

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

Управління конкурентоспроможністю будівельної організації

Назва теми

(на прикладі ТОВ “Будівельний Альянс Груп”, м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування

Назва

Шифр ДРБА. 21071.ПЗ

Виконав студентка 2 курсу, група БАМ-21-1 \_\_\_\_\_ Анастасія БАКОВЕЦЬ

Шифр

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кандидат економічних наук, доцент \_\_\_\_\_ Тетяна НАЗАРЧУК

Науковий ступінь, звання

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер старший викладач \_\_\_\_\_ Ірина ГРАБОВСЬКА

Науковий ступінь, звання

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**До захисту допускаю:**

Завідувач кафедри менеджменту \_\_\_\_\_ Ніла ТЮРИНА

та адміністрування

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

\_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

Хмельницький 2022

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра менеджменту та адміністрування  
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
 шифр і назва  
 Спеціальність 073 Менеджмент  
 шифр і назва  
 Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

### ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

**Баковець Анастасії Олександрівни**

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема. Управління конкурентоспроможністю будівельної організації (на прикладі ТОВ “Будівельний Альянс Груп”, м. Хмельницький)

керівник роботи Назарчук Тетяна Валеріївна, к.е.н., доцент

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01 липня 2022р. № 83 дод. 17

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможності підприємств. 2. Аналіз фінансово-економічної діяльності та конкурентоспроможності ТОВ “Будівельний Альянс Груп”. 3. Розробка комплексу заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ “Будівельний Альянс Груп”.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Ієрархія категорій «конкурентоспроможність». 2. Загальна характеристика методів вимірювання конкурентоспроможності. 3. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства. 4. Розрахунок зваженої оцінки критеріїв фінансового стану за методом SPACE-аналізу для ТОВ «Будівельний Альянс Груп». 5. Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для ТОВ «Будівельний Альянс Груп». 6. Оцінка конкурентоспроможності будівельних фірм. 7. Оцінка і визначення рейтингу привабливості. 8. Критерії та показники конкурентоспроможності ТОВ «Будівельний Альянс Груп» у 2019-2021 р. 9. Тривалість та терміни проведення рекламних заходів. 10. Матеріали необхідні для будівництва модульного будинку. 11. Календарний план виготовлення модульного будинку. 12. Собівартість будівництва модульного будинку.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Назарчук Т.В., к.е.н., доцент		
2. Дослідницько-аналітичний	Назарчук Т.В., к.е.н., доцент		
3. Проектно-рекомендаційний	Назарчук Т.В., к.е.н., доцент		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст.викл. каф. МА		

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

7. Дата видачі завдання 2 вересня 2022 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	жовтень 2022	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	жовтень 2022	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	жовтень 2022	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	жовтень 2022	
6.	Підготовка першого розділу	жовтень 2022	
7.	Підготовка другого розділу	листопад 2022	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2022	
9.	Підготовка висновків	грудень 2022	
10.	Здача науковому керівнику	грудень 2022	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	грудень 2022	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	грудень 2022	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2022	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2022	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2022	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2022	

Студент

\_\_\_\_\_

Підпис

Анастасія БАКОВЕЦЬ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

Підпис

Тетяна НАЗАРЧУК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Баковець А.О. Управління конкурентоспроможністю будівельної організації (на прикладі ТОВ “Будівельний Альянс Груп”, м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент Назарчук Т.В. Дипломна робота магістра: 79 с., 18 рисунків, 34 таблиці, 31 джерело посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, БУДІВЕЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ.

Розглянуто теоретико-методичні основи конкурентоспроможності підприємств. Розкрито сутність та значення категорій “конкурентоспроможність”. Описано рівні та методи оцінки конкурентоспроможності будівельних підприємств. Досліджено стан розвитку будівельної галузі України та особливості оцінки конкурентоспроможності будівельних підприємств.

Представлено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ “Будівельний Альянс Груп”, визначено основні тенденції розвитку ТОВ “Будівельний Альянс Груп”, проведено поглиблений аналіз конкурентоспроможності ТОВ “Будівельний Альянс Груп”. Визначено основні конкурентні переваги компанії, його сильні та слабкі сторони, а також можливості конкурентного стану підприємства.

Наведено та обґрунтовано рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ “Будівельний Альянс Груп”, які стосуються удосконалення його маркетингової діяльності та диверсифікації сфер діяльності. Економічно обґрунтовано доцільність цих заходів.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1 Сутнісні характеристики та значення категорії “конкурентоспроможність” .....	8
1.2 Рівні та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	14
1.3 Стан розвитку будівельної галузі України та особливості оцінки конкурентоспроможності будівельних підприємств.....	19
Висновки до 1 розділу.....	24
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БУДІВЕЛЬНИЙ АЛЬЯНС ГРУП» ..	25
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	25
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства.....	29
2.3 Стратегічний аналіз діяльності підприємства .....	35
2.4 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Будівельний Альянс Груп» .....	42
Висновки до 2 розділу.....	54
3 РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ “БУДІВЕЛЬНИЙ АЛЬЯНС ГРУП” ...	55
3.1 Шляхи вдосконалення процесу управління маркетингом на підприємстві .....	55
3.2 Розробка рекомендацій щодо диверсифікації діяльності ТОВ “Будівельний Альянс Груп”.....	62
Висновки до 3 розділу.....	71
ВИСНОВКИ .....	72
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ .....	76
ДОДАТКИ .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## ВСТУП

Сьогодні, в час епідемії, воєнного стану, нестабільної роботи всіх державних структур перед кожним підприємством постає питання стабільної безперебійної роботи підприємств, виплати заробітних плат працівникам, організації всіх процесів через проблему відсутності світла. Все це потрібне для того аби підприємства підтримувати економіку держави та примножували податки.

Будівельні компанії в цей непростий час не припинили свою діяльність. Вже після стабілізації ситуації західноукраїнські компанії продовжили роботу.

Актуальність теми управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства є досить важливою у сучасних реаліях. Збільшення вартості земельних ділянок під забудову призводить до зростання вартості будівництва. Водночас інвестори та будівельні компанії зацікавлені в спорудженні об'єктів у місцях найсприятливіших для подальшої експлуатації.

Питання конкурентоспроможності широко вивчалось і вивчається сьогодні. Є велика кількість методик розрахунку наявних показників конкурентоспроможності, ключове завдання правильно описати пораховані показники, аби дати керівнику ґрунтовне пояснення.

Об'єкт дослідження – процеси формування та управління конкурентоспроможністю підприємств.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти формування і управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств.

Метою роботи є розвиток теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможність будівельних підприємств (на прикладі ТОВ “Будівельний Альянс Груп”).

Головними завдання магістерської роботи є:

- дослідити теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства;

- провести аналіз фінансово-господарської діяльності та конкурентоспроможності ТОВ “Будівельний Альянс Груп”;
- розробити комплекс заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ “Будівельний Альянс Груп”.

Для вирішення поставлених завдань у дипломній роботі були використано такі методи: систематизації, узагальнення, порівняння, балансовий, аналітичний, структурно-логічний, графічний, економіко-математичний та інші методи.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1 Сутнісні характеристики та значення категорії “конкурентоспроможність”

У сучасних умовах становлення та розвитку ринкових відносин перед кожним підприємством постає проблема оцінки рівня конкурентоспроможності з метою зміцнення своїх конкурентних позицій та пропозиції ефективних засобів вдосконалення. Сьогодні необхідна успішна робота підприємства на ринку та оцінка його конкурентоспроможності. Як процес визначення слабких і сильних сторін компанії, вона допомагає максимізувати його продуктивність і розкрити прихований потенціал.

Термін «конкуренція» з латині означає: змагання, суперництво. Економічна наука не має точної інформації про те, хто і коли вперше ввів у науковий обіг термін «конкуренція». Перші з усіх теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби були обґрунтовані лише в другій половині XVIII століття. Здебільшого це належало представникам класичної політичної економії, завдяки багаторічним дослідженням яких було розроблено принципи досконалої конкуренції. Принцип абсолютних переваг був сформульований А. Смітом. Саме цей принцип називають вихідним положенням класичної теорії. Економіст першим довів, що конкуренція, урівнюючи норми прибутку, призводить до оптимального розподілу праці та капіталу [1].

Аби ринок функціонував належним чином розрізняють різні функції, які виконує конкуренція (рис. 1.1). Розглянемо більш детально сутність та вплив наведених функцій.



Рис. 1.1 – Функції конкуренції

1. Регулююча функція. Ті виробники, які найточніше оцінили ситуацію на ринку, економніше й раціональніше використовували запаси, краще організували управління виробництвом, утверджують свої позиції на ринку. Дехто, навпаки, не пристосовується до ринку, втрачає економічну конкуренцію, банкрутує і долучається до лав тих, хто пропонує свою робочу силу ринку праці. Виходячи з цього, конкуренція дозволяє ділити доходи між підприємствами відповідно до їх ефективних внесків.

2. Розподіл, або функція розміщення, виявляється в тому, що ресурси і продукти завжди зосереджені там, де вони можуть забезпечити максимальну віддачу: робоча сила мігрує в райони з найвищою заробітною платою; земля і капітал зосереджені в руках тих, хто здатний забезпечити їх використання з найбільшою віддачею. Тільки ефективне використання всіх виробничих можливостей може принести максимальну винагороду.

3. Інноваційна функція конкуренції виявляється у фінансуванні та просуванні НТП. Учасники ринку намагаються випередити своїх конкурентів і таким чином обійти конкурента у галузі науки і техніки. А це економить

обмежені ресурси, а отже, підвищує продуктивність виробництва. Таким чином, конкуренція стає двигуном технологічного розвитку.

4. Адаптивна функція конкуренції полягає у зростанні пристосованості учасників ринку до мінливих умов ринку, включаючи всі його аспекти. Підприємствам доводиться адаптуватися до законів країни, податкової системи, можливої інфляції, суто релігійних і національних звичаїв і традицій – і все це в рамках так званого бізнес-середовища. Таке середовище скоує учасників ринку або штовхає їх до фінансових висот – все залежить від їх здатності адаптуватися.

5. Контролююча функція конкуренції виявляється в основному через недопущення монополізації ринку великими компаніями.

Загалом, основне завдання і головна функція конкуренції – завоювати ринок, у боротьбі за споживача перемогти своїх конкурентів, забезпечити одержання сталого прибутку [2].

Поряд з конкуренцією та невід'ємно від неї існує таке поняття, як «конкурентоспроможність». Однак, в науковій літературі не визначено загальноприйнятого поняття конкурентоспроможності. Точно визначена лише ієрархія категорій «конкурентоспроможність».

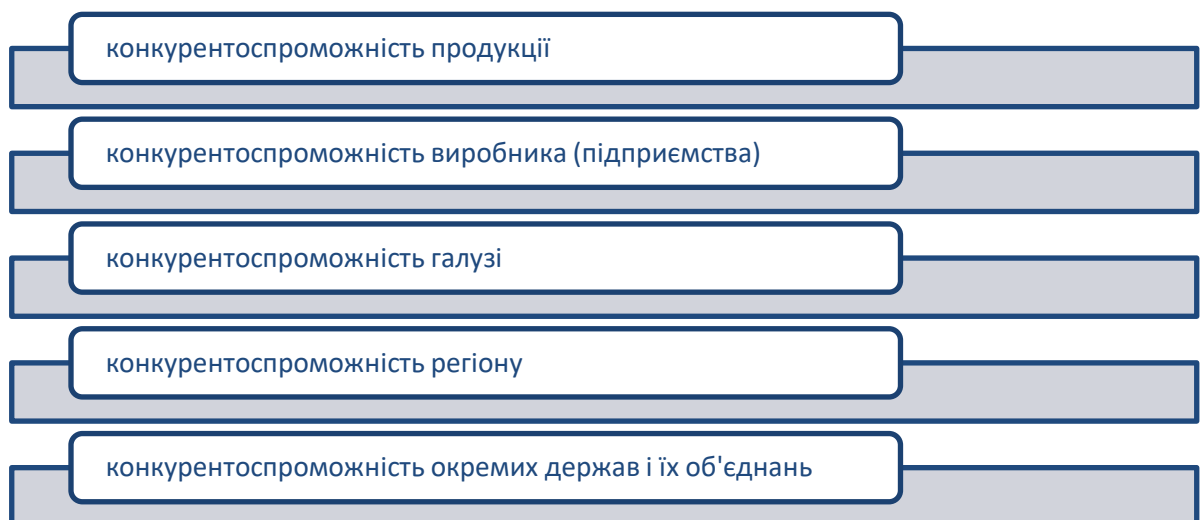


Рис. 1.2 – Ієрархія категорій «конкурентоспроможність»

Саме слово "конкурентоспроможність" до деякої міри передає зміст поняття, конкурентоспроможність — це здатність конкурувати, здатність успішно вести конкурентну боротьбу [3].

Конкурентоспроможність є поняттям відносним, тобто конкурентоспроможність підприємства можна виявити тільки серед групи підприємств, які належать до однієї галузі або виготовляють товари-субститути. Кожен вчений трактує дане поняття по своєму.

Група авторів Гетьман О.О., Гібсон Дж. Л., Горбаль Н.І., Іванцевич Д.М., Крамаренко В.І., визначають конкурентоспроможність підприємства як здатність закріпитись та зберегти позиції на відповідному ринку. Варто зауважити, що така позиція є досить вузькою, оскільки розглядає лише один аспект діяльності підприємства, який не завжди пов'язаний саме із його конкурентоспроможністю, а може формуватись за рахунок унікальності чи життєвої потреби у певній продукції [4].

Такі автори, як Должанський І.З., Загорна Т.О., Хамініч С. одним із пріоритетних чинників формування конкурентоспроможності підприємства визнають можливість ефективно розпоряджатись власними й позиковими ресурсами. У цьому визначенні не враховано ще ефективність використання залучених ресурсів і, окрім цього, не враховується уся можлива сукупність чинників, що формують конкурентоспроможність підприємства[5].

Автори Єрмак А.В., Радєва М.М. та інші, пропонуючи визначення конкурентоспроможності підприємства, деталізують такі характеристики: низька ціна, вищий рівень обслуговування, якості, наявність ефекту масштабу тощо. Варто зауважити, що авторами вказується дуже обмежений перелік конкурентних переваг, адже вони можуть формуватись в усіх сферах діяльності підприємства (фінансовій, технологічній, кадровій, соціальній, ринковій, географічній тощо)[6].

Опрацювавши частину літератури по даному питанню, ми обрали визначення конкурентоспроможності підприємства, яке, на наш погляд,

найбільше його характеризує. Конкурентоспроможність організації – це здатність випускати конкурентоспроможну на конкретному ринку продукцію, її переваги по відношенню до інших фірм цієї галузі всередині країни або за її територіями. [7]

Основними властивостями категорії “конкурентоспроможність підприємства” вважають (рис. 1.3):

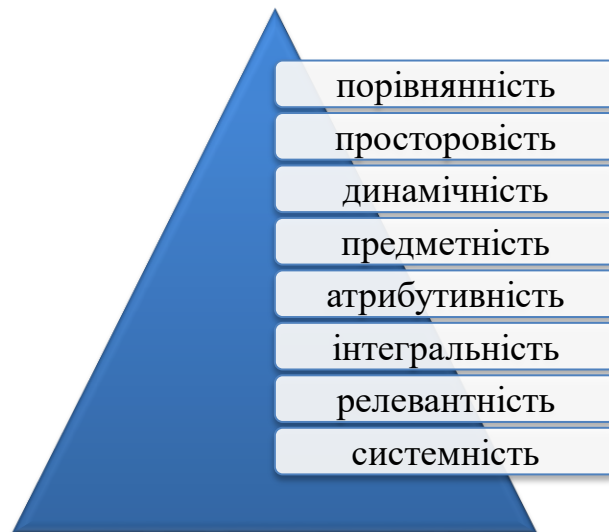


Рис 1.3 - Властивості категорії “конкурентоспроможність підприємства”

– порівнянність: конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується у порівнянні з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи товари-замінники, функціонують на цьому ж або подібному за характеристиками ринку;

– просторовість: конкурентоспроможність підприємства визначається в межах певного конкретного ринку, оскільки за рівних умов підприємство може ідентифікуватись як конкурентоспроможне на одному ринку та неконкурентоспроможне – на іншому;

– динамічність: поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, адже підприємство може бути конкурентоспроможним у одному періоду, і

втратити ці позиції в іншому періоді; тобто конкурентоспроможність підприємства не є сталою величиною;

– предметність: передбачає виокремлення переліку та сукупності параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: висока якість та низькі ціни на продукцію, сучасна техніка та технологія, висока кваліфікація кадрів, позитивний імідж продукції та бренд підприємства, розвинені маркетингові комунікації та канали просування, наявність фінансових можливостей для розвитку, наявність власних площ, будівель, споруд та інших основних фондів;

– атрибутивність: виокремлення унікальної характеристики, яка насамперед формує конкурентну перевагу підприємства (унікальна продукція, додатковий спектр послуг, оригінальна технологія виробництва);

– інтегральність: оцінювання конкурентоспроможності підприємства не може здійснюватись за одним критерієм, а обов'язково базується на використанні інтегрального показника, що акумулює найбільш репрезентативні індикатори;

– релевантність: означає, що конкурентна позиція підприємства може бути визначена лише в межах відповідного середовища функціонування;

– системність: передбачає врахування усієї сукупності параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними та взаємовпливи) [8 ].

