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2019. Вип. 1. С. 24-30.
30. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
31. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібн. К.: Вид-во КНЕУ, 1998. 152 с.
32. Мельник О.М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23, част. 2. С. 17-22.
33. Мица В.П., Мица Є.В. Мотиваційний механізм розвитку будівельного холдингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №11. С. 109-115.

34. Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. / В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань. К.: ТОВ «УВПК Ексоб», 2001. 560 с.
35. Проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України / Денисенко М.П. та ін. *Науково-технічна інформація*. 2017. №1. С. 37-46.
36. Прокопенко І.Ф., Ганін В.І. Методика і методологія економічного аналізу. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2008. 430 с.
37. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 2011 р. №3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (дата звернення: 04.11.2023).
38. Рубін Ю.Б. Портфель конкуренції та управління справами. К.: Укрмінтек, 1996. 734 с.
39. Смолейчук І.М. Конкурентоспроможність галузей промисловості: методологія та досвід. Дніпропетровськ: Вид-во УВСІК, 2002. 260 с.
40. Стеців Л.П. Конкурентні переваги: підходи до трактування та їх відмінності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19. С. 263-270.
41. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / Клименко С.М. та ін. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
42. Фатхутдинов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: підручник / ред. Г.В. Осовська. К.: Кондор, 2009. 470 с.
43. Царенко О.В. Методологічні аспекти формування конкурентних переваг галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. №3. С. 40-44.
44. Чорна О.М. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії та методи і шляхи їх визначення. *Стратегія розвитку України: науковий журнал*. Розділ «Економіка». 2011. Том 2. №4. С. 257-263.
45. Шевченко Л.С. Конкурентне управління: навч. посіб. Харків: Вид-во «Еспада», 2004. 520 с.
46. Шегда А.В. Основи менеджменту: навч. посіб. К.: Тов-во «Знання КОО», 1998. 512 с.

47. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
48. Шуляк О. Що буде з відбудовою зруйнованого житла, іпотекою та реформою містобудування? URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/viyna-v-ukrajini-shcho-vidbuvayetsya-v-budivelniy-galuzi-novini-ukrajini-50267961.html> (дата звернення: 22.10.2023).
49. Alchian Armen. Uncertainty, Evolution, and Economic Theory. Journal of Political Economy. Vol. 58, No. 3 (Jun., 1950), pp. 211-221 (11 pages) Published By: The University of Chicago Press.
50. Hayek Friedrich. Individualism and Economic Order. United Kingdom: Routledge Press, University of Chicago Press, 1948. 280 p.
51. Karloff B. Business Strategy (a Guide to Concepts and Models) / B. Karloff. London: Palgrave Macmillan UK, 1989. 166 p.
52. Kirzner I. Competition and Entrepreneurship, 1973 by The University of Chicago. 239 p.
53. Lambin Jean-Jacques, Schuiling Isabelle. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing 3rd Edition. Red Globe Press; 3rd edition (July 19, 2012). 624 p.
54. Porter, Michael E. Competitive advantage: Creating and superior performance, New-York: The Free Press, 1992, 557 p.
55. Porter, Michael E. On Competition, Updated and Expanded Edition. Harvard Business Review Press; Updated, Expanded ed. Edition. 2008. 576 p.
56. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management. Concepts and Cases/ McGraw-Hill Education, 2001. 928 p.
57. Наказ Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України «Про затвердження показників опосередкованої вартості спорудження житла за регіонами України (розрахованих станом на 01 січня 2023 року)» від 09.03.2023 №139. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/516756_733791 (дата звернення: 11.11.2023).
58. Журило І.В., Фесенко Е.О. Криволап Н.В. Стан і перспективи розвитку будівельної галузі України в умовах викликів і загроз. *Проблеми і*

перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі: матеріали Всеук. наук.-практ. конф. (12 грудня 2023 р.). ЦНТУ, 2023. С. 49-52.

