

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(підпис)

“ ____ ” грудня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"

на тему: **«Формування конкурентної стратегії на засадах ресурсного підходу»**

Виконавець:

студент факультету Менеджменту,
обліку та інформаційних технологій

Тутаров Андрій Павлович _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., професор _____

(науковий ступінь, вчене звання)

Кузнецова Інна Олексіївна _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ОДЕСА – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ЗАСАДАХ РЕСУРСНОГО ПІДХОДУ	5
1.1. Поняття конкурентної стратегії та її вплив на розвиток підприємств»	5
1.2. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємств	10
1.3. Формування конкурентної стратегії на основі ресурсного підходу	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "БУДІВНИЧА КОМПАНІЯ "НОВИЙ ДІМ"	20
2.1. Тенденції розвитку будівельної галузі України	20
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Будівнича компанія «Новий Дім»»	31
2.3. Оцінювання конкурентних переваг ТОВ «Будівнича компанія «Новий Дім»»	36
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ "БУДІВНИЧА КОМПАНІЯ "НОВИЙ ДІМ"	44
3.1. Обґрунтування заходів з формування конкурентної стратегії ТОВ "БУДІВНИЧА КОМПАНІЯ "НОВИЙ ДІМ"	44
3.2. Заходи з формування конкурентної стратегії ТОВ "БК "НОВИЙ ДІМ"	51
3.3. Оцінювання ефективності заходів з формування конкурентної стратегії ТОВ "БК "НОВИЙ ДІМ"	59
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічними змінами зовнішнього середовища та зростанням вимог споживачів. В таких умовах успіх підприємства значною мірою залежить від його здатності ефективно використовувати власні ресурси та формувати конкурентні переваги. Одним з ключових підходів до вирішення цього завдання є ресурсний підхід, який розглядає підприємство як унікальну комбінацію ресурсів та компетенцій, що є джерелом його конкурентних переваг. Ресурсний підхід дозволяє підприємствам ідентифікувати, розвивати та ефективно використовувати свої унікальні ресурси та компетенції для досягнення стійких конкурентних переваг, це визначає актуальність теми дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи – розробка рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії ТОВ «Будівнича компанія «Новий Дім»» на засадах ресурсного підходу.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються наступні **завдання**:

- 1) дослідити поняття конкурентної стратегії та її вплив на розвиток підприємства;
- 2) провести аналіз тенденцій розвитку будівельної галузі України;
- 3) надати загальну характеристику та аналіз фінансового стану ТОВ «Будівнича компанія «Новий Дім»»;
- 4) оцінити конкурентні переваги ТОВ «Будівнича компанія «Новий Дім»»;
- 5) розробити заходи щодо формування конкурентної стратегії ТОВ «Будівнича компанія «Новий Дім»»;
- 6) оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження– ТОВ «Будівнича компанія «Новий Дім»».

Предмет дослідження– процес формування конкурентної стратегії підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці методичного підходу щодо формування конкурентної стратегії, який на відміну від існуючих ґрунтується на комплексному використанні методів моделювання бізнес-процесів та розрахунку показників стійкості бізнес-процесів, що дає можливість діагностувати проблеми реалізації бізнес-процесів та розробити заходи з їх усунення.

Практична значимість роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій з запровадження технологічних новацій у парктичну діяльність будівельних підприємств з метою посилення їх конкурентних переваг.

Методи досліджень, використані в кваліфікаційній роботі, включають: метод абстрагування - для уточнення сутності поняття «конкурентна стратегія»; Ромб національних переваг Портера - для аналізу факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства; методи економічного аналізу – для оцінки фінансового стану підприємства; метод моделювання бізнес-процесів – з метою побудови моделі бізнес-процесу «проектування»; карта стратегічних груп- з метою виділення найближчих конкурентів; метод попарних порівнянь – з метою визначення коефіцієнтів вагомості.

Основні результати роботи опубліковані:

Тутаров А. П., Кузнецова І. О. Конкурентна стратегія як ключовий фактор успіху підприємства в умовах ринкової економіки – Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, листопад 2024 р. – Одеса, ОНЕУ, 2024. – С. 81-83

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ЗАСАДАХ РЕСУРСНОГО ПІДХОДУ

1.1. Поняття конкурентної стратегії та її вплив на розвиток підприємства

Розвиток світової економіки має низку ознак, які дають змогу стверджувати нову модель економічного зростання: глобалізація бізнесу, загострення конкуренції, поява нових технологій і методів організації виробництва, скорочення життєвих циклів продукції. У цих умовах успішними можуть бути лише ті підприємства, які здатні правильно вибрати і розробити дійсно ефективну стратегію, що дозволяє зосередитися на пріоритетних напрямках управління, застосовувати гнучкі форми організації та управління виробничою діяльністю, продуктивно використовувати наявні ресурси і свої досягнення. Тому питання про сутність і місце конкурентної стратегії в процесах управління підприємством має першочергове значення.

Найважливіше завдання кожного підприємства – підтримувати стабільне та безперервне економічне зростання. Однак для цього йому необхідно сформулювати ефективну конкурентну стратегію, на основі якої він зможе створити та реалізувати конкурентні переваги. При виборі конкурентної стратегії враховується вплив зовнішнього середовища та оцінка наявних у підприємства внутрішніх ресурсів. Від того, наскільки внутрішнє середовище відповідає конкурентній стратегії, залежатимуть можливості розвитку компанії[1]. Це критично в умовах, коли на підприємстві розгортаються кризові явища.