Варто враховувати, що конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям, тому її планування необхідно здійснювати у порівнянні із прогнозним розвитком ключових підприємств конкурентів.

## 1.2 Рівні та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

На сучасному етапі розвитку наукових досліджень конкурентоспроможності підприємства найбільш розповсюдженим є дуалістичний підхід до визначення її рівнів.

Виокремлюють чотири рівні конкурентоспроможності підприємства.

Організації першого рівня розглядають організацію керівного органу як внутрішній нейтральний фактор, а роль менеджера обмежується регулюванням виробництва, незалежно від питань конкурентоспроможності та задоволеності споживачів. Зміни кон'юнктури ринку та потреб споживачів не враховуються, тому немає необхідності змінювати дизайн продукту, удосконалювати технологію або вдосконалювати структуру та функції відділів збуту та маркетингу.

Організації другого рівня намагаються зробити потенційні фактори виробництва «зовні нейтральними». Це означає, що виробничі потужності компанії повинні повністю відповідати стандартам, встановленим її основними конкурентами. Конкурентоспроможність компанії може бути піднята до третього рівня, якщо менеджери компанії мають інше розуміння переваг конкуренції на ринку, ніж основні конкуренти, і намагаються не бути обмеженими загальними стандартами виробництва, що використовуються. На такому підприємстві продуктивна сторона потенціалу знаходиться під сильним впливом управлінської сторони, що сприяє розвитку та вдосконаленню.

Коли конкурентний успіх стає функцією управління, а не виробничої діяльності, і починає покладатися на управління якістю, ефективність і організацію виробництва, компанії вступають в четверту стадію конкуренції і починають перевершувати своїх конкурентів на тривалий час[9].

Більшість українських компаній шукають шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств. Конкурентоспроможність для підвищення потенціалу бізнесу слід розглядати як узгоджений довгостроковий

процес управління, що відбувається в усіх сферах його діяльності, відповідно до довгострокових стратегій розвитку з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності є системною задачею, яка полягає в необхідності розробки комплексу ключових факторів, необхідних для покращення показників конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

У сучасних умовах становлення та розвитку ринкових відносин перед кожним підприємством постає проблема оцінки рівня конкурентоспроможності з метою зміцнення своїх конкурентних позицій та пропозиції ефективних засобів вдосконалення. Сьогодні необхідна успішна робота підприємства на ринку та оцінка його конкурентоспроможності. Як процес визначення слабких і сильних сторін компанії, вона допомагає максимізувати його продуктивність і розкрити прихований потенціал.

Оцінка конкурентоспроможності – це інструмент оцінки ринку, який використовують компанії та аналітики для розуміння конкурентної динаміки галузі[10]. Це допомагає їм отримати уявлення про те, що відбувається в галузі, наприклад, статистику попиту та пропозиції, ступінь конкуренції в галузі, стан конкуренції галузі з іншими галузями, що розвиваються, майбутні перспективи галузі з урахуванням технологічних змін, кредитна система всередині галузі, і вплив зовнішніх факторів на галузь.

Традиційно найбільш цінним фрагментарним методом конкурентоспроможності підприємства є фінансовий аналіз. Це пов'язано з тим, що найбільше значення надається фінансовому потенціалу та матеріальним цінностям, якими володіє підприємство, оскільки саме цей пласт його ресурсів є основною причиною конкурентної переваги.

Крім фінансового аналізу, існують і інші інструменти для аналізу та оцінки ситуації в інших групах ресурсів. Виробництво будь-якого товару або послуги відображає ефекти кривої досвіду. При кожному подвоєнні сумарного обсягу, витрати, що додають вартості падають на постійний відсоток. Крива створюється

розташуванням на горизонтальній осі вироблених одиниць та вартості виробництва одиниці на вертикальній осі. Крива, що показує 15% зменшення витрат для кожного подвоєння обсягу виробництва називається «кривою 85 % досвіду», що означає, що вартість (витрати) падає до 85 % їх початкового рівня.

Аналіз життєвого циклу товару характеризується динамікою обсягу продажів і одержуваного прибутку від моменту виведення нового товару на ринок до відходу з ринку.

Матриця БКГ розглядає групи товарів залежно від темпів росту ринкового попиту на них, співвідношення частки ринку товарів певної фірми до відповідної частки основного конкурента, обсягів інвестицій у виробництво товарів, прибутків тощо. Відповідно до цього виділяються 4 групи товарів («зірки», «дійні корови», «важкі діти» або «знаки запитання», «собаки») і відповідні маркетингові стратегії[11].

Мета портфельного аналізу — узгодження стратегій і найефективніше використання наявних інвестиційних ресурсів з точки зору досягнення стійкого положення компанії в цілому і зростання фінансових результатів. Для найефективнішого розподілу інвестиційних ресурсів між стратегічними бізнес-одиницями, необхідно оцінити потенційну рентабельність, ризики та стратегічні перспективи розвитку кожної з них[12].

SPACE аналіз - дає змогу вибрати, класифікувати та проаналізувати найважливіші характеристики внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства та на цій основі рекомендувати варіант стратегії його розвитку, а SWOT аналіз - метод, який дозволяє в комплексі оцінити сильні й слабкі сторони компанії, можливості й загрози, що впливають на неї[13].

Побудова карти стратегічних груп, дає змогу оцінити відмінності між підприємствами не в частках ринку, а в стратегіях діяльності. Цей аналітичний прийом передбачає проведення аналізу галузі в цілому і оцінку місця кожної компанії на ринку окремо.

Кожен із зазначених вище методів характеризується певним набором переваг і недоліків, які визначають їх корисність на конкретному підприємстві – їх перелік наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Загальна характеристика методів вимірювання конкурентоспроможності

Методи	Переваги	Недоліки
Фінансовий аналіз	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дозволяє порівняти власні отримані результати з ситуацією конкурентів або галузевими стандартами та оцінити потенціал;</li> <li>- поєднання аналізів з різних моментів часу дає основу для окреслення поточної тенденції змін</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не дозволяє виміряти та оцінити конкурентоспроможність з точки зору довговічності переваги;</li> <li>- мало говорить про причини виникнення конкретних ефектів</li> </ul>
Аналіз кривої досвіду	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дає змогу оцінювати зміни рівня витрат;</li> <li>- відносно легко побудувати</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- малоефективний, якщо конкурент має переваги у витратах незалежно від частки ринку</li> </ul>
Аналіз життєвого циклу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дозволяє планувати зміни в майбутньому;</li> <li>- при стабільній роботі підприємства дозволяє оцінити ситуацію підприємства щодо досліджуваних елементів (організація, технологія, продукція);</li> <li>- дає орієнтири щодо напрямів і методів управління</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перебіг життєвого циклу істотно змінюється залежно від характеру виробництва та інших факторів</li> </ul>
Методи портфолію: матриця БКГ та технологічний портфель	<ul style="list-style-type: none"> <li>- системний підхід, чітке, наочне представлення результатів аналізу та працездатність структури;</li> <li>- дозволяє досліджувати та прогнозувати можливості та загрози майбутнього розвитку;</li> <li>- дає можливість швидко зробити висновки щодо існуючих стратегій;</li> <li>- процес дослідження вимагає використання багатьох інструментів економічного та фінансового аналізу та вміння перекладати якісну інформацію на мову кількісних показників (це як перевага, так і недолік)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- матричні показники БКГ вважаються спрощеними;</li> <li>- трактування недосвідченими аналітиками може призвести до помилкових висновків</li> </ul>
Портфельний аналіз	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дає можливість швидко зробити висновки щодо стратегії;</li> <li>- дозволяє створити імідж компанії на фоні галузі і зосередити увагу на найважливіших проблемах,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- надмірна суб'єктивність вимірювання, може бути результатом неточного вибору індикаторів і надання їм неправильної ваги</li> </ul>

	полегшуючи прийняття інвестиційних рішень.	
SPACE аналіз	<ul style="list-style-type: none"> <li>- комбіноване використання чотирьох вимірів значно розширює поле аналізу;</li> <li>- розгляд компанії як єдиного цілого дозволяє уникнути детального підходу до окремих проблем;</li> <li>- дозволяє провести оцінку ситуації компанії порівняно з конкурентами та власними можливостями розвитку</li> </ul>	- припущення однакової важливості всіх змінних
SWOT аналіз	<ul style="list-style-type: none"> <li>- комплексність аналізу;</li> <li>- гнучкість завдяки можливості використання SWOT (сильні сторони-слабкі сторони, можливості-загрози);</li> <li>- дає орієнтири щодо напрямів стратегічної діяльності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- переносить недоліки та можливі похибки на кінцевий результат;</li> <li>- належне проведення є складним, тривалим і трудомістким процесом, вимагає великого об'єму інформації як ззовні, так і з середини компанії</li> </ul>
Метод стратегічних груп	<ul style="list-style-type: none"> <li>- широкий спектр тестування, простота і зрозумілість конструкцій;</li> <li>- аналіз є результатом групової роботи, що робить процедуру та результати краще переданими та зрозумілими всі працівникам компанії</li> </ul>	- включає в себе низку інших методів

Оцінка конкурентоспроможності має вирішальне значення, оскільки вона допомагає бізнесу зрозуміти ринкові умови. Це допомагає прогнозувати попит і пропозицію, а отже, і фінансову віддачу від бізнесу. Вона вказує на конкурентоспроможність галузі та витрати, пов'язані з входженням у галузь і виходом із неї. Це дуже важливо при плануванні бізнесу. Аналіз допомагає визначити, на якому етапі зараз перебуває галузь; чи він все ще зростає і є можливість отримати переваги, чи досяг точки насичення.

Важливо також розуміти, що аналіз є дещо суб'єктивним і не завжди гарантує успіх. Може статися так, що неправильна інтерпретація даних зведе підприємців на неправильний шлях або на прийняття неправильних рішень. Тому важливо ретельно збирати дані.

### 1.3 Стан розвитку будівельної галузі України та особливості оцінки конкурентоспроможності будівельних підприємств

Світова фінансово-економічна криза, яка почалася наприкінці 2019 – початку 2020 р. та карантинні обмеження через COVID-19 мали значний вплив на вітчизняний ринок будівельної галузі. У зв'язку із цим кардинально змінилися характеристики ведення бізнесу українських будівельних компаній. У той же час через досвід іноземних будівельних компаній можна стверджувати, що особливо дієвий фактор розвитку є залучення значних обсягів капітальних інвестицій у будівництво, основною метою яких є забезпечення прибутковості діяльності підприємств будівництва.

Аналіз динаміки техніко-економічних показників розвитку підприємств будівельного бізнесу дасть краще зрозуміти загальну картину стану будівельних підприємств (табл.1.2).

Таблиця 1.2 - Динаміка техніко-економічних показників розвитку підприємств будівельного бізнесу України за 2019—2021 р.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп зростання (2021/2019), %
Кількість будівельних підприємств, од.	56855	56926	56973	100,21
Обсяг виробленої будівельної продукції, млн.грн.	181697,9	202080,8	258073,6	142,03
Обсяг капітальних інвестицій у будівництво, млн грн	62346613	37980503	51832667	83,14
Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію, м2	11029327	8451221	11433790	103,67
Співвідношення обсягів виконаних будівельних робіт до кількості будівельних підприємств, млн грн/підприємство	3,19	3,55	4,53	142,01
Фінансовий результат діяльності будівельних підприємств до	24958,7	16418,9	3075,8 (січень-вересень)	-

оподаткування, які одержали прибуток, млн. грн.				
Фінансовий результат діяльності будівельних підприємств до оподаткування, які одержали збиток, млн.грн.	8983,9	18466,7	1944,7 (січень-вересень)	-
Середньооблікова кількість штатних працівників зайнятих у будівельній галузі, тис. осіб	193,73	195,82	218,74	112,91
Середньомісячна заробітна плата у розрахунку на одного штатного працівника зайнятого у будівельній галузі, грн.	9356,0	9832,0	11289,0	120,66

Джерело: складено на основі даних Державної служби статистики України.

Проаналізувавши динаміку техніко-економічних показників розвитку підприємств будівельного бізнесу, можна зробити висновок, що через низку економічних проблем в Україні у 2020 році ситуація в будівельному бізнесі істотно погіршилась, в першу чергу це стосувалось обсягу капітальних інвестицій. Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію у 2020 році зменшилась на 30 %, компанії мали величезні збитки і лише у 2021 році зуміли покращити ситуацію.

Ключові фактори, що формують конкурентні переваги будівельних підприємств:

1. Чого хочуть покупці? (Аналіз попиту): низькі ціни; якість продукції і швидкість надання послуг.
2. Як підприємства виживають в конкурентній боротьбі? (Аналіз конкуренції): усі компанії мають практично однакові виробничі витрати, але можлива економія за рахунок надання одному покупцеві пакету послуг; конкуренція має як ціновий, так і неціновий характер; значні перешкоди при виході на ринок.
3. Ключові фактори успіху: швидкість адаптації до змін в тенденціях будівництва та будівельних технологіях, купівельної спроможності

підприємств-забудовників; інновації, які дозволяють зменшити собівартість продукції; комплексність реалізації продукції, надання пакетів продукція/послуги за вартістю, нижчою чим сума окремих товарів/послуг; освоєння нових видів діяльності на основі наявних переваг (досвід взаємодії з учасниками ринку будівництва нерухомості), зокрема – вихід на нові ринки (котеджного будівництва, будівництва об'єктів спортивної інфраструктури тощо) [14].

Будівельні компанії стикаються з рядом реальних і потенційних загроз, які негативним чином впливають на процес забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку. Якщо підприємство мінімізує дані загрози, конкурентоспроможність істотно покращиться.

Основні реальні і потенційні внутрішні загрози, які негативним чином впливають на процес забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристика загроз, що впливають на процес забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств [15]

Функціональна підсистема будівельного підприємства	Вид реальної чи потенційної загрози
Фінансова	потреба у фінансових ресурсах; уповільнення темпів конверсії оборотного капіталу; неефективне фінансове планування; неефективний розподіл грошових потоків; неефективна цінова політика; велика дебіторська заборгованість
Виробнича	підвищення рівня зносу основних засобів підприємства; техніко-технологічні відставання від передових світових технологій і техніки; мінімальні темпи механізації і автоматизації; неефективна організаційна структура.
Інвестиційна	зниження інтересу інвесторів до будівництва як інвестиційної діяльності; неефективність державної підтримки вітчизняних та іноземних інвесторів(економічні, політичні та соціальні гарантії).
Інноваційна	відсутність власних розробок та інновацій у сфері техніко-технологічного оснащення компанії; відсутність кадрів, зацікавлених у розробці та впровадженні інновацій.

Кадрова	відсутність достатньої кількості кваліфікованого персоналу; висока плинність кадрів; незацікавленість керівництва у внутрішньому підвищенні рівня кваліфікації працівників; підвищення віку персоналу, пов'язане з демографічною ситуацією; неналежне збереження комерційної таємниці; порушення правил безпеки та поведінки на роботі, яка може призвести до травми або нещасного випадку.
Інформаційна	нестабільність нормативного регулювання будівельної діяльності; ненадійний захист інформаційних систем і засобів для обробки інформації; відсутність або недостатній об'єм інформації про конкурентів та споживачів.
Маркетингова	зниження попиту на нерухомість, зниження рівня платоспроможності споживачів; неефективність реклами або застосування застарілих маркетингових технологій.
Силова	недостатня захищеність будівельних майданчиків та інших приміщень і споруд; недостатній рівень індивідуального захисту робітників

Аналізуючи наведені загрози, будівельне підприємство зможе об'єктивно оцінити конкурентоспроможності і вжити відповідні заходи по її підвищенню управляючи конкурентоспроможністю. Представлена класифікація чинників конкурентоспроможності будівельних підприємств не є вичерпною. Проте вона може служити основою для подальшого уточнення системи чинників конкурентоспроможності.