59. Журило І.В., Фесенко Е.О. Чинники формування конкурентних переваг будівельного підприємства. *Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі: матеріали Всеук. наук.-практ. конф. (12 грудня 2023 р.). ЦНТУ, 2023. С. 53-55.*

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Характеристика поняття «Конкурентна перевага»
(розробка автора)

Автор(и), джерело	Визначення	Критичний висновок
1	2	3
Компаративний підхід		
Азоев Г.Л., Челенкова А.П. [29, с. 25]	Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яку можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, вища рентабельність, частка ринку, обсяг продажів)	Дане визначення характеризує узагальнену перевагу, яка виникає від усіх можливих конкурентних переваг, а не від однієї окремої переваги в певній сфері діяльності.
Куденко Н.В. [31, с. 45]	Конкурентна перевага – це показник, що забезпечує підприємству перевагу над конкурентами на цільовому ринку	Конкурентна перевага сама по собі не може бути показником або величиною.
Забелін П.В., Моїсєєва Н.К. [40, с. 264]	Конкурентна перевага – це інтегральна стосовно конкурентоспроможності й конкурентного потенціалу величина, що характеризує здатність підприємства успішно конкурувати у коротко- і довготерміновому періодах.	Показники або група показників можуть служити лише ознаками наявності конкурентної переваги. Крім того, здатність компанії успішно конкурувати більше відноситься до трактування поняття конкурентоспроможності підприємства, а не до самої конкурентної переваги.
Вовчак А.В., Камишніков Р.В. [11, с. 50]	Конкурентні переваги – це характеристики чи властивості, що забезпечують підприємству перевагу над його прямими конкурентами.	Вважаємо таке визначення занадто загальним, і таким, що потребує уточнення: які або чії характеристики і властивості автори мають на увазі.
Шевченко Л.С. [45, с. 89]	Конкурентні переваги окремих фірм це – характеристики товарів (споживчі властивості), специфічні умови виробництва й продажу, додаткові послуги, які відрізняють діяльність фірми й створюють її переваги над прямими конкурентами.	Дане визначення містить лише частину критеріїв, які характеризують конкурентні переваги.

Продовження табл. А.1

1	2	3
Товарно-брендовий підхід		
Балабанова Л. В., Холод В. В. [4] Василенко В. А., Ткаченко Т. І. [9]	Концепція конкурентної переваги визначається як ті характеристики та властивості товару, які наділяють фірму певною перевагою над її безпосередніми конкурентами. Ця перевага може бути зовнішньою (ґрунтується на унікальних якостях товару, які створюють цінність для споживачів) або внутрішньою (полягає в тому, що фірма має перевагу щодо витрат на виробництво, які менше, ніж у її конкурентів)	Дані визначення обмежують способи досягнення конкурентних переваг, акцентуючи увагу лише на товарі, бренді та супутніх їм діях. Втім це поняття може стосуватися також суб'єкта господарювання, тому воно залежить як від внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які варто враховувати при формуванні конкурентних переваг.
Немцов В.Д., Довгань Л.Є. [34]	Конкурентні переваги – це характеристики та особливості товару або бренду, які надають підприємству певні позитивні переваги порівняно з конкурентами	
Ламбен Ж.-Ж [53, с. 368]	Пояснює сутність конкурентної переваги з позицій характеристик або атрибутів товару чи бренду, які надають компанії перевагу порівняно з її безпосередніми конкурентами. Ці характеристики можуть бути різноманітними і включати як основний товар (послугу), так і супроводжуючі необхідні або додаткові послуги, а також методи виробництва та способи продажу, які створюють додаткову цінність для споживачів	Перевагою визначення є більш широке трактування конкурентних переваг в контексті товарно-брендового підходу, проте недолік залишається тим же
Ресурсний підхід		
Портер М. [54, с. 114]	Конкурентні переваги – це сукупність факторів, які визначають успіх або невдачу суб'єкта господарювання в умовах конкуренції, а також ефективне використання ресурсів	Оскільки в науковій літературі існують різноманітні підходи до розуміння, класифікації і типізації ресурсів підприємства, їх згадування в розглянутих визначеннях у якості факторів, що формують конкурентні переваги, також є неоднозначним. Тому ресурсний підхід є, на наш погляд, неповним і дещо спрощує уявлення про конкурентні переваги і підходи щодо їх формування.
Градов А.П. [40, с. 265]	Конкурентна перевага характеризує продуктивність використання ресурсів, проявляється у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання і є головною ціллю економічної стратегії фірми або галузі економіки	
Маркова В.Д. [44, с. 265]	Конкурентні переваги – це унікальні відчутні й неосяжні ресурси, що належать суб'єкту господарювання, а також стратегічно важливі сфери бізнесу, які дозволяють досягати перемоги в конкурентному протистоянні	