Отже, конкурентна стратегія – це детально розроблений план дій, спрямований на досягнення стійкої переваги на ринку та забезпечення довготривалого успіху підприємства, що включає в себе ряд ключових аспектів (рис. 1.1)[2]. Це не просто набір загальних цілей, а скоріше чітко

визначений шлях, який дозволяє компанії виділитися серед конкурентів і завоювати лояльність клієнтів.

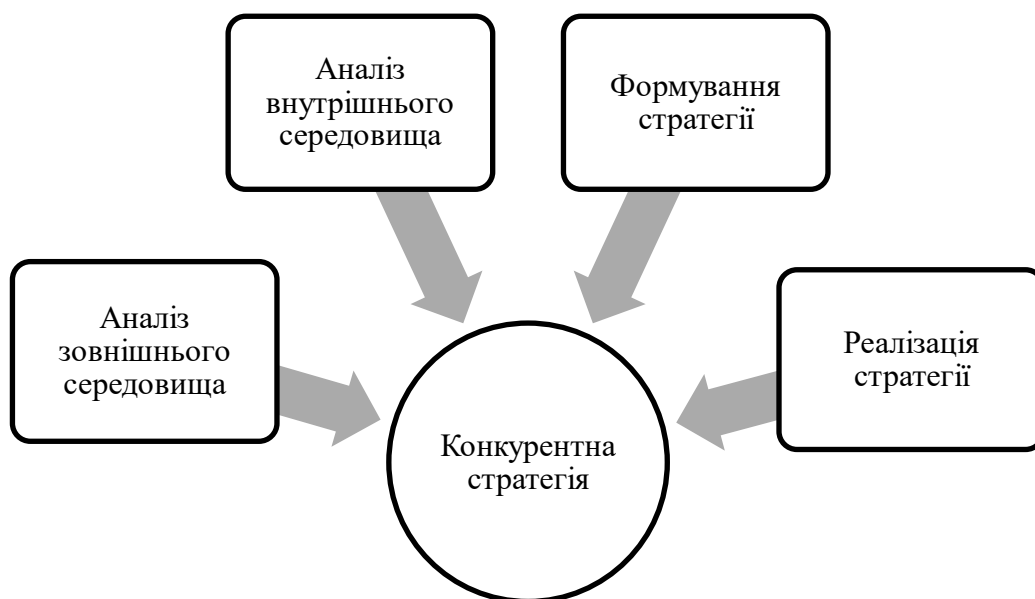


Рис. 1.1. Ключові аспекти конкурентної стратегії

Джерело: побудовано автором за даними [3]

У динамічному бізнес-середовищі без чіткої стратегії підприємство ризикує бути витісненим конкурентами. Конкурентна стратегія допомагає підприємству зосередитися на найбільш важливих аспектах бізнесу та ефективно використовувати ресурси. Також, маючи чітку стратегію, підприємство може приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності. Не менш важливо, що інвестори з більшою ймовірністю вкладатимуть кошти в компанію, яка має чіткий план досягнення своїх цілей.

Що стосується мети конкурентної стратегії, то вона може бути сформульована з особливою перевагою над компаніями-конкурентами в процесі надання продукції або послуги. Отже, конкурентна стратегія, що лежить в основі фірми, — це вся внутрішня діяльність, спрямована на забезпечення споживчої вартості краще, ніж це робить конкурент [4]. Відповідно, вона включає наступальні та оборонні дії, розподіл і перерозподіл ресурсів, пов'язане з ними довгострокове формування

можливостей конкурентоспроможності та конкурентної позиції, а також реалізацію тактичних рішень у разі зміни ринкової ситуації.

Поняття "конкурентна стратегія" може здаватися суто сучасним, пов'язаним з бурхливим розвитком бізнесу. Однак її коріння сягають глибоко в минуле, а точніше – у військову справу.

Наприклад, давньокитайський військовий стратег Сун-Цзи у своїй праці "Мистецтво війни" (V ст. до н.е.) описав принципи ведення війни, які згодом були адаптовані до бізнесу [6]. Його принципи знайшли своє відображення у таких поняттях, як аналіз конкурентного середовища, визначення сильних і слабких сторін компанії, розробка стратегічних планів.

Другу половину 20-го століття називають мірилом для систематичних досліджень конкурентних стратегій. Проте не меншу увагу необхідно приділити тому, щоб відстежити точний час і за яких умов головна увага теоретиків і практиків була зміщена в бік конкуренції, формування та реалізації конкурентних стратегій.

Отже, перші спроби систематизувати знання про конкуренцію з'явилися на початку XX століття [7]. Американські економісти та підприємці почали досліджувати, як компанії можуть отримати конкурентну перевагу на ринку.

У середині XX століття відбувся бурхливий розвиток теорії конкурентної стратегії [7]. Видатні вчені, такі як Майкл Портер, Філіп Котлер та інші, розробили моделі та інструменти, які дозволяють компаніям аналізувати ринок, визначати свої сильні і слабкі сторони та розробляти ефективні стратегії [8; 9].

Саме початок систематичних досліджень конкурентних стратегій пов'язаний з ім'ям М. Портера. На думку М. Портера, побудова конкурентної стратегії значною мірою залежить від чіткого розуміння суті бізнесу, його цілей і способів [8]. Він визначив характер впливу конкурентної стратегії компанії на допомогу та успішну реалізацію.

Природа цього впливу така, як: характер активів і досвіду порівняно з конкурентами; мотиваційні установки та потреби вищого керівництва та інших працівників, залучених до процесу реалізації обраної стратегії; внутрішні та зовнішні межі конкурентної стратегії фірми, яку може успішно прийняти; соціально-політичні фактори.