Щоб ґрунтовно та комплексно реалізувати потенціал компанії та підвищити конкурентоспроможність будівельних компаній, вчені та дослідники пропонують діяти в наступному порядку:

1. Визначення компаній, які безпосередньо конкурують з фірмою (безпосередні конкуренти фірми повинні спочатку включати фірми, які працюють в тому самому сегменті ринку; використовуючи метод сегментних груп).

2. Обґрунтування переліку основних факторів, що визначають рівень конкурентоспроможності на конкретному ринку (до цих факторів належать ціну та якість послуг, ефективність систем продажу, ефективність стратегії та тактики

просування, наявність сучасної техніки та кваліфікованого персоналу – методом SPACE аналізу).

3. Оцінка будівельного підприємства та його конкурентів за такими факторами, як якість продукції та якість персоналу (визначення важливості окремих факторів у забезпеченні конкурентоспроможності та проведення оцінки конкуруючих підприємств за такими факторами, як якість продукції та персоналу й узагальнюємо оцінку щодо рівня конкурентоспроможності підприємства - матриця BCG, SWOT аналіз) [16].

Тенденція, яка зараз є на ринку будівельної галузі досить рівномірна по всій території України. 2020 рік став випробуванням для усіх будівельних компаній. Підприємства з виготовлення будівельних матеріалів напряду залежать від того як працює будівельна галузь, страждають як працівники, так і держава через неефективну сплату податків. У 2021 році ситуація стабілізувалась, компанії знайшли шляхи вирішення проблем і почали працювати ефективніше. Проте, кожне підприємство індивідуальне, і шляхи до вирішення є унікальними.

## Висновки до 1 розділу

Категорія “конкурентоспроможність” відіграє чи не найголовнішу роль на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Якщо не розуміти конкурентів чи споживачів, можливості чи загрози, фінансовий стан, підприємство за хронологією подій стає не прибутковим.

На нашу думку, більшість підприємств відносяться до “другого” рівня конкурентоспроможності з частковим переходом на третій. Лише мала частина будівельних підприємств має четвертий рівень конкурентоспроможності, це пов’язано з неготовністю керівників жертвувати великими задля найкращої якості та організації ідеального виробництва. Тенденція з кожним роком змінюється, виробники дотримуються всіх стандартів і стають на рівні з іноземними компаніями.

В літературі розрізняють велику кількість методів для розрахунку та розуміння конкурентоспроможності підприємств. Методи, які найчастіше використовуються були представлені в розділі 1.2, з наведеними перевагами та недоліками кожного з них.

Стан будівельної галузі протягом останніх трьох років змінювався то в сторону негативу, то в сторону позитиву. Розуміння подальшої тенденції розвитку галузі та конкретного підприємства приходить до менеджера з практикою. Лише ґрунтовний та поглиблений аналіз допоможе адекватно зрозуміти загальну картину та зробити висновки.

## **2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БУДІВЕЛЬНИЙ АЛЬЯНС ГРУП»**

### **2.1 Загальна характеристика підприємства**

Будівельну галузь вважають чи не найбільш значимою галуззю народного господарства, від якої залежить результативність функціонування всієї системи господарювання в країні. Вчені пояснюють значущість будівельної галузі для економіки України наступним чином: капітальне будівництво, глобально, як жодна інша галузь економіки, генерує низку нових робочих місць і використовує продукцію багатьох галузей народного господарства. Економічна вигода від розвитку цієї галузі полягає у мультиплікаційному ефекті коштів, вкладених у будівництво. Адже з розвитком будівельної галузі будуть розвиватися: виробництво будівельних матеріалів і відповідного обладнання, машинобудівна галузь, металургія і металообробка, нафтохімія, виробництво скла, деревообробна і фарфоро-фаянсова промисловість, транспорт, енергетика тощо. Будівництво сприяє і розвитку підприємств малого бізнесу, особливо того, який спеціалізується на оздоблювальних і ремонтних роботах, на виробництві та встановленні вбудованих меблів тощо.

Назва підприємства: повна – товариство з обмеженою відповідальністю “Будівельний Альянс Груп”; скорочена – ТОВ “Будівельний Альянс Груп”.  
Місцезнаходження підприємства: м. Хмельницький, вул. Зарічанська 5/3.

Основним видом діяльності ТОВ “Будівельний Альянс Груп” є комплекс будівельних та монтажних робіт у цивільному та промисловому будівництві.

Для забезпечення діяльності товариства на рахунок вкладу учасників створено статутний капітал товариства в розмірі 19335000,00 грн. (дев’ятнадцять мільйонів триста тридцять п’ять тисяч грн.). Майно товариства належить Товариству як юридичній особі.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ “ Будівельний Альянс Груп ”

№	Параметр, який характеризується	Зміст та особливості
1.	Форма підприємства	товариство з обмеженою відповідальністю
2.	Профіль	будівництво
3.	Види діяльності	будівництво житлових, нежитлових та комерційних будівель
4.	Форма власності	приватна

Товариство самостійно планує свою діяльність, визначає стратегію та основні напрямки свого розвитку. Вищим органом управління ТОВ є загальні збори його учасників.

Протягом багатьох років організаційна структура є незмінною, змінюються лише посадові особи, а посади залишаються ті ж самі, оскільки даний організаційний склад посад є достатньо ефективним і дієвим.

Товариство самостійно визначає загальну кількість працівників, професійний і кваліфікований склад, необхідність залучення тимчасових працівників і сумісників.

Переваги та недоліки вибору засновниками підприємства форми власності наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Переваги та недоліки ТОВ

Переваги	Недоліки
Швидкість реєстрації, потрібна кількість засновників, статут	Більш складний облік
Можливість будувати великий бізнес та працювати з ним, залучати інвесторів та кредиторів	Інвестор не може в будь-який момент вилучити кошти з бізнесу за власним бажанням
Відповідальність перед боржниками тільки капіталом ТОВ	

Середня кількість працівників протягом року становить 330 людей. Мінімальний досвід роботи робітників – 1,5 роки в залежності від обов’язків. Обов’язкова наявність спеціальної освіти. Промислово-виробничий та допоміжний персонал мають професійно-технічну освіту.

Адміністративно-управлінський персонал є висококваліфікованим та включає працівників, які мають вищу освіту відповідно до займаної посади. Кількість адміністративно-управлінського персоналу не перевищує 20%.

Працівники ТОВ “Будівельний Альянс Груп” задоволені своєю роботою, системою морального та матеріального стимулювання, умовами праці, тому звільнення з роботи спостерігається рідко.

Організаційна структура ТОВ "Будівельний Альянс Груп" зображена на рисунку.

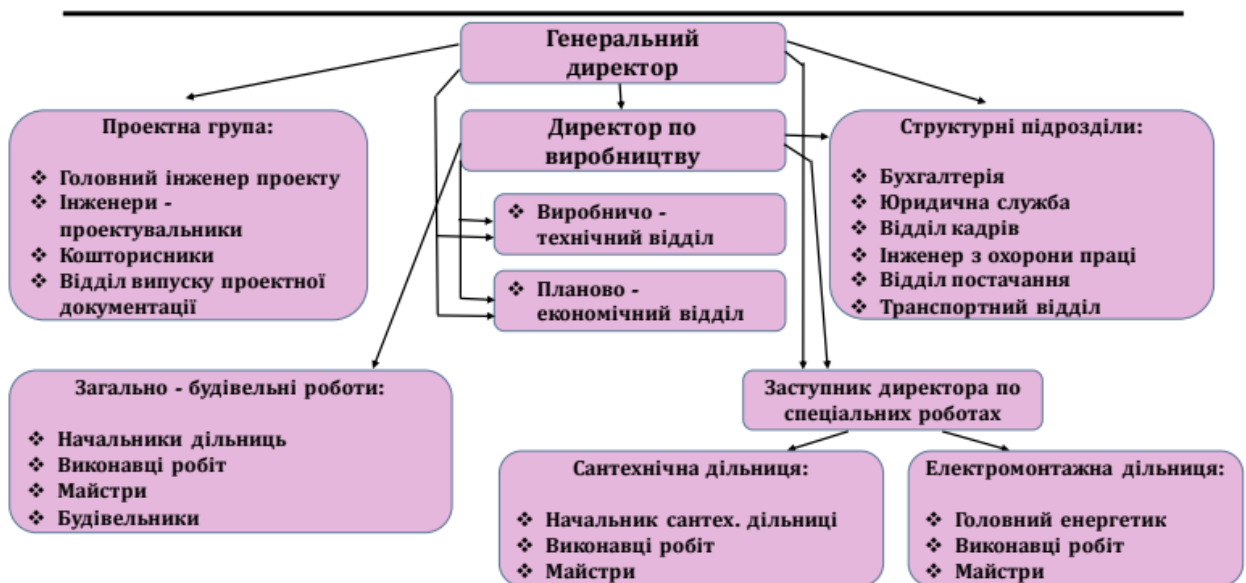


Рис. 2.1 - Організаційна структура ТОВ “Будівельний Альянс Груп”

На підприємстві використовується лінійно-функціональна організаційна структура. Така структура найчастіше використовується для такого типу підприємств. В таблиці представлені ключові переваги та недоліки організаційної структури саме для ТОВ “Будівельний Альянс Груп”.

Таблиця 2.3 – Переваги та недоліки організаційної структури ТОВ “Будівельний Альянс Груп”

Переваги	Недоліки
Вивільнення засновників ТОВ від детального вивчення виробничих завдань й управлінських проблем	Відсутність тісного взаємозв'язку та взаємодії на горизонтальному рівні між структурними підрозділами
Фахове опрацювання, дослідження й аналіз управлінських рішень завдяки використанню досвіду висококваліфікованих спеціалістів	Ускладнена реалізація технологічних нововведень
Можливість залучення для вивчення й удосконалення технологічного процесу послуг експертів, консультантів, науковців, спеціалістів-практиків	

ТОВ “Будівельний Альянс Груп” на умовах генерального підряду реалізовує комплексні проекти в цивільному і промисловому будівництві “під ключ”, а саме:

- житлове будівництво будь — якої складності;
- будівництво торговельно-офісних та торгівельно-розважальних центрів;
- будівництво логістичних комплексів і складських приміщень;
- будівництво виробничих комплексів промислових підприємств;
- будівництво об'єктів соціальної інфраструктури за державним замовленням (лікарні, школи, дитячі садочки, стадіони та спортивні комплекси);
- монтаж і налагодження технологічного обладнання на виробничих підприємствах;
- монтаж і налагодження інженерних мереж (газопостачання, водопостачання, водовідведення, електропостачання, телекомунікаційні мережі).

## 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

Таблиця 2.4 - Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

Показники	Одиниці виміру	2019р.	2020р.	2021р.	Відхилення, тис. грн.		Темп росту, %	
					2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
Чистий дохід від реалізації	тис. грн.	371411	142260	394457	-229151	252197	38,3	277,3
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	329	317	330	-12	13	96,35	104,1
Продуктивність праці працівників	тис. грн./чол.	1128,9	448,77	1195,32	-680,14	746,55	39,75	266,4
Фонд заробітної плати працівників	тис. грн.	31180	24148	34385	-7032	10237	77,45	142,4
Собівартість реалізованих робіт	тис. грн.	348241	132542	373114	-215699	240572	38,06	281,5
Сукупні операційні витрати	тис. грн.	349536	143632	384178	-205904	240546	41,09	267,5
Витрати на 1 грн. реалізованих робіт	грн.	0,996	0,92	0,97	-0,074	0,048	92,62	105,3
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	12317	2231	12111	-10086	9880	18,11	542,8
Рентабельність доходу	%	3,32	1,57	3,07	-1,75	1,50	47,29	195,8
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	7208	7911	6723,5	703	-1187,5	109,6	84,99
Фондовіддача	грн.	51,53	17,98	58,67	-33,55	40,69	34,90	326,2

На основі обрахунків в таблиці, будемо графіки порівняння по кожному показнику та зробимо висновки.



Рис. 2.2 – Зміна чистого доходу від реалізації за 2019-2021 роки

Чистий дохід від реалізації у 2019 році становив 371411 тис., і у 2019 році зменшився на 38,3%, це пов'язано у зв'язку із ситуацією у світі (коронавірус). Компанія прийняла нову реальність і стабілізувала ситуацію, по ревнувши дохід у 2021 році на позначку 394457 тис.грн. Поки не стабілізується фінансова ситуація у світі, неможливо спрогнозувати ріст чи зменшення чистого доходу від реалізації, оскільки неможливо спрогнозувати доходи населення м. Хмельницького та можливість купити нове житло.

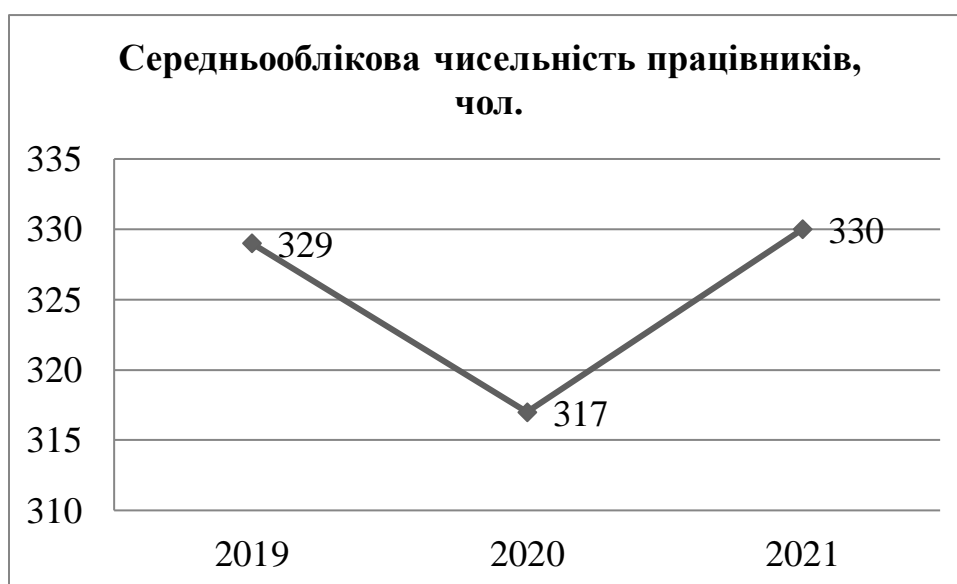


Рис. 2.3 – Зміна середньооблікової чисельності працівників за 2019-2021 роки

В загальному кількість працівників на ТОВ “Будівельний Альянс Груп” не змінюється. Часто компанія залучає компанії-підрядники, які виконують роботи з будівництва житлових та нежитлових приміщень безпосередньо на місцях, саме тому даний показник показує лише стабільних працівників, які добре вмотивовані, отримують заробітну плату, яка повністю оцінює їхню роботу.



Рис. 2.4 – Зміна фонду заробітної плати за 2019-2021 роки

Мінімальна заробітна плата у 2019 становила 4173 грн., у 2020 році - 5000 грн., а вже у 2021 році становила – 6000 грн. На даний показник вплинула кількість працівників досить сильно, оскільки заробітна плата зростає, платиться щомісяця і є великою статтею витрат для компанії. У 2020 році фонд заробітної плати помітно зменшився у зв'язку з корона вірусом, проте в наступному році повернувся до попередньої позначки.



Рис. 2.5 – Зміна собівартості реалізованих робіт за 2019-2021 роки

Порівняно з 2018 роком ціни на нерухомість у 2019 році зросли, люди почали масово купляти житлові та нежитлові приміщення, чистий дохід від реалізації зріс, обсяг будівництва зріс, вартість на матеріали, оплату праці зросла, з цього випливає, що і собівартість реалізованих робіт зросла. У 2020 році розпочався корона вірус, ніхто не знав, який період часу він буде продовжуватись, саме тому зменшили обсяг будівництва і зменшилась собівартість реалізованих робіт. У 2021 році, компанія повернула попередній темп роботи, повернула обсяги будівництва, зросли і витрати, і собівартість.