Продовження табл. А.1

1	2	3
Ціннісно-компетентнісний підхід		
Карлоф Б. [54, с. 59]	Конкурентні переваги – це те, на що спрямовані усі стратегії в сфері бізнесу. Вони виникають внаслідок багатьох чинників, таких як ефективне виробництво, володіння патентами, рекламні зусилля, компетентний менеджмент та стосунки зі споживачами.	Перелік факторів, які характеризують конкурентні переваги, не є повним, проте позитивним є зв'язок між формуванням конкурент-них переваг компанії і стратегіями його розвитку.
Фатхутдинов Р.А. Осовська Г.В. [42, с. 147]	Під конкурентною перевагою слід розуміти певну ексклюзивну цінність, властиву системі, яка надає їй перевагу над конкурентами. Конкурентна перевага системи означає перевагу, високу компетентність фірми у будь-якій сфері діяльності.	Дані визначення можна вважати короткими але ємними. Оскільки за визначенням, компетенції підприємства є неодмінною складовою його стратегічних активів, що відображає сукупність колективних знань, досвіду та вмінь, разом з унікальною технологією, яка дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати особливу відмітність підприємства в певному ринковому оточенні.
Шегда А.В. [46, с. 128]	Конкурентна перевага означає високу компетентність виробника у будь-якій галузі, що дає йому найкращі можливості залучати та утримувати клієнтів.	

Таблиця А.2 – Класифікація внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг
(Складено автором на основі узагальнення і доповнення [10, 26, 42])

Тип переваг	Сутність конкурентної переваги
<i>Внутрішні конкурентні переваги</i>	
Виробництво	продуктивність праці, економічність, раціональність експлуатації основних фондів, забезпечення матеріально-технічними ресурсами, відсутність дефектів
Технологічні	сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів використання досягнень науково-технічного прогресу
Кваліфікаційні	професіоналізм, майстерність, активність, креативність персоналу, схильність до інновацій
Організаційні	сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість існуючої організаційної структури
Управлінські	ефективність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотним засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу
Інноваційні	системи та методи для розроблення та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявності та впровадження «ноу-хау»
Спадкові	ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку
Економічні	доступність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, рентабельність
Географічні	розташування, близькість до джерел матеріальних та людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу
<i>Зовнішні конкурентні переваги</i>	
Інформаційні	системи збору та обробки даних, що діють на підприємстві, ступінь обізнаності підприємства про стан та тенденції розвитку ринку, вплив сил та умов бізнес-середовища, поведінка споживачів, конкурентів та інших суб'єктів господарювання
Конструктивні	технічні характеристики продукції, її конструкція, упаковка
Якісні	рівень якості продукції за оцінкою споживачів
Поведінкові	ступінь поширення маркетингової філософії серед працівників підприємства, спрямованість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків
Кон'юнктурні	ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, жорсткість конкуренції)
Сервісні	рівень і якість послуг, що надаються компанією
Іміджеві	загальні уявлення споживачів про підприємство та його продукцію, популярність
Цінові	рівень ринкової сили підприємства та можливість зміни ціни
Збутові	портфель замовлень, прийомів і методів розподілу продукції
Комунікаційні	канали та способи розповсюдження інформації про компанію, наявність та використання зворотного зв'язку

Таблиця А.3 – Класифікація конкурентних переваг [42]