Погляд М. Портера на стратегію полягає в розгляді підприємства як ряду взаємопов'язаних внутрішніх процесів і частин. Він зробив це, висунувши концепцію ланцюжка вартості, яка чітко формулює, як і де додається вартість [8]. М. Портер запропонував те, що можна назвати одним із найбільш точних визначень конкурентної стратегії: «Конкурентна стратегія спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» [8].

Праці М. Портера про конкурентні стратегії були запозичені, розроблені та розвинуті сучасними вченими, що займаються стратегічним плануванням; тому економічна література рясніє різноманітними трактуваннями терміна «конкурентна стратегія». Поняття «конкурентна стратегія» найвизначніші вчені визначали по-різному. Основні з них наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття “конкурентна стратегія підприємства”

Автор	Сутність поняття “конкурентна стратегія підприємства”
Г. Азоев[10]	... план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку.
І. Ансофф [11]	... стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні).
А. Іванов [12]	... пошук сприятливого становища в галузі або на ринку, іншими словами, там, де відбувається конкурентна боротьба. Конкурентна стратегія має на

	меті забезпечити організації такий стан, що надасть їй змогу отримувати прибуток на довгостроковій основі, незважаючи на протидію різних сил.
Ю. Іванов [13]	... ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
М. Книш [14]	... план дії підприємства, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі, що передбачає реалізацію наступальних або оборонних дій з метою подолання п'яти сил конкуренції.
М. Портер [15]	... спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.
А. Томпсон, А. Стрікланд [16]	... розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі.

Джерело: складено автором на основі [10, 11, 12, 13, 14, 15, 16]

Отже, проаналізувавши дані таблиці 1.1, бачимо, що поняття "конкурентна стратегія підприємства" є фундаментальним для розуміння процесів управління бізнесом. Різноманітність підходів до визначення цього поняття свідчить про його складність і багатогранність. Однак, всі автори згодні в одному: конкурентна стратегія є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства.

Слід зазначити, що в процесі еволюції підходи до визначення конкурентної стратегії дещо змінилися. Перші дослідження проблем формування конкурентної стратегії базувалися на теорії конкуренції М. Портера, зокрема виявлення та реалізації конкурентних переваг [15]. Пізніше, згідно з теорією підприємницьких екосистем, виникла думка, що з конкурентами потрібно не боротися, а уникати їх. Пізніше він розвинувся в

концепції «співконкуренції», де бізнес порівнюється з грою, а стратегія повинна поєднувати елементи як конкуренції, так і співпраці.

1.2. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємств

Сучасний бізнес-ландшафт характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та глобалізацією. У таких умовах підприємствам необхідно постійно адаптуватися та шукати нові шляхи для досягнення успіху.

Сьогодні конкурентна стратегія є динамічною дисципліною. З розвитком технологій, глобалізацією та зміною споживчих уподобань, компанії змушені постійно адаптувати свої стратегії. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії включають [17]:

1. стратегічний менеджмент, що означає системний підхід до управління компанією, який передбачає розробку довгострокових цілей та планів їх досягнення;
2. стратегічний аналіз, в якому використовуються кількісні та якісні методи для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища компанії;
3. пошук нових продуктів, послуг або бізнес-моделей для досягнення конкурентної переваги;
4. здатність швидко адаптуватися до змін ринку та конкурентного середовища.

Різні автори пропонують різноманітні концепції формування конкурентної стратегії, кожна з яких має свої сильні сторони та підходить для різних типів бізнесу. Розглянемо детальніше сучасні концепції.

Наприклад, концепція галузевого позиціонування фокусується на аналізі зовнішнього середовища, зокрема, конкурентних сил в галузі. Існує багато моделей галузевого позиціонування, але однією з найвідоміших є

модель Майкла Портера [15]. Ця концепція допомагає компаніям зрозуміти, як вони можуть отримати конкурентну перевагу, аналізуючи загрозливих конкурентів, інтенсивність конкуренції серед існуючих фірм, загрозливу конкуренцію, торговельну силу постачальників та торговельну силу покупців. Портер пропонує три основні стратегії [15]:

- Лідерство за витратами, де компанія прагне досягти найнижчих витрат виробництва в галузі, що дозволяє встановлювати нижчі ціни та завойовувати значну частку ринку.
- Диференціація, тобто компанія створює унікальний продукт або послугу, за які споживачі готові платити вищу ціну.
- Фокусування, коли компанія зосереджується на вузькій ніші ринку або на певній групі споживачів, пропонуючи їм спеціалізовані продукти або послуги.

Концепція конкурентного співробітництва, розроблена Адамом Брандбургером і Баррі Нейлбафом [18], пропонує новий погляд на взаємовідносини між компаніями. Вона підкреслює, що традиційне протистояння між конкурентами не завжди є оптимальним шляхом до успіху. Натомість автори пропонують інтегрувати елементи конкуренції та співпраці, створюючи таким чином нові можливості для зростання та розвитку. Автори наводять численні приклади з бізнес-практики, які демонструють, як компанії можуть отримати вигоду від поєднання конкуренції та співпраці. Вони підкреслюють, що конкуренція спонукає компанії до постійного вдосконалення своїх продуктів і послуг, а співпраця дозволяє об'єднати зусилля для вирішення складних проблем і досягнення спільних цілей. Наприклад, спільна розробка стандартів може знизити витрати на виробництво і сприяти зростанню ринку. Ключові переваги концепції конкурентного співробітництва:

- Створення нової цінності для клієнтів
- Прискорення інноваційних процесів
- Зниження витрат