Рис. 2.6 – Зміна сукупних операційних витрат за 2019-2021 роки

Аналогічна ситуація з сукупними операційними витратами: як з собівартістю реалізованих робіт так з чистим доходом від реалізації.

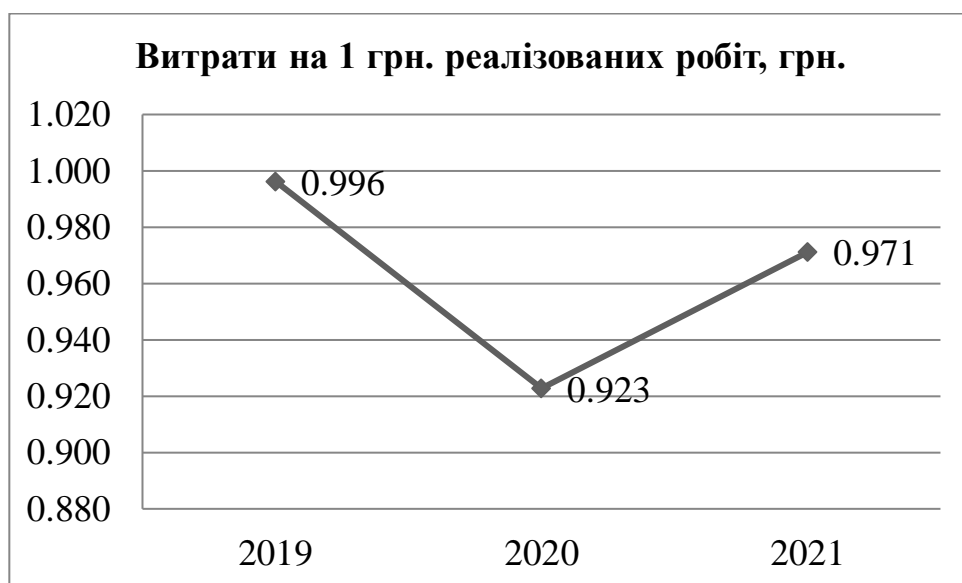


Рис. 2.7 – Зміна витрат на 1 грн. реалізованих робіт за 2019-2021 роки

Ціни на оплату праці та матеріали щорічно збільшуються, проте у 2020 році компанії вдалося зменшити витрати на 1 грн. реалізованих робіт. На мою думку, це пов'язано із погіршенням якості будівництва. Будівельний ринок перенасичений, “заходять” компанії із інших регіонів, доходи населення не ростуть такими темпами, а потрібно бути конкурентоспроможними. Саме тому кожна компанія старається знайти шляхи, аби скоротити витрати, і найчастіше це якість. Попри скорочення, витрати у 2021 році зросли, через збільшення вартості матеріалів.

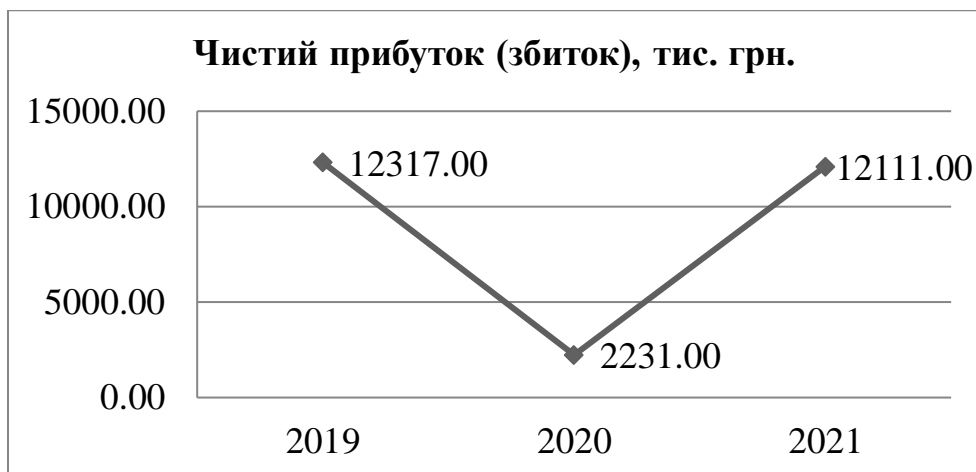


Рис. 2.8 – Зміна чистого прибутку за 2019-2021 роки

Компанія весь час працює в прибуток і це вже великий плюс. В 2018 та 2019 роках прибуток був на рівні, у 2020 році чистий дохід різко зменшився. У 2021 році він повернувся на рівень 2018 та 2019 року. Це обумовлено низкою різних факторів, які було описано раніше.

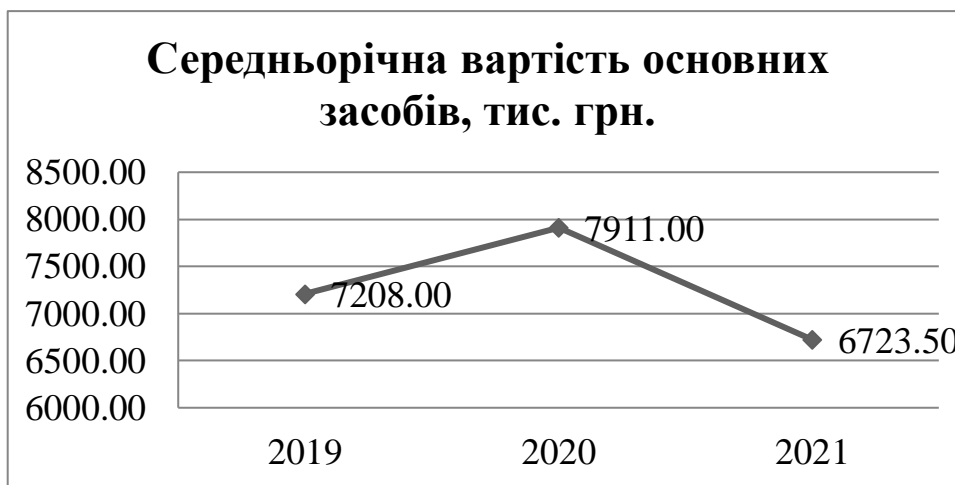


Рис. 2.9 – Зміна середньорічної вартості основних засобів за 2019-2021 роки

Середньорічна вартість основних засобів визначається як середнє арифметичне вартості основних засобів на початок і кінець року. Середньорічна вартість основних засобів у 2020 році зросла, а у 2021 році впала майже на 20 %. У разі необхідності можна продати дане обладнання і кошти вкласти в модернізоване.

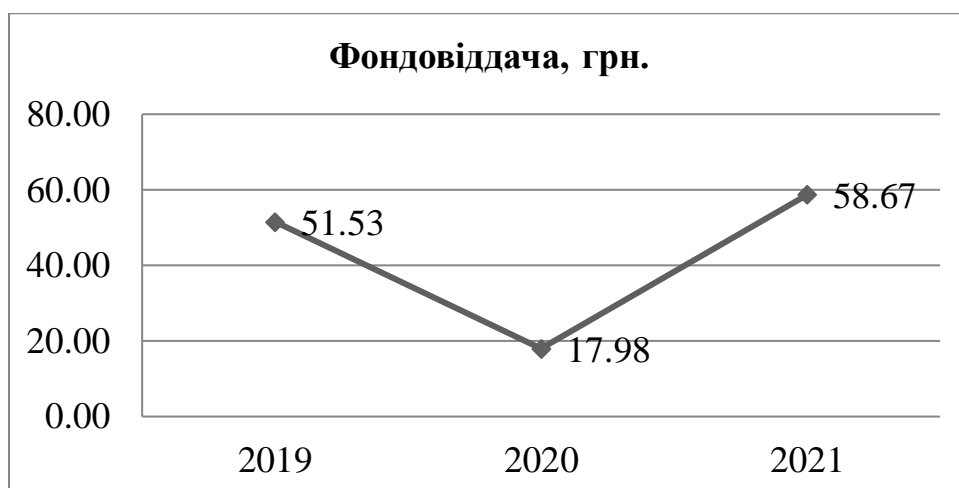


Рис. 2.10 – Зміна фондовіддачі за 2019-2021 роки

Фондовіддача - це показник, який характеризує ефективність використання засобів праці[17]. Обладнанням у 2020 році користувались найменше, оскільки зменшили обсяги будівництва.

Якщо зробити загальний висновок по всім показникам, то можна сказати, що компанія у 2020 році пішла в режим застою, реалізувала маленьку кількість об'єктів, проте вже у 2021 році повернула назад темпи роботи і стабілізувалась.

### 2.3 Стратегічний аналіз діяльності підприємства

Місію ТОВ “Будівельний Альянс Груп ” прописано у статуті: бути лідером в реалізації проектів будь-якої складності за рахунок застосування інновацій в їх реалізації. На мою думку, це досить масштабна та актуальна місія, проте я б додала ще більше конкретики в формулювання. Щоб людина, яка вперше приходить в компанію на роботу розуміла глобальну суть компанії, я б дала відповідь на запитання: “яких саме інновацій?”, “для яких саме проектів?”.

Філософія компанії – якісно і в строк виконувати на себе взяті контрактні зобов'язання[18].

Також в компанії є чітко окреслені цінності. Це орієнтація на клієнта, кваліфікована команда фахівців, репутація надійного партнера, мінімізація ризиків, удосконалення знань та практичне впровадження передових технологій будівництва, відповідальне ставлення до процесу будівництва, висока якість реалізації проекту на кожному його етапі.

Якщо кожен з працівників буде дотримуватись даних цінностей, підтримувати їх – від працівники, від робочих до керівника, будуть відчувати себе потрібними в компанії, розуміти для чого вони працюють і яку цінність мають в компанії.

Стратегія розвитку ТОВ “Будівельний Альянс Груп” направлена на досягнення наступних основних стратегічних цілей:

1. Вийти на нові ринки по Хмельницькій області до кінця наступного року.
2. Збільшити частку ринку на 5 % до кінця наступного року.
3. Збільшити кількість постійних клієнтів.
4. Посилити маркетингову діяльність.
5. Підвищити кваліфікацію робітників.
6. Досягти максимальної ефективності в усіх виробничих процесах.

На даний час, я не маю інформації, що компанія використовує сучасні технології управління, проте, працівники постійно удосконалюються і можливо, найближчим часом, буде впроваджена технологія для оптимізації та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з людськими ресурсами.

У ТОВ “Будівельний Альянс Груп” використовується низка методів управління. За їх допомогою орган управління впливає на окремих працівників і підприємство у цілому.



Рис 2.11 - Методи управління на ТОВ “Будівельний Альянс Груп”

Компанія постійно вдосконалює свою діяльність і працівники удосконалюють свою діяльність. Методи управління, які використовуються частково видозмінюються і це позитивно впливає на подальшу роботу ТОВ “Будівельний Альянс Груп”.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз

<p><b>Сильні сторони</b></p> <p>вчасна доставка будівельних матеріалів постачальниками висока кваліфікація управлінського персоналу повна комплектація квартир наявність резервного запасу будівельних матеріалів</p>	<p><b>Слабкі сторони</b></p> <p>відсутній власний відділ продаж необхідність дорого вартісного обслуговування обладнання та машин висока собівартість будівельно-монтажних робіт зосередженість будівництва на ринку Хмельницької області відносно низька кваліфікація виробничого персоналу</p>
<p><b>Можливості</b></p> <p>збільшення продаж участь в тендерах підвищення пізнаваності бренду спонсорством</p>	<p><b>Загрози</b></p> <p>нездатність клієнтів оплачувати розстрочку війна, пандемія, нестабільна ситуація на валютному ринку загроза підтоплення ділянки, сповзання ґрунту, будівництва будинку перед побудованим нами</p>



Рис. 2.12 - PEST-аналіз

При використанні SPACE-аналізу виділено чотири групи критеріїв оцінки діяльності підприємства: фінансове становище; конкурентоспроможність підприємства; привабливість галузі; стабільність середовища.

Таблиця 2.6 - Розрахунок зваженої оцінки критеріїв фінансового становища за методом SPACE-аналізу для ТОВ «Будівельний Альянс Груп»

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
	1	2	3	4	5		
Ліквідність	1	2	3	4	5	0,05	0,2
Оборотність оборотних активів	1	2	3	4	5	0,05	0,25
Фондовіддача	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Рентабельність власного капіталу	1	2	3	4	5	0,2	0,8
Фінансова незалежність	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Стабільність отримання прибутку	1	2	3	4	5	0,5	2
Фінансове становище							3,95

Таблиця 2.7 - Розрахунок зваженої оцінки критеріїв конкурентоспроможності за методом SPACE-аналізу для ТОВ «Будівельний Альянс Груп»

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
	1	2	3	4	5		
Ринкова частка	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Якість продукту	1	2	3	4	5	0,4	2
Прихильність покупців	1	2	3	4	5	0,3	1,5
Рентабельність продаж	1	2	3	4	5	0,2	0,8
Конкурентоспроможність							4,7

Таблиця 2.8 - Розрахунок зваженої оцінки критеріїв привабливості галузі за методом SPACE-аналізу для ТОВ «Будівельний Альянс Груп»

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

Таблиця 2.9 - Розрахунок зваженої оцінки критеріїв стабільності середовища за методом SPACE-аналізу для ТОВ «Будівельний Альянс Груп»

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
	1	2	3	4	5		
Інновації та НТП	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Інфляція	1	2	3	4	5	0,1	0,5
Варіація попиту	1	2	3	4	5	0,3	1,5
Державне регулювання галузі	1	2	3	4	5	0,15	0,45
Агресивність конкурентів	1	2	3	4	5	0,3	0,9
Маркетингові та рекламні можливості	1	2	3	4	5	0,05	0,1
Стабільність середовища							3,75

Таким чином, результати зважених оцінок чотирьох груп критеріїв SPACE-аналізу, на прикладі ТОВ «Будівельний Альянс Груп», наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для ТОВ «Будівельний Альянс Груп»

№ з/п	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	Фінансова стабільність (ФС)	3,95
2	Конкурентоспроможність підприємства (КП)	4,7
3	Привабливість галузі (ПГ)	4,4
4	Стабільність середовища (СС)	3,75

Наступним етапом SPACE-аналізу є відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат XOY, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв.

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки P (X; Y) за формулами:

$$X = ПГ - КП = 4,4 - 4,7 = -0,3;$$

$$Y = ФС - СС = 3,95 - 3,75 = 0,2.$$

Вектор рекомендованої стратегії (рис. 2.13) за метод SPACE-аналізу будують за двома точками: O (0;0) та P (-0,3; 0,2).

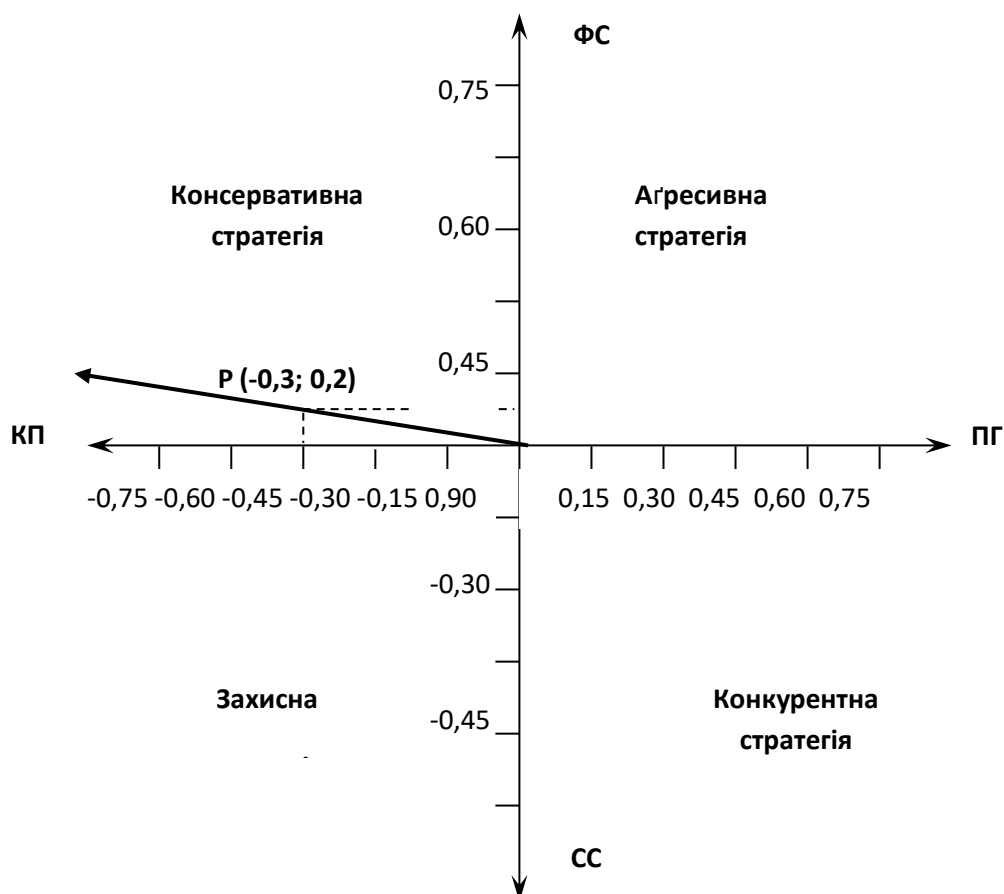


Рис. 2.13 - Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу для ТОВ «Будівельний Альянс Груп».