Ознака класифікації	Види переваг	Приклади переваг
1	2	3
1. Відношення до системи (організації, країні і т.п.)	1.1. Зовнішні (по відношенню до системи) 1.2. Внутрішні (у системі)	Сприятливий клімат країни Якісна інфраструктура регіону, в якій розташована організація Стабільна політична система країни Сучасна інформаційна мережа країни Прийняті суспільством цінності організації Модульна автоматизована технологія Кваліфіковані кадри організації
2. Сфера виникнення переваг	2.1. Природно-кліматичні 2.2. Соціально-політичні 2.3. Технологічні 2.4. Культурні 2.5. Економічні	Країна, багата природними ресурсами Економічно вигідне географічне розташування країни Помірно-континентальний клімат Сталі ринкові відносини в країні Стабільність політичної ситуації у країні Налагоджена законодавча система в країні Низький рівень загальної злочинності в країні Висока питома вага прогресивного устаткування в організації, галузі, країні Високий рівень автоматизації виробництва і управління Низький рівень зносу основних виробничих фондів Високий рівень нових інформаційних технологій на основі електронізації Висока питома вага патентів країни в світовій спільноті Мобільність технологій Цінності країни, організації, орієнтовані на духовний розвиток Висока організаційна культура Наявність в країні культурних цінностей світового рівня Стійка податкова система Стійка система державного регулювання економіки Використання в організаціях методів моделювання та дослідження операцій Наявність в організаціях налагодженої системи менеджменту Наявність стратегії забезпечення економічної безпеки країни Якісна кредитно-фінансова система країни Висока кваліфікація кадрів Достатнє фінансування НДДКР і освіти Пріоритет у стратегіях майбутніх інтересів

Продовження табл. А.3

1	2	3
3. Зміст переваги	3.1. Якість товару (послуги) 3.2. Ціна товару 3.3. Витрати у споживача товару 3.4. Якість сервісу товару	Відома в світі товарна марка Висока надійність об'єкту Красивий і сучасний дизайн Комфортність Оптимальна продуктивність (швидкість, потужність і т.п.) Екологічність Низькі витрати виробництва за рахунок використання ефекту масштабу Високий рівень уніфікації Безвідходна технологія Висока конкуренція у постачальників Наявність товарів-замінників для споживачів товару Високий рівень конкуренції у виробників даного товару Менший у порівнянні з конкурентами питома витрата ресурсів на експлуатацію товару Висока ремонтпридатність товару Автоматизована система обліку відмов і витрат у споживача Високий рівень конкуренції у виробників даного товару Надійний імідж у виробника Обґрунтовані гарантії в супровідній документації Наявність станції (підприємства і т. п.) гарантійного обслуговування товару Якісна інфраструктура ринку Якісна упаковка товару
4. Метод або засіб отримання переваги	4.1. За спадковістю (об'єктивно) 4.2. Навчання 4.3. Впровадження нововведень (інновації) 4.4. Переміщення	Природничі ресурси країни Відома торгова марка товару Кваліфіковані фахівці з окремих напрямів і сфер науки і практики Винахідники Створення товарів на основі патентів Впровадження патентованої нової технології Впровадження ноу-хау в сфері менеджменту Освоєння нового ринку Впровадження нової технології у сфері реклами товару Переїзд індивідуума в район (місто) з розвиненою інфраструктурою Переміщення організації у район з хорошим кліматом і дешевими трудовими ресурсами
5. Місце реалізації переваги	5.1. Робоче місце 5.2. Організація 5.3. Регіон	Система "канбан" (точно в строк) Наукова організація праці Автоматизоване робоче місце конструктора Система менеджменту, орієнтована на досягнення конкурентоспроможності Висока конкуренція на "вході" організації Системи автоматизованого проектування (САПР) Якісна виробнича інфраструктура регіону Екологічність регіону Стійка кредитно-фінансова система в регіоні