- Збільшення ринкової частки
- Посилення конкурентних позицій

У концепції ціннісних дисциплін Трейсі і Вірсем акцентують увагу на операційній досконалості, тобто на постійному вдосконаленні всіх бізнес-процесів з метою зниження витрат і підвищення якості продукції або послуг. Ця концепція виходить за межі традиційних підходів до стратегічного менеджменту і пропонує новий погляд на те, як компанії можуть досягти стійкої конкурентної переваги. Трейсі і Вірсем стверджують, що успіх компанії визначається не стільки матеріальними ресурсами, скільки її ціннісними дисциплінами. Ціннісні дисципліни – це набір поведінкових моделей, переконань, цінностей і навичок, які характерні для співробітників компанії і формують її культуру. Автори виділяють три основні ціннісні дисципліни, які необхідно розвивати в компанії для досягнення успіху: орієнтація на клієнта, інноваційність та люди. Перевагами концепції ціннісних дисциплін є стійкість конкурентної переваги, висока мотивація співробітників та гнучкість і адаптивність. Розвиток ціннісних дисциплін – це тривалий і складний процес, який вимагає значних зусиль з боку керівництва компанії.

Нельсон і Уїтнер розробили концепцію про еволюційну теорію економічного зростання, яка пояснює, як компанії можуть адаптуватися до змін ринкового середовища та досягати довгострокового успіху [19]. На відміну від неокласичного підходу, який розглядає економіку як статичну систему, що прагне до рівноваги, Нельсон і Уїтнер порівнюють її з біологічною еволюцією. Економічні системи постійно змінюються під впливом інновацій, конкуренції та інших зовнішніх факторів. Знання та інновації є рушійною силою економічного зростання. Нові ідеї, технології та продукти виникають випадково і поширюються в економіці за рахунок процесів навчання, імітації та селекції. Організації, такі як фірми, є основними носіями знань і інновацій. Вони конкурують між собою за ресурси і ринки, що призводить до еволюції організаційних форм і

структур. Держава відіграє важливу роль в економічному розвитку, створюючи інституційне середовище, що стимулює інновації та конкуренцію. Еволюційна теорія Нельсона і Уїтнера є важливим внеском у розвиток економічної науки. Вона пропонує новий погляд на економічні процеси і дозволяє глибше зрозуміти, чому економіки розвиваються по-різному. Хоча ця теорія має свої обмеження, вона є цінним інструментом для аналізу сучасних економічних проблем і розробки ефективної економічної політики.

Гарі Хамел та К. К. Прахалад [20], двоє видатних вчених у галузі стратегічного менеджменту, запропонували революційну концепцію, яка перевернула уявлення про конкурентні переваги компаній. Вони стверджували, що традиційні підходи, зосереджені на продуктах, послугах чи технологіях, не дають повного уявлення про те, що насправді робить компанію успішною. Замість цього, Хамел і Прахалад звернули увагу на ключові компетенції як на основний двигун довгострокового успіху. Ключові компетенції – це сукупність знань, навичок і технологій, які дозволяють компанії створювати цінність для клієнтів і відрізнитися від конкурентів [21]. Це не просто набір ресурсів, а скоріше унікальна здатність організації інтегрувати різноманітні ресурси та виконувати певні завдання краще за інших. На відміну від фізичних активів (будинки, обладнання), ключові компетенції є нематеріальними і не зношуються. Вони, навпаки, посилюються з часом завдяки накопиченню досвіду і знань. Визначення ключових компетенцій – це складний процес, який вимагає глибокого розуміння діяльності компанії. Хамел і Прахалад пропонують кілька критеріїв для ідентифікації ключових компетенцій: цінність для клієнта, рідкість, труднощі в імітації та основа для створення нових продуктів і послуг [21]. Загалом, концепція ключових компетенцій допомагає компаніям: краще зрозуміти свої сильні сторони; виділитися на тлі конкурентів; досягти довгострокового успіху; створити стійку конкурентну перевагу.

Крім зазначених вище, існують й інші важливі концепції, такі як стратегія океану синього, стратегія низьких витрат, стратегія диференціації, стратегія, орієнтована на клієнта, та стратегія, орієнтована на інновації.

Класичні підходи фокусуються на аналізі зовнішнього середовища, визначенні конкурентних переваг та виборі стратегічної позиції. Хоча багато класичних концепцій конкурентної стратегії, розроблених такими авторами як Майкл Портер [15], Ігор Ансофф [11] та Генрі Мінцберг [22], залишаються актуальними, сучасний бізнес вимагає більш динамічних і гнучких підходів.

Сучасні підходи враховують такі фактори як: використання цифрових технологій для створення нових продуктів, послуг і бізнес-моделей; врахування екологічних та соціальних аспектів бізнесу; діяльність на міжнародних ринках та адаптація до культурних особливостей; постійний пошук нових ідей та рішень; здатність швидко реагувати на зміни ринку.

Отже, вибір конкретної концепції або їх комбінації залежить від багатьох факторів, таких як специфіка галузі, розмір та ресурси компанії, стадії життєвого циклу продукту та бачення керівництва. Важливо розуміти, що жодна концепція не є універсальною. Для досягнення успіху необхідно аналізувати конкретну ситуацію та вибирати стратегію, яка найкраще відповідає цілям компанії.

1.3. Формування конкурентної стратегії на основі ресурсного підходу

Формування конкурентної стратегії – це складний і багатогранний процес, який вимагає глибокого розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Сучасні концепції конкурентної стратегії підкреслюють важливість інновацій, гнучкості, адаптації до змін і створення стійкої конкурентної переваги [23].

В даний час існує велика кількість способів і засобів обґрунтована вченими, які застосовують при виборі конкурентної стратегії. Дуже важливо, щоб будь-яка компанія, яка бажає успіху на ринку та конкурентних переваг, правильно сформулувала конкурентну стратегію. Системні підходи до вибору та формування конкурентної стратегії передбачають аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, постановку стратегічних цілей та вибір оптимальних шляхів їх досягнення.