З рис. 2.13 видно, що рекомендованою стратегією для ТОВ «Будівельний Альянс Груп» є консервативна стратегія. Ця позиція характерна для привабливих компаній у стабільному середовищі.

На сьогоднішній день будівельний бізнес перенасичений. Є велика кількість конкурентів для товариства. Порівняємо чотири компанії конкуренти з різною ціновою політикою житла: будівельна компанія «Діта», будівельна компанія «Avila» та будівельна компанія «UBC» та ТОВ «Будівельний Альянс Груп».

Загроза з боку потенційних конкурентів є висока, тому щоб займати передові позиції на ринку треба будувати будинки високої якості, застосовувати передові технології виробництва, розвивати маркетингову діяльність, залучати постійних клієнтів.

## 2.4 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Будівельний Альянс Груп»

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Будівельний Альянс Груп» розпочнемо із порівняльної характеристики досліджуваного підприємства з його основними конкурентами за показниками, наведеними у таблиці 2.10.

Таблиця 2.11 - Порівняльна характеристика конкурентів ТОВ «Будівельний Альянс Груп»

	ТОВ «Будівельний Альянс Груп»	будівельна компанія «Діта»	будівельна компанія «Avila»	будівельна компанія «УВС»
Наявність основних документів у новобудовах	+	+	+	+
Наявність об'єктів у продажу	3 об'єкта, які будуються	6 об'єктів, які будуються	4 об'єкта, які будуються	3 об'єкта, які будуються
Забудовник дотримується заявленого терміну введення в експлуатацію новобудов	так	так	так	так
Забудовник на ринку понад десять років	20 років	27 років	8 років	18 років
Покупці високо якість житла забудовника (10 балів max)	9 балів	10 балів	7 балів	5 балів
Наявність комунікацій на об'єктах	+	+	+	+
Відсутнє проблемне будівництво	+	+	+	+
Області будівництва	Хмельницька	Хмельницька	Хмельницька, Житомирська, Закарпатська	Хмельницька, Чернівецька
Ціна за кв. метр житла	26000 тис.грн	24000 тис.грн.	21000 тис.грн.	18000 тис.грн

Виходячи з даних даної таблиці, можна зробити висновок, що серед запропонованих 4х компаній, кращою є будівельна компанія “Діта”. Житлові будинки знаходяться в зручних районах, є відповідності “ціна-якість”, в час війни компанія надає найбільшу кількість робочих місць, оскільки будується 6 нових будинки.

Проаналізувавши сайти продажу житла, можемо зробити висновок, що за свою високу ціну за квадратний метр житла, ТОВ “Будівельний Альянс Груп” має недостатню якість. Про це декілька разів згадувалось у відгуках в соціальних мережах. Шляхи вирішення даної проблеми буде запропоновано далі у звіті.

Для більш поглибленого аналізу конкурентоспроможності ТОВ “Будівельний Альянс Груп” використаємо метод “еталону”, спираючись на інформацію з таблиці 2.10 - Порівняльна характеристика конкурентів ТОВ “Будівельний Альянс Груп”.

Таблиця 2.12 – Оцінка конкурентоспроможності будівельних фірм

Показник	Ваговий коефіцієнт	ТОВ “Будівельний Альянс Груп”	Будівельна компанія “Діта”	Будівельна компанія “Avila”	Будівельна компанія “УВС”
Наявність основних документів у новобудовах	0,05	10	10	10	10
Наявність об’єктів у продажу	0,05	5	10	6	5
Забудовник дотримується заявленого терміну введення в експлуатацію новобудов	0,1	10	10	10	10
Забудовник на ринку понад десять років	0,05	9	10	3	8

Покупці високо якість житла забудовника (10 балів тах)	0,25	9	10	7	5
Наявність комунікацій на об'єктах	0,1	10	10	10	10
Відсутнє проблемне будівництво	0,1	10	10	10	10
Області будівництва	0,1	7	7	10	9
Ціна за кв. метр житла, тис. грн.	0,2	7	8	9	10
	1	<b>8,55</b>	<b>9,3</b>	<b>8,5</b>	<b>8,3</b>

Найбільш вагомим показником, на нашу думку, є “Покупці високо якість житла забудовника”. Саме цей показник зіграв ключову роль при визначенні конкурентоспроможності будівельних фірм. Компанія ТОВ “Будівельний Альянс Груп” та будівельна компанія “Діта” орієнтуються на вищий сегмент покупців міста Хмельницького. Найбільше близька компанія до еталону будівельна компанія “Діта”. ТОВ “Будівельний Альянс Груп” поступається місцем, лише в моменті ціни за кв. метр житла. Покупці хочуть бачити дешево, але якісне житло, проте як покупці, так і компанії повинні розуміти, що якість повинна відповідати ціні.

Існує безліч методик визначення конкурентоспроможності підприємств. Наступний з них – “Багатокутник конкурентоспроможності”.

Вихідні дані для побудови багатокутника (іноді його називають радар) конкурентоспроможності наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.13 - Багатокутник конкурентоспроможності

Показник	ТОВ “Будівельний Альянс Груп”	будівельна компанія “Діта”	будівельна компанія “Avila”	будівельна компанія “UBC”
Якість	9	10	7	5
Ціна	10	9	8	7
Візуальна складова будинку	8	9	7	6
Екологічність	7	8	6	5
Комплекс надання послуг компанією	10	9	9	8
Реклама	9	10	8	5
Бренд	9	10	8	5
Розташування об’єктів	9	10	8	7

Відповідно до таблиці 2.12 будуємо діаграму.

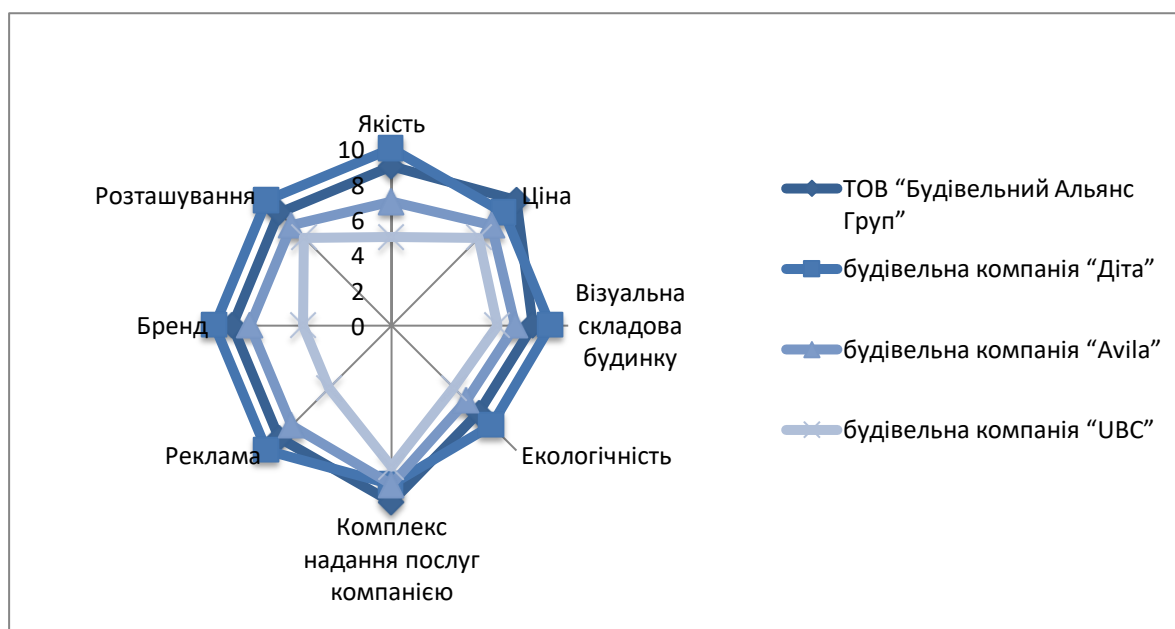


Рис. 2.14 – Багатокутник конкурентоспроможності

Дане дослідження підтверджує інформацію про те, що найбільш конкурентоспроможним є будівельна компанія “Діта”. ТОВ “Будівельний

Альянс Груп ” знаходиться на другому місці. Будівельна компанія “UBC” має найнижчі показники.

Виходячи з таблиць 2.11, 2.12 складемо матрицю “привабливість-конкурентоспроможність”.

Таблиця 2.14 - Оцінка і визначення рейтингу привабливості

Критерії	Вага	ТОВ “Будівельний Альянс Груп”	будівельна компанія “Діта”	будівельна компанія “Avila”	будівельна компанія “UBC”
Розмір	0,15	5	5	4	2
Темп росту	0,2	4	4	3	3
Структура конкуренції	0,2	5	5	4	4
Соціальна роль	0,15	4	5	4	2
Ціноутворення	0,25	4	4	4	5
Чутливість до інфляції	0,05	5	5	4	3
Сумарна зважена оцінка	<b>1</b>	<b>4,4</b>	<b>4,55</b>	<b>3,8</b>	<b>3,4</b>

Таблиця 2.15 – Оцінка і визначення рейтингу конкурентоспроможності

Критерії	Вага	ТОВ “Будівельний Альянс Груп”	будівельна компанія “Діта”	будівельна компанія “Avila”	будівельна компанія “UBC”
Потенціал підприємства	0,15	5	5	4	2
Кваліфікація працівників та керівників	0,2	5	5	4	3
Рентабельність	0,25	4	4	4	3
Імідж	0,1	5	5	4	2
Частка ринку	0,1	4	5	2	1
Технологічний стан	0,2	5	5	4	3
Сумарна зважена оцінка	<b>1</b>	<b>4,65</b>	<b>4,75</b>	<b>4,2</b>	<b>2,55</b>

Виходячи з вище наведених даних, побудуємо матрицю “привабливість-конкурентоспроможність”.

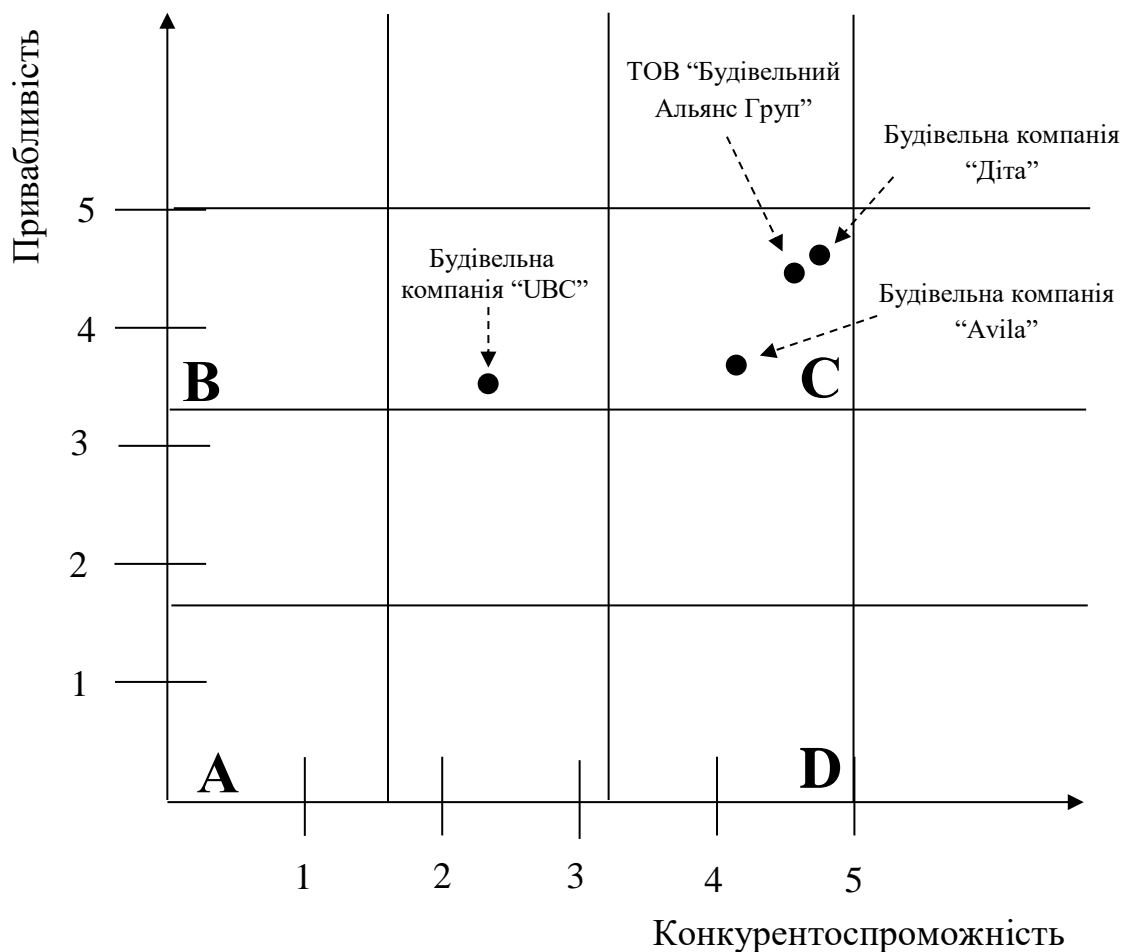


Рис. 2.15– Матриця “привабливість-конкурентоспроможність”

З даної матриці видно, що всі чотири компанії є привабливими, а три з них ще й максимально конкурентоспроможними на ринку. Будівельна компанія “УВС” найменш конкурентоспроможною компанією серед вибраних компаній. Це аргументовано низькою часткою на ринку, посереднім іміджем компанії та невисоким потенціалом. Керівникам даної компанії рекомендовано або інвестувати в компанію, або виходити з ринку. ТОВ “Будівельний Альянс Груп” та будівельна компанія “Діта” мають великий потенціал розвитку та є конкурентоспроможними, вони знаходяться в найкращому положенні. Саме в ці компанії найкраще інвестувати та залучати свої кошти.