Продовження табл. А.3

1	2	3
	5.4. Галузь	Висока конкуренція в галузі Вертикальна і горизонтальна інтеграція в галузі Наявність галузевого центру науково-технічної інформації Наявність галузевого патентного фонду
	5.5. Країна	Дія державної програми підвищення конкурентоспроможності країни Наявність стратегічних (на 15-20 років) програм розвитку окремих сфер і країни в цілому Високий рівень уніфікації і стандартизації різних сфер діяльності
	5.6. Світова спільнота	Захист прав людини Інтеграція і кооперація Взаємодопомога країн Захист планети Земля
6. Час (тривалість) реалізації переваги	6.1. Стратегічні фактори переваг 6.2. Тактичні фактори переваги	Застосування випереджаючої бази порівняння при плануванні оновлення товару на п'ятирічний період Підвищення кваліфікації кадрів Розвиток НДДКР Сучасна система реклами Ефективна система мотивації праці Дотримання графіка ремонту устаткування Запозичення у конкурентів ноу-хау в області менеджменту
7. Вид отримувачного ефекту від реалізації переваги	7.1. Науково-технічний 7.2. Екологічний 7.3. Соціальний 7.4. Економічний	Отримання патенту Збільшення питомої ваги прогресивних технологічних процесів 5-го устрою Освоєння нових інформаційних технологій Освоєння ресурсозберігаючих технологій Зменшення викидів в атмосферу, ґрунт, воду шкідливих компонентів Зменшення відходів виробництва Підвищення ергономічності виробництва Поліпшення екологічності товарів, що випускаються Автоматизація моніторингу ОПС Приріст доданої вартості (прибутку) на одного працівника в порівнянні з конкурентами Підвищення безпеки праці Поліпшення умов праці і відпочинку Збільшення тривалості життя працівників (населення) Підвищення рівня освіченості працівників Приріст обсягу продажів Приріст питомого прибутку Скорочення терміну окупності інвестицій та ін.

Таблиця А.4 – Відмінні риси основних конкурентних стратегій [56]

Характеристика	Лідерство по витратах	Широка диференціація	Оптимальні витрати	Сфокусовані низькі витрати і диференціація
Стратегічна мета	• Орієнтація на весь ринок	• Орієнтація на весь ринок	• Розуміючий цінності покупець	• Вузька ринкова ніша, де купівельні потреби і переваги суттєво відрізняються від решти ринку
Основа конкурентної переваги	• Витрати виробництва нижчі, ніж у конкурентів	• Здатність пропонувати покупцям щось, відмінне від конкурентів	• Надання покупцям великої цінності за їх гроші	• Нижчі витрати в обслуговуванні ніші або здатність запропонувати покупцям щось особливе, відповідне їх вимогам і смакам
Асортиментний набір	• Якісний базовий продукт без надмірностей (прийнятна якість і обмежений вибір)	• Багато різновидів товарів, широкий вибір, сильний акцент на можливість вибору серед різних характеристик	• Характеристика товару – від хороших до чудових, від властивих йому якостей до особливих	• Задоволення особливих потреб цільового сегменту
Виробництво	• Постійний пошук шляхів зниження витрат без втрати якості і погіршення основних характеристик товару	• Знаходження шляхів по створенню цінностей для покупців; прагнення до створення чудового товару	• Впровадження особливих якостей і характеристик при низьких витратах	• Виробництво товару, відповідного даній ніші
Маркетинг	• Виділення тих характеристик товару, які ведуть до зниження витрат	• Створення таких якостей товару, за які покупець платитиме • Встановлення підвищеної ціни, що покриває додаткові витрати на диференціацію	• Пропозиція товарів, аналогічних товарам конкурентів, за нижчими цінами	• Ув'язка сфокусованих унікальних можливостей із задоволенням специфічних вимог покупця
Підтримка стратегії	• Розумні ціни/хороша цінність	• Створення відмінностей характеристик, за які платитимуть • Концентрація на декількох ключових відмінних рисах; посилення їх і створення репутації і іміджу товару	• Індивідуальне управління зниженням витрат і підвищенням якості продукту/послуги одночасно	• Підтримка рівня обслуговування ніші вища, ніж у конкурентів; завдання – не знижувати імідж компанії і не розпилювати зусилля, освоюючи інші сегменти або додаючи нові продукти для розширення присутності на ринку