Для практичного застосування процесу вибору конкурентної стратегії інструменти вибору необхідно систематизувати за етапами процесу. Крім того, дослідниками запропоновано багато альтернативних варіантів конкурентних стратегій. Цей факт ускладнює правильний вибір стратегії. У результаті необхідно розробити практичний алгоритм вибору конкурентної стратегії для компаній з можливими варіантами рішень з урахуванням умов конкретного підприємства та його середовища.

Виходячи з перерахованих переваг і недоліків сформовано наступний алгоритм вибору конкурентної стратегії, який складається з двох основних етапів [24]:

- підготовчий, під час якого збирається та систематизується інформація про стан зовнішнього та внутрішнього середовища;
- підсумковий, під час якого на основі аналізу конкурентна стратегія безпосередньо вибирається серед альтернативних варіантів. При цьому вибір конкурентної стратегії базується на отриманій з підготовчого етапу інформації про привабливість ринку, наявність відповідних стратегічних ресурсів тощо.

Підготовчий етап передбачає виконання наступних етапів [24]:

1. аналіз ринку;
2. аналіз сильних і слабких сторін компанії;
3. оцінка конкурентоспроможності продукції;
4. комплексний SWOT аналіз;
5. аналіз стратегічних позицій.

Заключний етап передбачає вибір конкурентної стратегії на основі інформації, отриманої на підготовчому етапі, яка актуалізується з урахуванням ринкової ситуації та поточного становища компанії [24].

Ресурсний підхід – це стратегічна концепція, яка фокусується на внутрішніх можливостях підприємства як основному джерелі конкурентної переваги[25]. На відміну від підходу, що орієнтований на зовнішнє середовище, ресурсний підхід заглиблюється в аналіз того, чим саме підприємство володіє унікальним чином, аби створювати цінність для клієнтів та випереджати конкурентів.

Підприємство повинно мати ресурси, які важко відтворити конкурентами або придбати на ринку [25]. Ресурси підприємства включають фінансові, матеріальні, людські та інформаційні ресурси. Саме управління цими ресурсами визначає здатність компанії реалізовувати свої стратегії та досягати своїх цілей. Фінансові ресурси дозволяють компанії інвестувати в розвиток; матеріальні ресурси зумовлюють виробничі можливості; людські ресурси є основою для інновацій та ефективної роботи, а інформаційні ресурси допомагають приймати зважені рішення.

Для того щоб ресурси стали джерелом конкурентної переваги, вони повинні бути унікальними, тобто відрізнятися від ресурсів конкурентів. Крім того, ресурси повинні бути цінними, тобто дозволяти створювати нові продукти або послуги, знижувати витрати або покращувати якість.

Конкуренти повинні мати труднощі з копіюванням або заміною ресурсів. Це може бути пов'язано з високими витратами на їх створення, складністю передачі знань або унікальністю комбінації ресурсів.

Важливе значення має не тільки наявність окремих ресурсів, але й їхня взаємодія та інтеграція в систему. Ефективна організація ресурсів дозволяє досягти синергетичного ефекту і посилювати конкурентну позицію.

Розглянемо процес формування конкурентної стратегії на основі ресурсного підходу (рис. 1.2.).

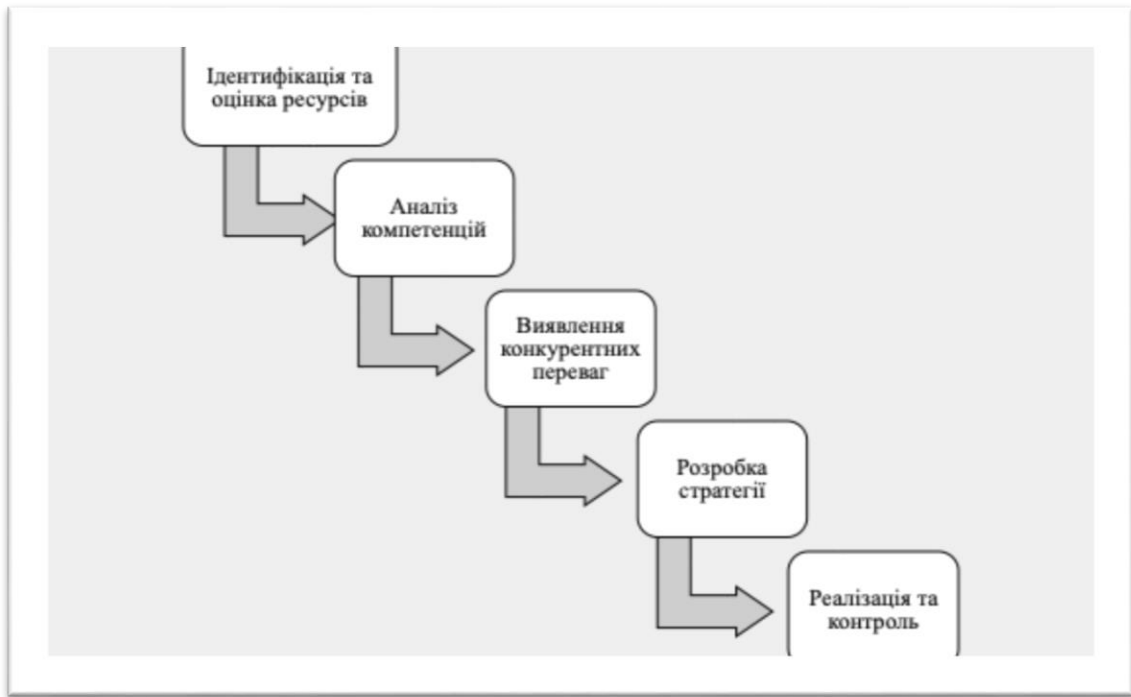


Рис. 1.2. Етапи формування конкурентної стратегії на основі ресурсного підходу

Джерело: побудовано автором за даними [26]

Ресурсна стратегія, як потужний інструмент для досягнення конкурентної переваги, вимагає не лише ретельного планування, а й врахування численних факторів, які можуть вплинути на її успішність[27]. Розглянемо детальніше ці фактори на рис 1.3.