Таблиця 2.16 - Критерії та показники конкурентоспроможності ТОВ «Будівельний Альянс Груп» у 2019-2021 р. (формули) [19]

Показники конкурентоспроможності та порядок розрахунку	Правило розрахунку показника	Розрахунок по балансу
<b>1. Показник ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)</b>		
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	$V = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг випуску продукції}$	рядок 2130+рядок 2150 / рядок 2000
1.2. Відносний показник фондівдачі (Ф)	$\Phi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}$	рядок 2000 / рядок 1010
1.3. Відносний показник рентабельності товару (РТ)	$Рт = \text{Прибуток від реалізації} * 100\% / \text{Повна собівартість продукції}$	рядок 2090 / рядок 2050
1.4. Відносний показник продуктивності праці (ПП)	$ПП = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньооблікова чисельність робітників}$	рядок 2000 / N
<b>2. Фінансове положення підприємства (ФП)</b>		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$КА = \text{Власні засоби підприємства} / \text{Загальна сума джерел фінансування}$	рядок 1495 / рядок 1300
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$КП = \text{Власний капітал} / \text{Загальні зобов'язання}$	рядок 1495 / рядок 1695
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$КЛ = \text{Грошові засоби, папери} / \text{Короткострокові зобов'язання}$	рядок 1165 / рядок 1695
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових засобів (КО)	$КО = \text{Виручка від реалізації} / \text{Середньорічний залишок обігових засобів}$	рядок 2000 / рядок 1195
<b>3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)</b>		
3.1. Рентабельність продаж (РП)	$РП = \text{Прибуток від реалізації} * 100\% / \text{Обсяг продаж}$	рядок 2090 / рядок 2000
3.2. Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (КЗ)	$КЗ = \text{Обсяг нереалізованої Продукції} / \text{Обсяг продаж}$	
3.3. Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (ВП)	$КМ = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Виробнича потужність}$	
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	$КР = \text{Витрати на рекламу та стимулювання збуту} / \text{Приріст прибутку від реалізації}$	рядок 2150 / рядок 2190
<b>4. Конкурентоспроможність товару (КТ)</b>		
4.1. Якість товару	Комплексний метод оцінки	-

Таблиця 2.17 - Критерії та показники конкурентоспроможності ТОВ «Будівельний Альянс Груп» у 2019-2021 р. (розрахунки)

Показники конкурентоспроможності	Значення розрахованих показників		
	2019	2020	2021
<b>1. Показник ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)</b>			
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	$6816+177/371411=0,019$	$5282+125/142260=0,038$	$(6461+65)/394457=0,0165$
1.2. Відносний показник фондівдачі (Ф)	$371411/7208=51,53$	$142260/7911=17,98$	$394457/6723,5=58,67$
1.3. Відносний показник рентабельності товару (РТ)	$23170*100\%/348241=6,65$	$9718*100\%/132542=7,33$	$21343*100\%/373114=5,72$
1.4. Відносний показник продуктивності праці (ПП)	$371411/329=1128,9$	$142260/317=448,7$	$394457/330=1195,33$
<b>2. Фінансове положення підприємства (ФП)</b>			
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$70964/124103=0,57$	$73195/114908=0,64$	$85306/220568=0,39$
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$70964/53139=1,33$	$73195/41713=1,75$	$85306/135262=0,63$
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$12/53139=0,00022$	$1994/41713=0,047$	$57114/135262=0,42$
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових засобів (КО)	$371411/115398=3,22$	$142260/107434=1,33$	$394457/214302=1,84$
<b>3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)</b>			
3.1. Рентабельність продаж (РП)	$23170*100\%/371411=6,2$	$9718*100\%/142230=6,8$	$21343*100\%/394457=5,41$
3.2. Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (ЗГП)	0,1	0,1	0,1
3.3. Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (ВП)	1	1	1
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	$177/15358=0,011$	$125/3306=0,037$	$65/14950=0,004$
<b>4. Конкурентоспроможність товару (КТ)</b>			
4.1. Якість товару	-	-	-

Таблиця 2.18 - Критерії та показники конкурентоспроможності ТОВ «Будівельний Альянс Груп» у 2019-2021 р. (значення в балах)

Показники конкурентоспроможності	Значення розрахованих показників			Значення у балах		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1. Показник ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)						
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	0,019	0,038	0,0165	14	11	15
1.2. Відносний показник фондівддачі (Ф)	51,53	17,98	58,67	15	11	15
1.3. Відносний показник рентабельності товару (РТ)	6,65	7,33	5,72	11	13	11
1.4. Відносний показник продуктивності праці (ПП)	1128,9	448,7	1195,33	15	12	15
2. Фінансове положення підприємства (ФП)						
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	0,57	0,64	0,39	14	12	9
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	1,33	1,75	0,63	14	12	7
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,047	0,00022	0,42	11	10	14
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових засобів (КО)	3,22	1,33	1,84	12	7	8
3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)						
3.1. Рентабельність продаж (РП)	6,2	6,8	5,41	10	12	9
3.2. Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (КЗ)	0,1	0,1	0,1	10	10	10
3.3. Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (ВП)	1	1	1	10	10	10
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	0,011	0,037	0,004	11	13	11
4. Конкурентоспроможність товару (КТ)						
4.1. Якість товару	-	-	-	15	10	8

Для того, щоб перекласти розрахувати показники у відносні величини, використовується 15-ти бальна шкала. Бали від 5 до 15 розподіляються наступним чином: 15б. показник > за базовий, 5б. < за базовий, 10б. якщо показник на рівні базового.

Конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$\text{ККО} = 0,15\text{ВД} + 0,29\text{ФП} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ}$$

де ККО- коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

ВД - значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФП — значення критерію фінансового положення організації;

ЕЗ — значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ — значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином.

$$\text{ВД} = 0,31\text{В} + 0,19\text{Ф} + 0,4\text{РТ} + 0,1\text{ПП}$$

де В - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф — відносний показник фондівдачі;

РТ — відносний показник рентабельності товару;

ПП— відносний показник продуктивності праці.

$$\text{ФП} = 0,29\text{КА} + 0,2\text{КП} + 0,36\text{КЛ} + 0,15\text{КО},$$

де КА - відносний показник автономії організації;

КП- відносний показник платоспроможності організації;

КЛ - відносний показник ліквідності організації;

КО - відносний показник оборотності обігових засобів.

$$EЗ = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,21ВП + 0,14КР$$

де РП - відносний показник рентабельності продаж:

КЗ - відносний показник затовареності готовою продукцією;

ВП - відносний показник загрузки виробничих потужностей;

КР - відносний показник ефективності реклами та засобів стимулювання збуту

### 1. 2019 рік

$$ЕД = 0,31 \times 14 + 0,19 \times 15 + 0,4 \times 11 + 0,1 \times 15 = 13,09;$$

$$ФС = 0,29 \times 14 + 0,2 \times 14 + 0,36 \times 11 + 0,15 \times 12 = 12,62;$$

$$ЕЗ = 0,37 \times 10 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,14 \times 11 = 10,24;$$

$$КТ = 0,5 \times 15 = 7,5.$$

### 2. 2020:

$$ЕД = 0,31 \times 11 + 0,19 \times 11 + 0,4 \times 13 + 0,1 \times 12 = 11,75;$$

$$ФС = 0,29 \times 12 + 0,2 \times 12 + 0,36 \times 10 + 0,15 \times 7 = 10,53;$$

$$ЕЗ = 0,37 \times 12 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,14 \times 13 = 11,26;$$

$$КТ = 0,5 \times 10 = 5.$$

### 3. 2021:

$$ЕД = 0,31 \times 15 + 0,19 \times 15 + 0,4 \times 11 + 0,1 \times 15 = 13,4;$$

$$ФС = 0,29 \times 9 + 0,2 \times 7 + 0,36 \times 14 + 0,15 \times 8 = 10,53;$$

$$ЕЗ = 0,37 \times 9 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,14 \times 11 = 10,25;$$

$$КТ = 0,5 \times 8 = 4.$$

Враховуючи експертні оцінки, ККП розраховується за формулою:

$$ККО = 0,15ЕД + 0,29ФС + 0,23ЕЗ + 0,33КТ.$$

Таким чином, наразі ми можемо розрахувати загальний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП) за досліджувані періоди.

1. 2019:

$$\text{ККП} = 0,15 \times 13,09 + 0,29 \times 12,62 + 0,23 \times 10,24 + 0,33 \times 7,5 = 10,45;$$

2. 2020:

$$\text{ККП} = 0,15 \times 11,75 + 0,29 \times 10,53 + 0,23 \times 11,26 + 0,33 \times 5 = 9,056$$

3. 2021:

$$\text{ККП} = 0,15 \times 13,4 + 0,29 \times 10,53 + 0,23 \times 10,25 + 0,33 \times 4 = 8,75$$

Наведена вище оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює всі найважливіші аспекти господарської діяльності підприємства, дозволяє швидко і об'єктивно отримати дані про становище організації на галузевому ринку. Виходячи з проведених обрахунків, ТОВ «Будівельний Альянс Груп» має достатньо високий показник ККП. Проте через ситуацію в світі, економічну нестабільність на ринку України, ККП зменшується з кожним роком. Ціни на матеріали ростуть, собівартість квадратного метру зростає, але якщо порівнювати конкурентоспроможність ТОВ «Будівельний Альянс Груп» з іншими підприємствами в цій галузі, то підприємство займе лідируючі позиції.

## Висновки до 2 розділу

В даному розділі представлені основні види діяльності ТОВ “Будівельний Альянс Груп”, переваги та недоліки вибору засновниками форми підприємства, представлена організаційна структура, її переваги та недоліки.

Для кращого розуміння конкурентоспроможності ТОВ “Будівельний Альянс Груп” було проаналізовано та пораховано основні техніко-економічні показники, зображено на рисунку кожен з показників в динаміці за останні три роки та обґрунтовано дані значення.

Місія компанії, її філософія та цілі – є невід’ємною складовою кожної фірми. Чим краще обґрунтована та описана, донесена до працівників, тим краще розуміння і виконання всіх процесів. Кожен працівників ТОВ “Будівельний Альянс Груп” знає цілі компанії на наступні п’ять років.

Працівниками ТОВ “Будівельний Альянс Груп” використовується низка методів управління, всі вони представлені в розділі 2.

Жоден аналіз конкурентоспроможності не обходиться без SWOT, PEST та SPACE аналізів. В роботі докладно описаний кожен з методів. Дані методи стосуються виключно ТОВ “Будівельний Альянс Груп”.

Для того, аби розуміти, де знаходиться ТОВ “Будівельний Альянс Груп” порівняно з конкурентами була використана порівняльна характеристика чотирьох підприємств – три з яких, конкуренти ТОВ “Будівельний Альянс Груп”: будівельна компанія “Діта”, будівельна компанія “Avila” та будівельна компанія “УВС”.

Для більш поглибленого аналізу конкурентоспроможності ТОВ “Будівельний Альянс Груп” було використано метод “еталону”, метод “багатокутник конкурентоспроможності”, складено матрицю “привабливість-конкурентоспроможність”.

В кінці розділу було розкрито метод конкурентоспроможності, заснований на теорії ефективної конкуренції та зроблено висновки.

### **3 РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ “БУДІВЕЛЬНИЙ АЛЬЯНС ГРУП”**

В сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства є одним із важливих аспектів, що характеризує можливість підприємства адаптуватися до умов ринку, зайняти провідне місце і втримати його якомога довше.

Конкуренція на ринку стає все жорсткіша, йде суперництво між компаніями за вигідніші умови виробництва та реалізації будівельних послуг, за одержання найвищого прибутку та інших переваг.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку.

На основі проведеного у двох частинах даної роботи аналізу методів підвищення конкурентоспроможності ТОВ “Будівельний Альянс Груп”, а також розглянувши основні проблеми та слабкі сторони компанії й результати аналізу поточного стану конкурентоспроможності підприємства можна виділити наступні напрями підвищення конкурентоспроможності, які можуть бути актуальними саме для досліджуваного підприємства:

1. Впровадження заходів щодо вдосконалення системи маркетингу на підприємстві;
2. Розробка рекомендацій щодо диверсифікації діяльності ТОВ “Будівельний Альянс Груп”.

#### **3.1 Шляхи вдосконалення процесу управління маркетингом на підприємстві**

Одним із шляхів вдосконалення системи маркетингу можна вважати, створення відділу продажів. Однак організація продажів стала сильно відставати

від можливостей компанії. Через це компанія «провалюється», втрачає потенційних клієнтів, а разом з ними співробітників і трафік.

Наявність відділу маркетингу допоможе в:

- збільшені рентабельності укладених контрактів;
- зростанні обсягів купівлі житла;
- розширенні та збереженні клієнтської бази;
- формуванні довірчих відносин з клієнтами;
- покращенні іміджу компанії.

Для «запуску» відділу маркетингу необхідно розробити мінімальний пакет, що включає в себе робочі документи: положення про відділ маркетингу; посадова інструкція маркетолога та керівника відділу; положення про оцінку діяльності відділу маркетингу; положення про оплату праці співробітників відділу маркетингу.

Відділ маркетингу рекомендуємо створити з таким складом: керівник відділу – 1 людина; маркетолог – 2 людини та smm-менеджер/таргетолог.

Таблиця 3.1 – Штатний розпис відділу маркетингу

Посадова особа	Кількість	Заробітна плата, грн	Нарахування, грн (22%)	Всього, грн
Керівник відділу маркетингу	1	25 000	5 500	30 500
Маркетолог	2	15 000	3 300	36 600
Smm-менеджер/таргетолог	1	16 000	3 520	19 520
Всього:				86 620

Заробітна плата та нарахування працівникам протягом року є не остаточною. Заплановано ця стаття витрат на 2023 рік становитиме 1 039 440 грн. Заробітна плата може зростати у випадку підвищення кваліфікації працівників, перевиконання маркетингового плану, істотно збільшених продаж всієї компанії.

Жоден новостворений відділ не може працювати без техніки та меблів, без канцелярії. Для створення відділу маркетингу необхідно придбати 4 робочих

стола, 4 стільця, стелаж для документів, 4 ноутбука, принтер. Для безперервної роботи відділу необхідна канцелярія.

Таблиця 3.2 - Розрахунок витрат на створення відділу маркетингу

	Кількість	Вартість, грн	Сума, грн
Ноутбук Asus X515JA	4 шт.	17 999	71 996
БФП лазерний Canon MF3010	1 шт.	14 899	14 899
Стелаж для документів Haldager 16пол бетон	1 шт.	5 500	5 500
Крісло офісне Rungsted cipe	4 шт.	2 999	11 996
Стіл письмовий Haslund дуб	4 шт.	6 999	27 996
Папір офісний Maestro Standard+ A4 80 г/м2	40 шт.	240	9 600
Папка-реєстратор Delta by Axent A5 75 мм	10 шт.	73	730
Планер Buromax 2023 рік A5 366 ст.	4 шт.	300	1 200
		Всього:	143 917

З таблиці 3.2 видно, що витрати на створення відділу маркетингу становлять 143 917 грн. Крім витрат, вказаних в таблиці 3.2 витратами на створення відділу маркетингу є витрати на електроенергію, вони становлять 1200 грн на місяць, що становить 14 400 грн на рік.

В час технологій та розвитку реклама відіграє одну з основних ролей в маркетингу. Seo-просування сайту - комплекс заходів для підняття позицій сайту в результатах видачі пошукових систем за певними запитами користувачів, з метою збільшення мережевого трафіку, потенційних клієнтів та подальшої монетизації цього трафіку. Важливо, аби при веденні в пошук “купити квартиру Хмельницький” першочергово показувало сайт ТОВ “Будівельний Альянс Груп”, це збільшить відвідування сайту, підніме конверсію і дасть можливість маркетологам перетворити холодні дзвінки в гарячі.

Контекстні оголошення в google використовуються для отримання трафіку на сайт відразу після його запуску. Вони також допомагають тестувати попит на товар, отримувати відвідувачів у конкурентних нішах. Для налаштування та запуску кампаній використовуються відповідні рекламні кабінети Google Ads. Даний вид реклами має ряд переваг: швидкий запуск;

широке охоплення аудиторії; можливість визначення вартості кліка; моментальні результати після запуску кампанії.

Крім існуючої бази клієнтів, пошук потенційних покупців рекомендуємо реалізовувати через співпрацю з ріелторами м. Хмельницького, через соціальні мережі, такі як Instagram, dom.ria, olx.ua та інші. В сучасному світі сильно розвиває продажі reels в інстаграм та відеоролики в тік-ток. Професійний таргетолог/smm-менеджер вдало доповнить роботу маркетологів та істотно збільшить продажі серед населення 20-35 років, які найбільше потребують житла.

Для більшої пізнаваності бренду рекомендуємо не забувати про зовнішню рекламу на вулицях міста Хмельницького. Білборди та сітілайти мають ряд переваг: можливість розміщення реклами у місцях з високою прохідністю; доступність офіційного рекламування на головних вулицях міста; широке охоплення.

Велика кількість компаній досі розміщує рекламу на радіо, отже, можна зробити висновок, що вона є ефективною. Експерти радять робити рекламу на радіо максимально креативною і робити акцент перші 5-10 секунд на основне послання. Якщо за цей час не вдасться зацікавити слухача, можна вважати рекламу провальною.

У разі успіху рекламної кампанії ТОВ “Будівельний Альянс Груп” можна буде розглянути можливість запровадження crm-системи. Це дасть можливість працівникам краще працювати, мати всю інформацію в одній базі, вчасно комунікувати, знати більше доступної інформації та долучатися до вдосконалення тих чи інших проблем. Саме відділ маркетингу допоможе у доцільному виборі, впровадженні та обслуговуванні даної вибраної системи.

Для кращого розуміння та доцільності складаємо таблицю тривалості та термінів проведення рекламних заходів ТОВ “Будівельний Альянс Груп”.