Таблиця А.5 – Сприятливі ситуації і ризики для базових конкурентних стратегій

Конкурентна стратегія	Ситуації, коли стратегія працює краще	Ризики стратегії
Стратегія низьких витрат	• Цінова конкуренція між продавцями є особливо сильною • Продукт, який виробляється у галузі є стандартним, його характеристики відповідають вимогам усього кола споживачів • Витрати покупців на переключення з одного товару на інший є достатньо низькими, що надає їм свободу вибору товару з найнижчими цінами • Існує велика кількість покупців, які мають велику силу для зниження ціни	• Технологічний прорив конкурентів відкриває їм шлях до зниження витрат, що може звести до нуля попередні інвестиції і важко завойовану перевагу лідера • Конкуруючі фірми можуть знайти прості та/або недорогі методи копіювання навиків лідера за витратами • Компанії, що повністю зосереджуються на зниженні витрат, не бачать інших важливих моментів завоювання інтересів споживачів • Покупець може змінити свої переваги й вимагати товар кращої якості, з новими характеристиками, більш швидкого обслуговування і т.д.
Стратегія диференціації	• Існує багато способів змінити товар і більшість покупців усвідомлює ці відмінності, як ті, що мають цінність • Потреби покупця або способи використання товару/послуги є різноманітними • Невелика кількість конкурентів використовують аналогічний підхід до диференціації • Наявність у компанії внутрішніх навиків, досвіду і компетенції, яких не можуть досягти конкуренти	• Надмірні зусилля щодо диференціації, коли ціна стає занадто великою у порівнянні з конкурентами, а характеристики товару перебільшують потреби покупця • Спроба встановити занадто велику ціну • Ігнорування реклами ознак товару • Нерозуміння того, що покупець вважає за цінність товару • Невміння компанії захистити на тривалий час унікальні характеристики товару
Стратегії фокусування	• Сегмент має хороший потенціал для зростання • Сегмент не є критичним для успіху більшості конкурентів • Компанія має достатньо навиків і ресурсів для успішної роботи на сегменті • Компанія може захистити себе від конкурентів завдяки прихильності клієнтів • Фірма не має достатньо ресурсів, щоб обслуговувати ширшу долю ринку • Ніхто з конкурентів не вживає спроб спеціалізуватися на даному сегменті	• Ймовірність, що конкуренти знайдуть шляхи наблизитися до дій компанії на вузькому сегменті • Вимоги й переваги споживачів цільового сегменту можуть поступово розповсюджуватися на весь ринок, що знижує вхідні бар'єри для конкурентів

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Основні роботи, виконані ПП «Кабекслайн»

№ з/п	Замовник	Найменування виконаних робіт	Вартість виконаних робіт, грн
1	2	3	4
2020 рік			
1.	Управління освіти Кропивницької міської ради	Капітальний ремонт спортивного майданчика КЗ «НВО Загальноосвітня школа I-II ступенів ліцей №19 – позашкільний центр міської ради м. Кропивницький Кіровоградської області, за адресою: вул. Волкова, 24, м. Кропивницький»	3 487 992
2.	Управління капітального будівництва Кропивницької міської ради	Виконання будівельно-монтажних робіт на об'єкті «Капітальний ремонт КЗ «НВО №33 «Загальноосвітня школа I-III ступенів, дошкільний навчальний заклад», вул. Микитенка, 35/21»	165 879
		Будівельно-монтажні роботи по об'єкту «Реставрація терапевтичного відділення №1 стаціонару №1 Комунального некомерційного підприємства «Центральна міська лікарня» Міської ради міста Кропивницького»	9 610 380 13 655 006
		Виконання послуг електротехнічної лабораторії електричних мереж по об'єкту «Реконструкція будівлі по вул. Архітектора Паученка, 41/26 для створення і функціонування центру надання адміністративних послуг у форматі «Прозорий офіс»	49 520
		Реставрація будівлі і корпусу музичної школи №1 ім. Г.Г. Нейгауза в м. Кропивницькому, вул. Віктора Чміленка, 65»	7 039 000
3.	Власівська селищна рада	Капітальний ремонт по заміні вікон та зовнішніх дверей будівлі ДНЗ №2 «Буратіно» по вул. Східна, 6А смт Власівка м. Світловодськ Кіровоградської області	1 315 500
4.	Управління містобудування, архітектури та капітального будівництва Кіровоградської обласної державної адміністрації	Капітальний ремонт будівлі ДНЗ №17, площа Покровська, 8, місто Олександрія, Кіровоградська область	14 288 424
		Реконструкція приймального відділення комунального підприємства «Центральна міська лікарня м. Олександрії Олександрійської міської ради» за адресою: вул. Ярмаркова, 15, м. Олександрія»	13 933 606
5.	Державний навчальний заклад «Знам'янський професійний ліцей»	Капітальний ремонт гуртожитку професійно-технічного училища №12 м. Знам'янка за адресою: м. Знам'янка, вул. Р. Люксембург, 6	12 795 000