Отже, успішна реалізація ресурсної стратегії вимагає комплексного підходу, який враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори. Компанії, які зможуть ефективно управляти своїми ресурсами та адаптуватися до змін, зможуть досягти стійкої конкурентної переваги на ринку.

Ресурсний підхід до формування конкурентної стратегії вже давно довів свою ефективність. Багато відомих компаній досягли значних успіхів завдяки розумінню та ефективному використанню своїх унікальних ресурсів. Наприклад, компанія Apple завжди славилася своїм унікальним дизайном, інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом та екосистемою продуктів.

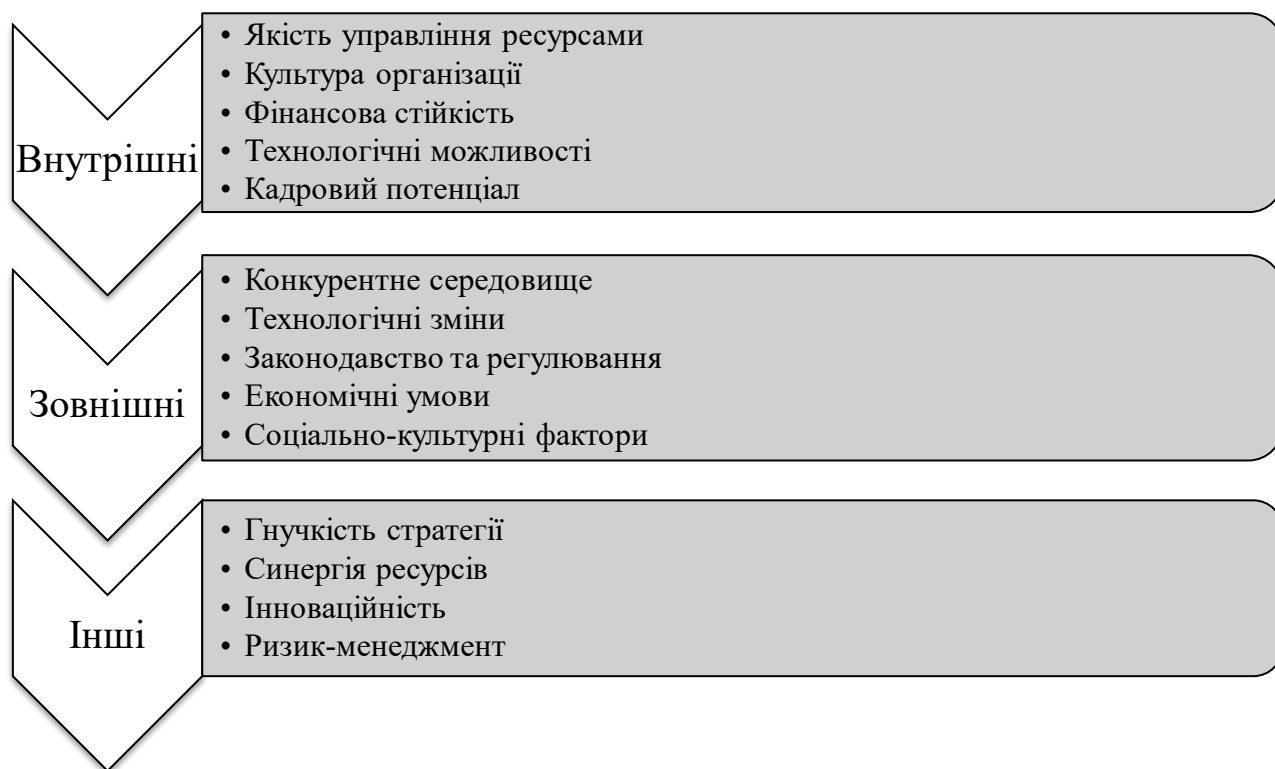


Рис. 1.3. Фактори, що впливають на успішність реалізації ресурсної стратегії

Джерело: побудовано автором за даними [28]

Ці ресурси дозволили їм створити лояльну клієнтську базу та зайняти провідні позиції на ринку смартфонів, планшетів та комп'ютерів. А компанія WaltDisney володіє величезною бібліотекою персонажів, франшиз та брендів. Це дозволяє їм створювати різноманітні продукти та послуги, від мультфільмів до тематичних парків.

Таким чином, розробка конкурентної стратегії на основі ресурсного підходу є важливим етапом управління підприємством. Вона дозволяє підприємству не тільки вижити в умовах жорсткої конкуренції, але й досягти лідерських позицій на ринку.

Розглянемо сучасні підходи до формування конкурентної стратегії на засадах ресурсного підходу[26]:

– Стратегія диференціації. Компанія фокусується на створенні унікальної цінності для клієнтів за рахунок використання своїх ресурсів та компетенцій. Наприклад, це може бути використання екологічно чистих

матеріалів, інноваційних технологій будівництва, висока якість обслуговування.

– Стратегія лідерства за витратами. Компанія прагне досягти найнижчих витрат у галузі за рахунок ефективного використання ресурсів та компетенцій. Наприклад, це може бути оптимізація виробничих процесів, використання сучасного обладнання, ефективне управління логістикою.