Таблиця 3.3 - Тривалість та терміни проведення рекламних заходів

	Білборди	Сітілайти	Реклама на радіо	Таргетована реклама в instagram	Контекстна реклама в google	Seo-просування сайту
Січень	X		X (п'ять рази в тиждень)	X (10 раз в місяць)	X(20 раз в місяць)	
Лютий	X			X (20 раз в місяць)		X(15 раз в місяць)
Березень		X	X (п'ять рази в тиждень)	X (10 раз в місяць)	X(20 раз в місяць)	
Квітень		X		X (20 раз в місяць)		X(15 раз в місяць)
Травень			X (п'ять рази в тиждень)	X (10 раз в місяць)	X(20 раз в місяць)	
Червень				X (20 раз в місяць)		X(15 раз в місяць)
Липень	X		X (п'ять рази в тиждень)	X (10 раз в місяць)	X(20 раз в місяць)	
Серпень	X			X (20 раз в місяць)		X(15 раз в місяць)
Вересень		X	X (п'ять рази в тиждень)	X (10 раз в місяць)	X(20 раз в місяць)	
Жовтень		X		X (20 раз в місяць)		X(15 раз в місяць)
Листопад			X (п'ять рази в тиждень)	X (10 раз в місяць)	X(20 раз в місяць)	
Грудень				X (20 раз в місяць)		X(15 раз в місяць)

Маючи дані з таблиці 3.3 складаємо таблицю з розрахунками витрат на рекламні заходи на рік.

З наведених у таблиці даних видно, що на основі прогнозних даних витрат на рекламні заходи необхідно 621 000 грн у 2023. Проте, це той вид витрат, який протягом року можна змінювати. Вже через два-три місяці можна зрозуміти наскільки ефективно працює таргетована або контекстна реклама і вже тоді коригувати суми вкладення в той чи інший напрямок.

Дохід компанії становить у 2021 році становить 394 457 000 грн, спрогнозуємо, що приріст доходу після створення відділу продаж збільшиться на 10%.

Таблиця 3.4 – Розрахунок витрат на рекламні заходи в рік ТОВ «Будівельний Альянс Груп»

	Вартість, грн.	Кількість в місяць	Періодичність в рік	Сума, грн.
Білборди (ціна за 1 од.)	5000	5	6	150 000
Сітілайти (ціна за 1 од.)	2000	10	6	120 000
Реклама на радіо (ціна за 1 вихід (30 с))	300	20	6	36 000
Таргетована реклама в instagram (за день 10 долларів)	400	20 або 10	12	72 000
Контекстна реклама в google	1200	20	6	144 000
Seo-просування сайту	1100	15	6	99 000
			Всього:	621 000

Розрахуємо показники ефективності рекламних заходів ТОВ «Будівельний Альянс Груп» за такою методикою [20]:

1. Окупність витрат на рекламу – це відношення приросту доходу до витрат на проведення рекламних заходів. В формулі враховуються лише витрати на рекламу, а інші видатки не враховуються. Даний показник не описує всієї ситуації. Перевагою є те, що, за його допомогою можна порівняти ефективність каналів просування. Витративши на декілька каналів рівносильний бюджет, можна дізнатись окупність затрат на рекламу і обрати канал з найкращим показником.

2. Частка рекламних витрат – це відношення витрат на рекламу до отриманого від неї доходу, помноженого на 100%. Частка рекламних витрат показує на скільки ефективно витрачаються гроші на рекламні заходи.

3. Окупність маркетингових інвестицій - це відношення приросту доходу до витрат на маркетингові інвестиції. На відміну від ROAT та ЧРВ

враховує всі видатки та дозволяє об'єктивно оцінити ефективність реклами. Варто розуміти, що покупці рідко діють за принципом “побачив рекламу – перейшов на сайт – звернувся у відділ продажу”. Покупці часто переходять на сайти конкурентів, аналізують ринок і ціну, тільки тоді приймають рішення. Саме тому ефект від реклами довготривалий, але ROMI цього не враховує.

Таблиця 3.5 – Розрахунок показників ефективності рекламних заходів ТОВ “Будівельний Альянс Груп”

Показник	Розрахунок	Значення
Окупність витрат на рекламу, грн	$ROAT=39\ 445\ 700 / 621\ 000$	63,6
Частка рекламних витрат, %	$ЧРВ =621\ 000 / 39\ 445\ 700 * 100\%$	1,57
Окупність маркетингових інвестицій, %	$ROMI=(39\ 445\ 700 / (621\ 000+143\ 917+14\ 400+1\ 039\ 440)) * 100\%$	2 168,8

Показники ефективності рекламних заходів є важливим інструментом для подальшого оперування даними. По цим показникам можна далі приймати рішення щодо вдосконалення та ефективності витрат на рекламу та маркетинг.

Окупність витрат на рекламу говорить про те, що на одну витрачену гривню на рекламу ТОВ “Будівельний Альянс Груп” отримає 63,6 грн доходу. Цей показник досить високий і говорить про доцільність впровадження даних видів реклами. Проте, варто розуміти, що дані лише приблизні і прогнозовані, лише практичне впровадження допоможе зрозуміти доцільність даних вкладень.

З другого показника ефективності рекламних заходів, а саме частки рекламних витрат, можна зробити висновок, що лише 1,57 % доходу компанії було витрачено на проведення рекламних заходів. Чим менша частка рекламних витрат, тим ефективніша рекламна компанія.

Третій показник – окупність маркетингових інвестицій – говорить про те, що інвестиція є прибутковою на 2 168,8 %. Попри запланований приріст доходу лише на 10%, окупність відділу маркетингу в сучасних реаліях є максимально високою.

Отож, доцільність створення відділу маркетингу є потрібною та важливою ціллю та вдалим напрямком підвищення конкурентоспроможності ТОВ “Будівельний Альянс Груп”.

### **3.2 Розробка рекомендацій щодо диверсифікації діяльності ТОВ “Будівельний Альянс Груп”**

В сучасних умовах модульні будинки мають різноманітний спектр застосування. У країнах Європи і США модульні будівельні технології, в тому числі мобільні, мають найбільш широке використання при створенні: тимчасового житла – індивідуального, робочого вахтового, науково-експедиційного, студентського, рекреаційного, готельного, туристичного. Модульне мобільне житло позитивно зарекомендувало себе в умовах високої міграції населення, а також при різних надзвичайних ситуаціях, викликаних природними, техногенними або військовими причинами. Отож, війна в Україні стала серйозним поштовхом українським будівельним компаніям задуматись про процес створення модульних будинків.

На сьогоднішній день, будівництво модульного будинку – один із найдешевших та практичних варіантів придбання власного житла. Велика кількість будівельних фірм у світі вже будують модульні будинки. Україна поступово переходить в субтропічний клімат, все актуальніше для покупців стане саме таке житло.

Переваги, які є при будівництві модульного будинку:

1. Короткий час виготовлення (Термін виготовлення будинку від декількох днів до декількох тижнів в залежності від проекту та складності конструкції. Готову будівлю можна встановити на заздалегідь підготовленому фундаменті всього за кілька годин)

2. Екологічність і енергоефективність (При виготовленні модульних будинків є можливість використовувати повністю екологічно чисті матеріали.

Такі матеріали безпечні для здоров'я, відповідають необхідним стандартам екологічності, а також відрізняються енергоефективністю.)

3. Мобільність (Модульні будинки можна переміщати практично куди завгодно. Вантажівка може доставити готову конструкцію прямо з виробничого цеху до замовника, потім за допомогою крана конструкцію легко встановити на фундамент і підключити всі необхідні комунікації.)

4. Цінова перевага (Завдяки доступності будматеріалів, а також значному скороченню різноманітних ресурсів, необхідних для будівництва, модульні будинки виграють у ціні. Завдяки великій кількості різноманітних проектів можна задовольнити різноманітні потреби та можливості потенційних клієнтів.)

5. Будівництво без будівельного сміття (Звичайне будівництво пов'язане з безліччю підготовчих, будівельних робіт, а також наявністю будівельного сміття, пилу і шуму. Все це зведено до мінімуму в разі модульно-каркасного будівництва.)

#### Основні етапи будівництва модульного будинку:

1. Підготівельні роботи під будівництво будинку;
2. Встановлення свайно-гвинтового фундаменту для модульного будинку;
3. Встановлення дерев'яної підлоги будинку, гідроізоляція та утеплення;
4. Збір каркасу дерев'яних стін на сталевих конструкціях з утеплювачем та гідроізоляцією;
5. Монтаж та кріплення стін до підлоги будинку;
6. Укріплення стін, розподілення будинку на кімнати;
7. Встановлення даху, вікон та дверей;
8. Утеплення модульного будинку як ззовні, так і з середини;
9. Підведення всіх комунікацій;
10. Проведення оздоблювальних робіт.

Після опису процесу виготовлення та встановлення модульного будинку прорахуємо вартість матеріалів, необхідних для будівництва модульного будинку.

Календарний план-графік виготовлення модульного будинку наведено на рис. Розрахунок витрат на сировину і матеріали наведено в таблиці 3.7.

Назва роботи	Професія працівників	Кількість працівників	Робочі дні																																
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
Підготівельні роботи під будівництво будинку	різноробочі	3	█	█	█																														
Встановлення свайно-гвинтового фундаменту для модульного будинку	арматурники, бетонувальники	6			█	█	█	█	█	█	█																								
Встановлення дерев'яної підлоги будинку, гідроізоляція та утеплення	монтажники	6							█	█	█	█	█																						
Збір каркасу дерев'яних стін з сталевих конструкцій з утеплювачем та гідроізоляцією	монтажники	8									█	█	█	█	█	█																			
Монтаж та кріплення стін до підлоги будинку	монтажники	8											█	█	█	█	█	█																	
Укріплення стін, розподілення будинку на кімнати	монтажники	7														█	█	█	█	█	█														
Встановлення даху, вікон та дверей	покрівельники, монтажники вікон та дверей	6																			█	█	█	█	█										
Утеплення модульного будинку як ззовні, так і з середини	монтажники систем утеплення	4																						█	█	█	█								
Підведення всіх комунікацій	монтажники	4																								█	█	█	█						
Проведення оздоблювальних робіт	муляри, штукатурники, паркетники	6																										█	█	█	█	█	█		

Рис. 3.1 - Календарний план виготовлення модульного будинку

Таблиця 3.7 - Матеріали необхідні для будівництва модульного будинку

	Категорія	Матеріали	Розміри, одиниці виміру	Ціна, грн	Вартість, грн
Корпус	Фундамент під будинок	Свайно-гвинтовий фундамент: арматура на каркас фундамент	5*10 м 20 кубів	431 1920	21 550 38 400
	Каркас будинку	Легкі сталеві тонкостінні конструкції	5*10*2,5 м	300	37 500
	Стеля	Мінеральна вата (заповнення даху)	65 кв. м	144	9 360
	Підлога	Антисептимована вологостійка фанера (обшивка) Мінеральна вата (заповнення)	50 кв.м	290	14 500
			130 кв.м	144	18 720
	Стіни	Антисептимована вологостійка фанера (обшивка) Мінеральна вата (заповнення)	50 кв.м	290	145 000
			500 кв.м	144	72 000
	Зовнішня обшивка	Деревно-волокниста вітрозахисна плита товщиною 20мм	10*20*2,5 м	110	55 000
Внутрішнє оздоблення	Ламінат Стеля Фарбування стін	50 кв.м.	320	16 000	
		50 кв.м.	170	8 500	
		10*20*2,5 м	100	5 000	
	Вікна Вхідні двері	3 шт.	5 000	15 000	
		1 шт.	10 000	10 000	
Механічні пристрої	Енергопостачання	Електрощит	1 шт.	13 000	13 000
		Кабельні лінії	50 м	140	7 000
	Опалення	Опалення будинку електричними настінними конвекторами	3 шт.	5 000	15 000
	Електропостачання	Підведення до мережі			20 000
Водопровід, водовідведення	Насосна станція Компресор для продувки системи і швидкого зливу води із системи	1 шт.	7 000	7 000	
		1 шт.	35 000	35 000	
				Всього:	487 980

Сформуємо штатний розпис працівників, необхідних для будівництва модульного будинку (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 – Штатний розпис працівників, необхідних для будівництва модульного будинку

Посадова особа	Кількість	Заробітна плата, грн	Нарахування, грн (22%)	Всього, грн
Керівник відділу будівництва	1	45 000	9 900	54 900
Різноробочий	4	25 000	5 500	122 000
Арматурник	3	30 000	6 600	109 800
Бетонувальник	3	30 000	6 600	109 800
Монтажник	8	30 000	6 600	292 800
Покрівельник	4	30 000	6 600	146 400
Монтажник вікон та дверей	2	30 000	6 600	73 200
Монтажник систем утеплення	4	30 000	6 600	146 400
Муляр	2	30 000	6 600	73 200
Штукатур	2	30 000	6 600	73 200
Паркетник	2	30 000	6 600	73 200

У відповідності до відпрацьованих днів на будівництві модульного будинку та календарного плану прорахуємо вартість роботи персоналу (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 – Вартість роботи персоналу для будівництва одного модульного будинку

Професія працівників	Кількість працівників	Кількість днів роботи	Заробітна плата за один день роботи, грн	Всього, грн
Керівник відділу будівництва	1	28	1830	51 240
Різноробочий	3	3	1016	9 150
Арматурник	3	5	1 220	18 300
Бетонувальник	3	5	1 220	18 300
Монтажник	6	3	1 220	21 960
Монтажник	8	3	1 220	29 280
Монтажник	8	3	1 220	29 280
Монтажник	7	4	1 220	34 160

Покрівельник	4	3	1 220	14 640
Монтажник вікон та дверей	2	3	1 220	7320
Монтажник систем утеплення	4	4	1 220	19 520
Монтажник	4	3	1 220	14 640
Муляр	2	5	1 220	12 200
Штукатур	2	5	1 220	12 200
Паркетник	2	5	1 220	12 200
			<b>Всього:</b>	<b>304 390</b>

Для будівництва модульного будинку важливо мати необхідне робоче малогабаритне та великогабаритне обладнання. ТОВ “Будівельний Альянс Груп” має все необхідне обладнання для будівництва модульних будинків і не потребує додаткових інвестицій (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10 – Необхідне малогабаритне та великогабаритне обладнання для будівництва модульного будинку

Обладнання	Етап будівництва; кількість робочих днів	Кількість	Вартість	Всього	Амортизація (0,01 %), грн
Екскаватор JCB	1; 3 дні	1	3 400 000	3 400 000	340
Екскаватор JCB 3CX 2021	2; 5 днів	1	3 400 000	3 400 000	340
Самохідна машина для забивання свай Orteco 1000 HD		1	2 120 000	2 120 000	212
Бетонозмішувач примусовий БП-750		1	149 845	149 845	14,9
Лобзик електричний Bosch GST 150	3; 3 дні	4	10 499	41 996	4,2
Акумуляторна ланцюгова пила Makita DUC353	4; 3 дні	4	25 879	103 516	10,3
Маніпулятор Li-іон, 1,5 т/3 м		1	1 192 500	1 192 500	119
Маніпулятор Li-іон, 1,5 т/3 м	5; 3 дні	1	1 192 500	1 192 500	119
Маніпулятор Li-іон, 1,5 т/3 м	7; 3 дні	1	1 192 500	1 192 500	119
Трактор Solis	9; 4 дні	1	1 299 025	1 299 025	129
				<b>Всього:</b>	<b>1407,4</b>

Розрахуємо собівартість будівництва модульного будинку (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11 – Собівартість будівництва модульного будинку

	2023 рік, грн	2024 рік, грн	2025 рік, грн
Матеріали	487 980	585 576	702 691,2
Заробітна плата та нарахування	304 390	334 829	368 311,9
Витрати на паливо та електроенергію	38 500	42 350	46 585
Амортизація	1407,4	1407,4	1407,4
Всього:	832 277	964 162,4	1 118 996,5

Плануємо, що продавати модульні будинки будемо за середньо-ринковою ціною. Ціна на один готовий модульний будинок площею 50 кв. м. в 2022 році – 986 500 грн. В місяць ТОВ “Будівельний Альянс Груп” зможе побудувати 6 модульних будинків, в рік – 72 будинки. Спрогнозуємо чистий дохід з будівництва модульних будинків.