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4
2021 рік			
1.	Управління капітального будівництва Кропивницької міської ради	Будівельно-монтажні роботи по об'єкту «Реставрація терапевтичного відділення №1 стаціонару №1 КНП «Центральна міська лікарня» Міської ради міста Кропивницького»	2 268 366
		Будівельно-монтажні роботи по об'єкту «Реставрація будівлі по вул. Дворцова, 9 м. Кропивницький»	2 580 500
2.	Відділ освіти, молоді та спорту виконавчого комітету Знам'янської міської ради	Капітальний ремонт (заміна вікон на енергозберігаючі) у ЗОШ №3 за адресою: м. Знам'янка, вул. В'ячеслава Чорновола, 2. Учбовий корпус»	1 312 087
3.	Управління освіти Кропивницької міської ради	Капітальний ремонт харчоблоку в комунальному закладі «Навчально-виховне об'єднання №35 «Загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів, позашкільний центр Кіровоградської міської ради Кіровоградської області», за адресою: вул. Космонавта Попова, 28/20, м. Кропивницький»	5 350 000
4.	КНП «Бобринецька лікарня» Бобринецької міської ради	Капітальний ремонт будівлі інфекційного відділення Бобринецької лікарні Бобринецької міської ради за адресою: м. Бобринець, вул. 16 Березня, 82 (коригування)»	7 453 171
5.	Департамент капітального будівництва Дніпропетровської облдержадміністрації	Реставрація фасадів будівлі КЗК «Дніпропетровський національний історичний музей імені Д.І. Яворницького» пам'ятки історії та архітектури національного значення (охор. № 040001-Н, №1064) на проспекті Д. Яворницького, 16 у місті Дніпро	9 594 063
6.	Фізична особа-підприємець Макітренко Юрій Олексійович	Капітальний ремонт існуючої кабельної лінії електропостачання приміщення обласного управління (м. Кропивницький, вул. Володимира Панченка, 9).	539193
2022 рік			
1.	Фізична особа-підприємець Макітренко Юрій Олексійович	Капітальний ремонт існуючої кабельної лінії електропостачання приміщення обласного управління (м. Кропивницький, вул. Володимира Панченка, 9)	127 412
		Капітальний ремонт (реконструкція) мережі електропостачання приміщення Кіровоградського обласного управління АТ «Ощадбанк» (м. Кропивницький, вул. Володимира Панченка, 9)	50 177
		Виготовлення проектно-кошторисної документації.	50 177
2.	Управління капітального будівництва Кропивницької міської ради	Будівельно-монтажних робіт за проектом «Капітальний ремонт приміщень КНП «Центральна міська лікарня» міської ради міста Кропивницького», вул. Салганні піски, 14»	119 995 465

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4
3.	Департамент капітального будівництва Кіровоградської обласної державної адміністрації	«Нове будівництво будівлі центру надання адміністративних послуг за адресою: вул. Центральна, 92-к, с. Войнівка, Олександрійського району, Кіровоградської області»	1 316 000
4.	АТ «Укргазвидобування» (м. Київ) в особі філії «Шебелинкагазовидобування», Харківська обл., смт. Донець	Поставка статичних перетворювачів в асортименті	4 269 100
2023 рік			
1.	Комунальне некомерційне підприємство «Центральна міська лікарня» Кропивницької міської ради»	Виготовлення проектно-кошторисної документації по об'єкту: «Капітальний ремонт систем опалення та водопостачання будівлі поліклініки КНП «ЦМЛ КМР» по вул. Кропивницького, буд. 22, м. Кропивницький»	99 552
		Капітальний ремонт систем опалення, водопостачання та каналізації будівлі поліклініки КНП «ЦМЛ КМР» по вул. Кропивницького, 22, м. Кропивницький.	6 580 076
		Виконання авторського нагляду по об'єкту: «Капітальний ремонт систем опалення, водопостачання та каналізації будівлі поліклініки КНП "ЦМЛ КМР" по вул. Кропивницького, 22, м. Кропивницький"	8 146
2.	Управління капітального будівництва Кропивницької міської ради	Будівельно-монтажні роботи по об'єкту «Капітальний ремонт приміщень КНП «Центральна міська лікарня» Міської ради міста Кропивницького", вул. Салганні піски, 14»	19 922 176