– Стратегія фокусування. Компанія концентрує свої зусилля на обслуговуванні вузького сегмента ринку, використовуючи свої ресурси та компетенції для задоволення потреб цього сегмента. Наприклад, це може бути спеціалізація на будівництві елітних будинків, комерційної нерухомості або об'єктів інфраструктури.

Враховуючи специфіку будівельного ринку України, варто зосередитись на наступних аспектах формування конкурентної стратегії на будівельному ринку України: якість та інновації, енергоефективність, розвиток людського капіталу, сильний бренд, партнерство та цифровізація.

Отже, на основі всього вищезазначеного, пропонуємо розглянути стратегію диференціації з фокусом на інновації та сталий розвиток, яка буде використана для формування конкурентних переваг ТОВ "БУДІВНИЧА КОМПАНІЯ "НОВИЙ ДІМ", оскільки компанія базується на найпередовіших проектних рішеннях у будівництві та реалізує ефективні бізнес-процеси, в тому числі за власними технологіями на основі кращої світової практики, керуючись принципами екологічного дизайну та соціально справедливого бізнесу, з фокусом на майбутні покоління. Ця стратегія передбачає створення унікальної цінності для клієнтів шляхом впровадження інноваційних технологій та практик сталого розвитку в будівництві житлових та нежитлових будівель. Вона дозволить компанії виділитися серед конкурентів та залучити клієнтів, які цінують якість, комфорт, екологічність та сучасні технології.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "БУДІВНИЧА КОМПАНІЯ "НОВИЙ ДІМ"

2.1. Тенденції розвитку будівельної галузі України

Будівельна галузь є важливою складовою економіки України, що впливає на розвиток інфраструктури, створення робочих місць та задоволення потреб населення в житлі. Проте, галузь стикається з численними викликами, такими як війна, економічна нестабільність, корупція та інші.

Безпосередній вплив цих факторів проявляється у змінах обсягів будівництва. Проаналізуємо обсяг виробленої будівельної продукції (рис. 2.1).

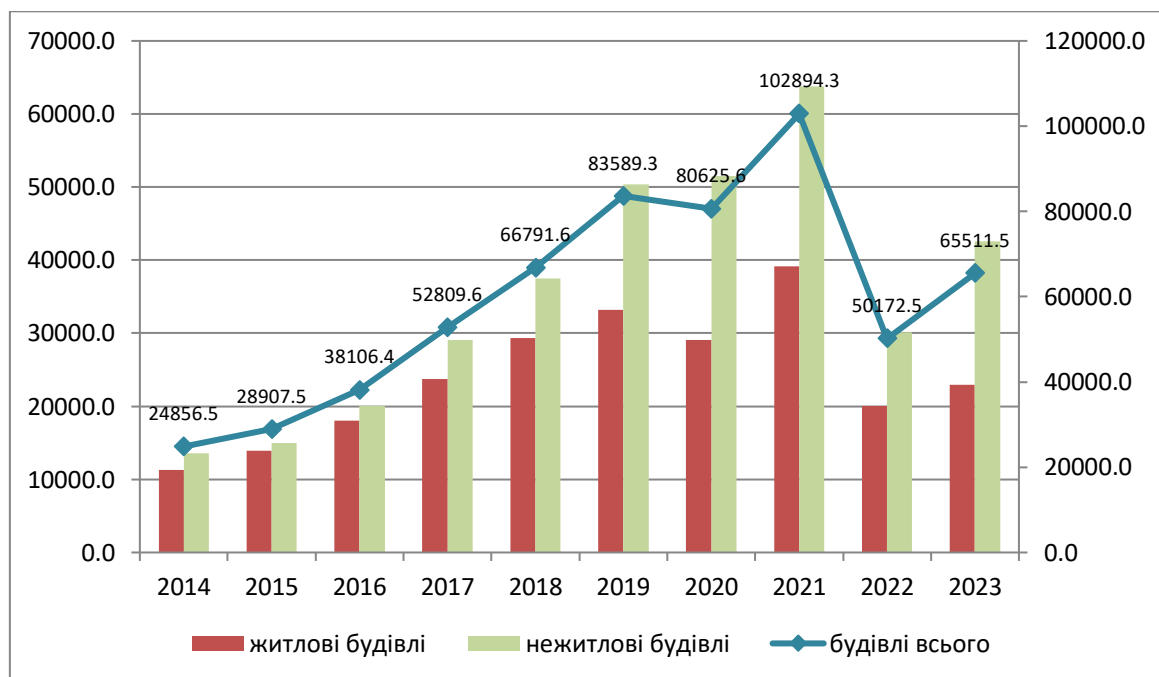


Рис. 2.1. Обсяг виробленої будівельної продукції за видами у 2014-2023 роках, млн.грн.

Аналіз даних наведених на рис. 2.1. показує стабільне зростання обсягів будівництва в Україні з 2014 по 2021 роки. У 2021 році було досягнуто максимального обсягу — 102894,3 млн.грн, що включає значне зростання як житлових, так і нежитлових будівель. Однак у 2022 році

спостерігається різке падіння обсягів через війну (-55%), з частковим відновленням у 2023 році (+44%).

У 2024 році відновлення галузі продовжилося, про це свідчать індекси будівельної продукції (будівель) до відповідного періоду попереднього року (рис.2.2).