Таблиця 3.12 - Чистий дохід з будівництва модульних будинків ТОВ “Будівельний Альянс Груп”

Чистий дохід 2023 рік, грн	Чистий дохід 2024 рік, грн	Чистий дохід 2025 рік, грн
74 340 000	89 208 000	107 049 600

Розрахуємо термін окупності інвестиційного проекту з будівництва модульних будинків.

Таблиця 3.13 – Розрахунок прогнозних показників ефективності проекту будівництва модульних будинків

Показники	2023 рік, грн	2024 рік, грн	2025 рік, грн
Чистий дохід, грн	74 340 000	89 208 000	107 049 600
Собівартість, грн	59 923 944	69 419 693	80 567 748
Витрати на рекламу, грн	435 000	478 000	494 000
Фінансовий результат до оподаткування, грн	13 981 056	19 310 307	25 987 852

Податок на прибуток 18 %, грн	2 516 590,08	3 475 855,26	4 677 813,36
Чистий прибуток, грн	11 464 465,92	15 834 451,74	21 310 038,64

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{R_i}{(1+r)^i} - IC$$

де  $R_i$  — річні грошові надходження в  $i$ -ий рік,

$IC$  — інвестиції,

$n$  — термін економічного життя проекту,

$r$  — ставка дисконтування 10 %.

$$NPV = \left( \left( \frac{11\,464\,465,92}{(1+0.1)^1} \right) + \left( \frac{15\,834\,451,74}{(1+0.1)^2} \right) + \left( \frac{21\,310\,038,64}{(1+0.1)^3} \right) \right) - 35\,134\,560 =$$

$$(10\,422\,241,7 + 13\,086\,323,7 + 16\,010\,547,4) - 35\,134\,560 = 4\,384\,552,8 \text{ грн.}$$

$$TO = \frac{IC}{\sum_{i=0}^n \frac{R_i}{(1+r)^i} / n}$$

де  $R_i$  — річні грошові надходження в  $i$ -ий рік,

$IC$  — інвестиції,

$n$  — термін економічного життя проекту,

$r$  — ставка дисконтування 10%.

$$TO_A = \frac{35\,134\,560}{(39\,519\,112,8/3)} = 2,66 \text{ роки}$$

Термін окупності диверсифікації будівництва ТОВ “Будівельний Альянс Груп” становить 2,66 роки. Це допустиме значення. У разі якщо річні грошові надходження збільшаться або інвестиції будуть зменшуватись, термін окупності буде зменшуватись.

За таких житлових умов, за яких здається готовий модульний будинок вартість звичайного будинку 50 кв. м. становить 1 445 500 грн. Ціна за квадратний метр звичайного будинку 28 910 грн, а модульного – 20 650 грн. Для покупців майже на 32% вигідніше будівництво модульного будинку.

Для ТОВ “Будівельний Альянс Груп” варто розглянути можливість диверсифікувати свою діяльність. Новий вид діяльності всього за 2,66 роки буде давати високий прибуток. В час війни найбільшими замовниками модульних будинків будуть благодійні організації та органи місцевого самоврядування.

### **Висновки до 3 розділу**

Підвищення конкурентоспроможності відіграє ключову роль для кожного підприємства. Будівельна галузі не є виключенням. Комплекс заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ “Будівельний Альянс Груп” було розроблено на основі проаналізованих проблем та загроз описаних в другому розділі магістерської роботи.

В третьому розділі магістерської роботи було описано два заходи підвищення конкурентоспроможності ТОВ “Будівельний Альянс Груп”. Першим заходом підвищення конкурентоспроможності є вдосконалення процесу управління маркетингом на підприємстві. Було запропоновано створення відділу маркетингу, описано необхідні ключові витрати та доцільність. Зроблено висновки, що створення даного відділу могло б суттєво збільшити конкурентоспроможність ТОВ “Будівельний Альянс Груп” та примножити йому вже існуючі прибутки.

Другим заходом підвищення конкурентоспроможності є розробка рекомендацій щодо диверсифікації діяльності ТОВ “Будівельний Альянс Груп”. Було запропоновано вийти та захопити нові ринки будівельної діяльності м. Хмельницького, а саме будівництво модульних будинків. Було описано переваги, доцільність та раціональність даної рекомендації. Зроблено висновки, що будівництво модульних будинків є суттєвою перевагою, яка тільки почала розвиватися на ринку будівельної галузі м. Хмельницького.

Цих два заходи підвищення конкурентоспроможності могли б покращити фінансову ситуацію ТОВ “Будівельний Альянс Груп”, збільшити прибуток та вийти на новий рівень.

## ВИСНОВКИ

Сьогодні, в час воєнного стану, нестабільної роботи всієї економіки перед кожним підприємством постає питання стабільної і безперервної роботи, виплати заробітних плат працівникам, організації всіх процесів через проблему відсутності світла. Все це потрібне для того аби підприємства підтримувати економіку держави та примножували податки. Будівельні компанії в цей непростий час не припинили свою діяльність. Вже після стабілізації ситуації західноукраїнські компанії продовжили роботу.

В першому розділі магістерської роботи було досліджено теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю, функції конкуренції, визначено ієрархію категорій “конкурентоспроможність”, описано властивості категорії “конкурентоспроможність підприємства”. Охарактеризовано 4 рівні конкурентоспроможності підприємств. На нашу думку, більшість підприємств відносяться до “другого” рівня конкурентоспроможності з частковим переходом на третій. Компанії другого рівня намагаються зробити потенційні фактори виробництва «зовні нейтральними». Це означає, що виробничі потужності компанії відповідають стандартам, встановленим її основними конкурентами. На третьому рівні, менеджери компанії мають інше розуміння переваг конкуренції на ринку, ніж основні конкуренти, і намагаються не бути обмеженими загальними стандартами виробництва, що використовуються. Лише мала частина будівельних підприємств має четвертий рівень конкурентоспроможності, коли саме функція управління є найважливішим фактором. Найчастіше це пов'язано з неготовністю керівників жертвувати власними амбіціями задля організації ідеального виробництва. Тенденція з кожним роком змінюється, виробники дотримуються всіх стандартів і стають на рівні з іноземними компаніями.

Описані методи вимірювання конкурентоспроможності, обґрунтовано переваги та недоліки даних методів.

В розрізі останніх трьох років описана динаміка техніко-економічних показників розвитку підприємств будівельного бізнесу України, описано ключові фактори, що формують конкурентні переваги будівельних підприємств, описана характеристика загроз, що впливають на процес забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств.

Об'єктом аналізу у другому розділі магістерської роботи було обрано ТОВ “Будівельний Альянс Груп”. Якщо зробити загальний висновок по всім показникам, то можна сказати, що компанія у 2020 році пішла в режим застою, реалізувала маленьку кількість об'єктів, проте вже у 2021 році повернула назад темпи роботи і стабілізувалась.

За результатами SPACE, SWOT та PEST-аналізів, підприємства складено відповідні висновки щодо можливостей та ризиків подальшого розвитку фірми та формування комплексу конкурентоспроможних заходів. Рекомендованою стратегією для ТОВ «Будівельний Альянс Груп» є консервативна стратегія. Ця позиція характерна для привабливих компаній у стабільному середовищі.

Проведено порівняльний аналіз конкурентоспроможності чотирьох будівельних компанії, використавши метод “еталону”. Найбільше близька до еталону будівельна компанія “Діта”. ТОВ “Будівельний Альянс Груп” поступається місцем, лише в моменті ціни за кв. метр житла. Метод “багатокутник конкурентоспроможності” також підтверджує той факт, що найбільш конкурентоспроможним є будівельна компанія “Діта”. ТОВ “Будівельний Альянс Груп ” знаходиться на другому місці. Будівельна компанія “УВС” має найнижчі показники.

З матриці “привабливість-конкурентоспроможність” видно, що всі чотири компанії є привабливими, а три з них ще й максимально конкурентоспроможними на ринку. Будівельна компанія “УВС” є найменш конкурентоспроможною компанією серед вибраних компаній. Це аргументовано низькою часткою на ринку, посереднім іміджем компанії та невисоким потенціалом. ТОВ “Будівельний Альянс Груп” та будівельна компанія “Діта” мають великий потенціал розвитку та є конкурентоспроможними, вони

знаходяться в найкращому положенні. Саме в ці компанії найкраще інвестувати та залучати свої кошти.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює всі найважливіші аспекти господарської діяльності підприємства, дозволяє швидко і об'єктивно отримати дані про становище організації на галузевому ринку. Виходячи з проведених обрахунків, ТОВ «Будівельний Альянс Груп» має достатньо високий показник ККП. Проте через ситуацію в світі, економічну нестабільність на ринку України, ККП зменшується з кожним роком. Ціни на матеріали ростуть, собівартість квадратного метру зростає, але якщо порівнювати конкурентоспроможність ТОВ «Будівельний Альянс Груп» з іншими підприємствами в цій галузі, то підприємство займе лідируючі позиції.

В третьому розділі магістерської роботи було визначено та обґрунтовано два заходи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Будівельний Альянс Груп». Першим заходом підвищення конкурентоспроможності є вдосконалення процесу управління маркетингом на підприємстві. Було запропоновано створення відділу маркетингу, розраховано необхідні витрати та обґрунтовано доцільність його створення. Зроблено висновки, що створення даного відділу могло б суттєво підвищити конкурентоспроможність ТОВ «Будівельний Альянс Груп» та збільшити його дохідність. Нами також було розроблено графік проведення рекламних заходів та розраховано бюджет на їх проведення. Очікується, що така активна рекламна компанія дасть можливість збільшити обсяг реалізації що найменше на 10%. Розрахунок ефективності запропонованої маркетингової компанії показав, що на кожну гривню вкладену у маркетинговий бюджет, очікується 63 гривні приросту доходу компанії.

Другим заходом підвищення конкурентоспроможності є розробка рекомендацій щодо диверсифікації діяльності ТОВ «Будівельний Альянс Груп». Було запропоновано провести диверсифікацію діяльності, а саме будівництво модульних будинків. На наш погляд, в умовах, коли багато людей втратили своє житло, це є вкрай важливим. У дипломній роботі було описано переваги, доцільність та раціональність даної рекомендації. Розраховано витрати, графік

виконання робіт, а також прогноз показників ефективності проекту будівництва модульних будинків. Зроблено висновки, що будівництво модульних будинків можливе без додаткових інвестицій у основні фонди компанії, оскільки все необхідне обладнання у компанії є в наявності, тому додаткових інвестицій потребують лише обігові кошти .

Вважаємо, що цих два заходи здатні підвищити конкурентоспроможність ТОВ “Будівельний Альянс Груп”, збільшити його прибуток та покращити його стратегічні позиції на ринку.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Партута О.К., Фесенко Т. В. Конкуреноспроможність підприємства та механізм її забезпечення [Електронний ресурс] // Журнал “Інвестиції: практика та досвід”, 2020. – Режим доступу: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/218737>
2. Дмитрієв І.А. Кирчата І.М. Шершенюк О.М. Конкуреноспроможність підприємства [Електронний ресурс] // Навч. посібник, Харків, 2020. – 340с. – Режим доступу: <http://surl.li/есujg>
3. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкуреноспроможність підприємства [Електронний ресурс] // Навч. посіб., Львів, 2016. – 484 с. – Режим доступу: <http://surl.li/bzraaT>
4. Кузьмін О.Є. Конкуреноспроможність підприємства: планування та діагностика [Електронний ресурс] // Монографія, Івано-Франківськ, 2019. – 180 с. <https://core.ac.uk/download/pdf/92533113.pdf>
5. Зайцева Л. О. Конкуреноспроможність підприємств: теоретичний аспект управління [Електронний ресурс] // Монографія, Старобільськ, 2018. – 235 с. – Режим доступу: <http://surl.li/есzls>
6. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкуреноспроможністю продукції [Електронний ресурс] // Навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», Тернопіль, 2021. – 272 с. – Режим доступу: <http://surl.li/есуom>
7. Федосєєва Г.С. Формування конкурентних переваг сільськогосподарської продукції України на зовнішніх ринках: теорія, методологія, практика: [Електронний ресурс] // Дисертація, Миколаїв, 2019. – 345 с. . – Режим доступу:[https://www.mnau.edu.ua/files/spec\\_vchen\\_rad/d\\_38\\_806\\_01/dis\\_fedoseeva.pdf](https://www.mnau.edu.ua/files/spec_vchen_rad/d_38_806_01/dis_fedoseeva.pdf)

8. Фатхутдников Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] // Навч. посібн., Київ, 2005. — 544 с. – Режим доступу: <https://www.at.alleng.org/d/manag/man023.htm>
9. Баєва О. В., Лазоренко Л. В, Новальська Н. І. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. — Ч. 1. — Історія менеджменту. Теорія організацій [Електронний ресурс] // Навч. посіб., Київ, 2017. — 336 с. – Режим доступу: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men\\_adm\\_1.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men_adm_1.pdf)
10. Шкварчук Л.О. Фінансовий аналіз [Електронний ресурс] // Навч. посіб., Київ, 2018. – 382 с. – Режим доступу: <http://surl.li/edbbi>
11. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг [Електронний ресурс] // Навч. посібник, Львів, 2020. - 347 с. – Режим доступу: <http://surl.li/auodr>
12. Ковалевська А. В., Родченко В. Б., Леонт'єва Ю. Ю. Стратегія підприємства [Електронний ресурс] // Навч. посібник, Харків, 2015. – 282 с. – Режим доступу: <http://surl.li/edbbp>
13. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз [Електронний ресурс] //: Навч. посіб. Київ, 2018. — 350 с. – Режим доступу: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/strateg\\_analiz.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/strateg_analiz.pdf)
14. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) [Електронний ресурс] // навчально-методичний посібник, Харків, 2020. - 161 с. – Режим доступу: <http://surl.li/edbbt>
15. Микитюк П. П, Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства [Електронний ресурс] // Навч. посібник., Тернопіль, 2015. – 224 с. – Режим доступу: <http://surl.li/bsuia>
16. Дикань В.Л., Боровик Ю.Т., Полякова О.М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] // Підручник, Харків, 2017. – 415 с. – Режим доступу: <http://surl.li/edbcy>
17. Кузьмін О.Є Економічна ефективність використання основних засобів [Електронний ресурс] // Стаття – Львів, 2019. – 6 ст. – Режим доступу: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20\\_9/240\\_Stelmach\\_NV\\_20\\_9.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_9/240_Stelmach_NV_20_9.pdf)

18. Москвіна А. О. Організація, техніка підготовки та виконання зовнішньоекономічних контрактів: конспект лекцій [Електронний ресурс] // Харків, 2020. – 171 с. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/334604319.pdf>
19. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] // Стаття, Київ, 2020. – 8 ст. – Режим доступу: <http://surl.li/edbjk>
20. Штельман Н.О. Основні помилки та правила створення ефективної реклами [Електронний ресурс] // Галицький економічний вісник – 2019. — Режим доступу: [www.nbuiv.gov.ua](http://www.nbuiv.gov.ua)
21. Кобиляцький, Л. С. Управління конкурентоспроможністю [Електронний ресурс] // Навч. посіб., Київ, 2018. - 304 с. — Режим доступу: <http://surl.li/edbjq>
22. Савицька Г.В. Потенціал підприємства [Електронний ресурс] // Навч. посіб., Київ, 2015. – 662 с. — Режим доступу: <http://surl.li/cpmat>
23. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика [Електронний ресурс] // Економічна думка, Тернопіль, 2019. – 570 с. — Режим доступу: <http://surl.li/dtlvd>
24. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] // Навч.- метод. посіб., Київ, 2016. — 272 с. — Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/197261326.pdf>
25. Іванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] // Підручник, Харків, 2020. – 320 с. — Режим доступу: [https://ndc-ipr.org/media/ndc\\_old/documents/Tishtnrj-Kizim-Pidryz.pdf](https://ndc-ipr.org/media/ndc_old/documents/Tishtnrj-Kizim-Pidryz.pdf)
26. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства [Електронний ресурс] // Навч. посібн., Харків, 2020. - 340 с. — Режим доступу: <http://surl.li/agqbx>
27. Сайт Вікіпедія [Електронний ресурс] // <https://uk.wikipedia.org>

28. Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс] // <https://www.km.ukrstat.gov.ua/>
29. Сайт Торгово-промислової палати України [Електронний ресурс] // <https://ucsi.org.ua/>
30. Сайт Державної інспекції архітектури та містобудування України [Електронний ресурс] // <https://diam.gov.ua/>
31. Сайт ТОВ “Будівельний Альянс Груп” [Електронний ресурс] // <http://budal.com.u>