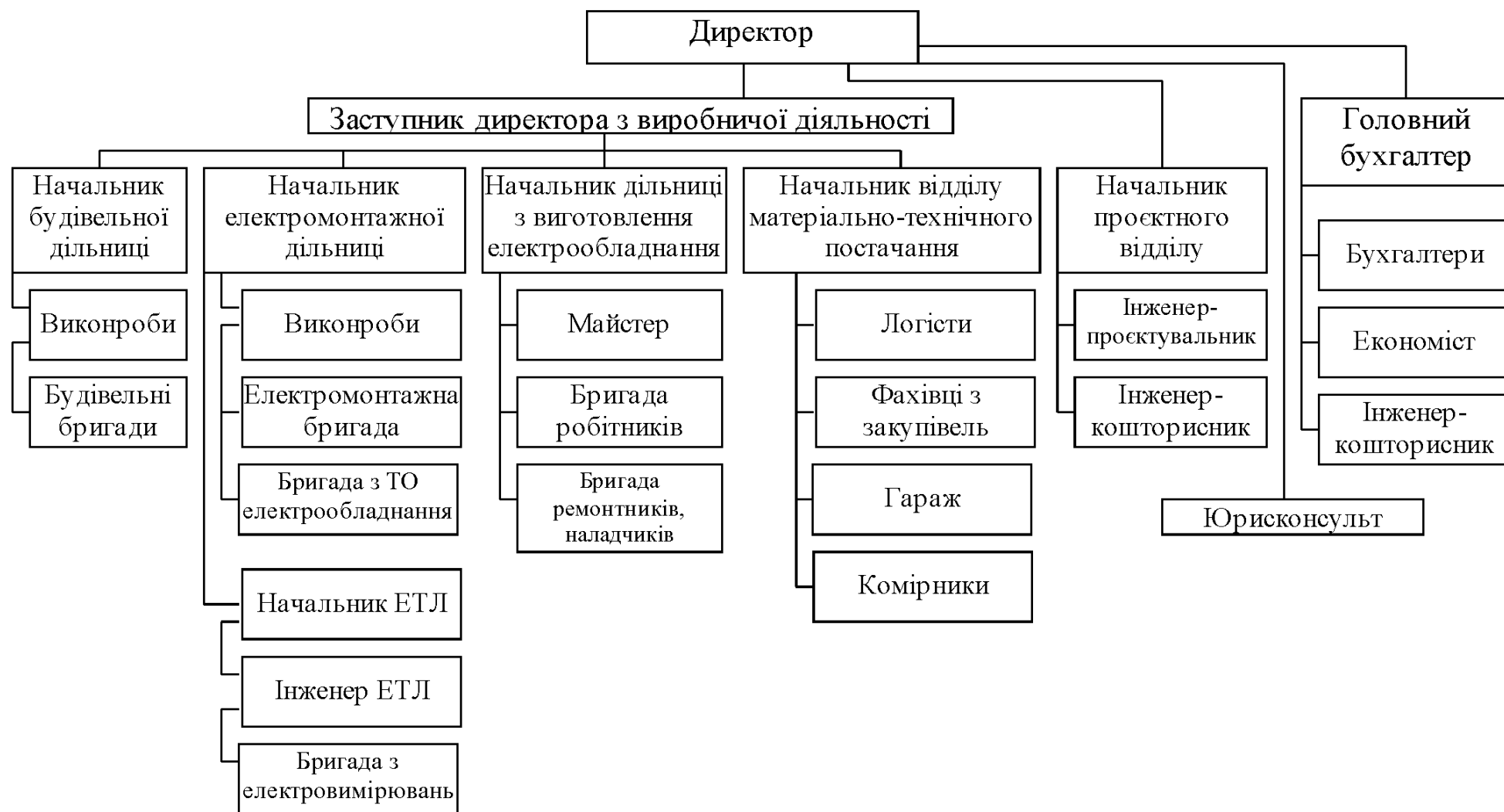


Рис. Б.1 – Організаційна структура управління ПП «Кабекслайн»

Джерело: побудовано автором на основі вивчення складу підрозділів і характеру підпорядкування

ДОДАТОК В



Рис. В.1. Матриця Стрікланда-Томпсона.