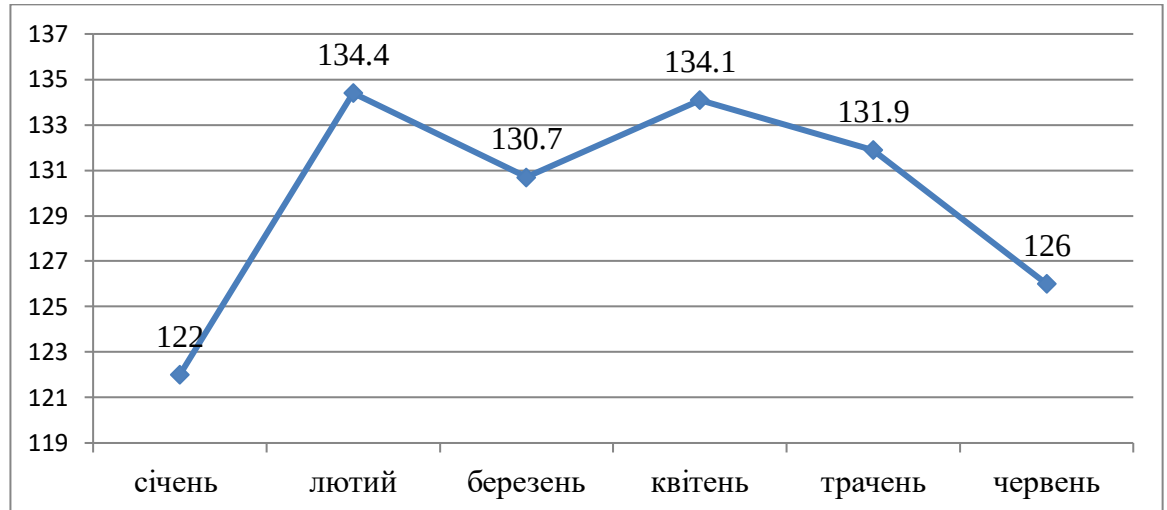


Рис. 2.2. Індекси виробництва будівельної продукції (будівель) у 1-му півріччі 2024 р.

Так, за даними наведеними на рисунку, можна зробити висновок, що протягом першого півріччя 2024 року індекси будівельної продукції перевищують показники попереднього року, незважаючи на незначні коливання у травні - 131,9 та червні - 126,0, загальна тенденція свідчить про стабільне зростання галузі.

Структура прийнятих у експлуатацію житлових будинків у 2021-2023 рр. наведена на рис. 2.3. Аналіз показує, що частка багатоквартирних будинків зменшилася у 2022, 2023 роках — з 62% до 52,9%. Водночас частка одноквартирних будинків збільшилася, з 38,1% у 2021 році до 47,2% у 2023 році. Це свідчить про зростання попиту на індивідуальне житло.

Аналіз загальних площ житлових будівель, прийнятих у експлуатацію за видами (рис. 2.4) дає змогу зробити наступні висновки.

З 2021 по 2023 рік спостерігається зростання частки промислових будівель та складу, що свідчить про зростання цих секторів. Частка закладів

освітнього, медичного та оздоровчого призначення залишається низькою після різкого падіння в 2022 році.

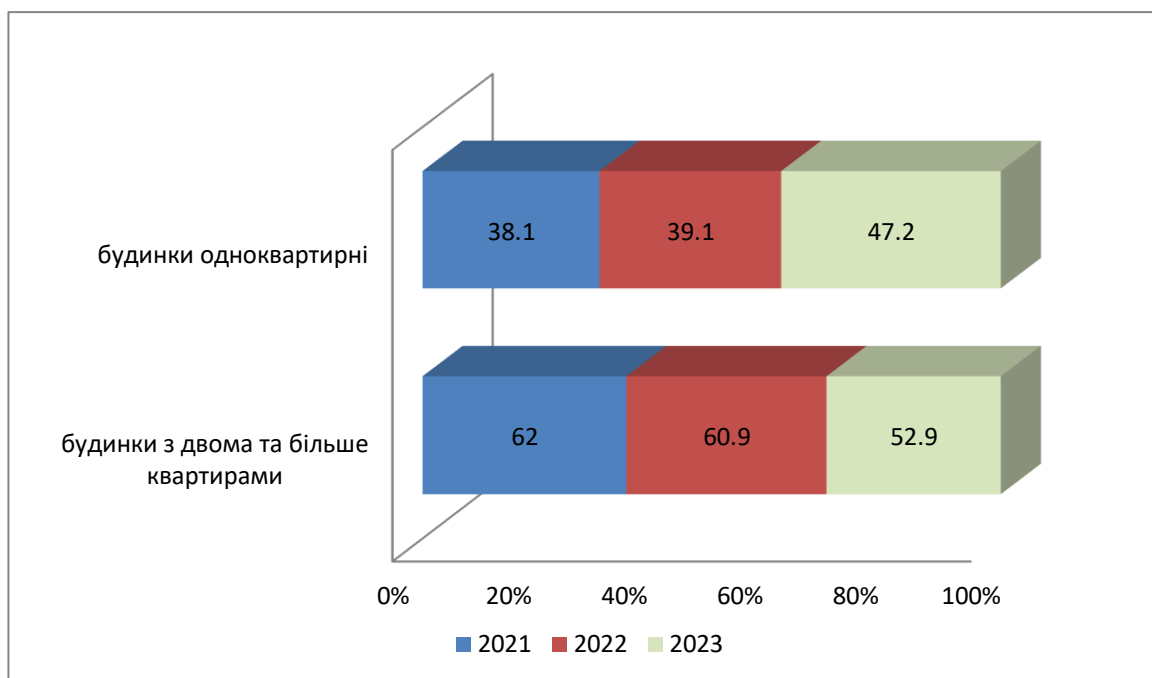


Рис. 2.3. Відсоток загальних площ житлових будівель, прийнятих у експлуатацію за видами

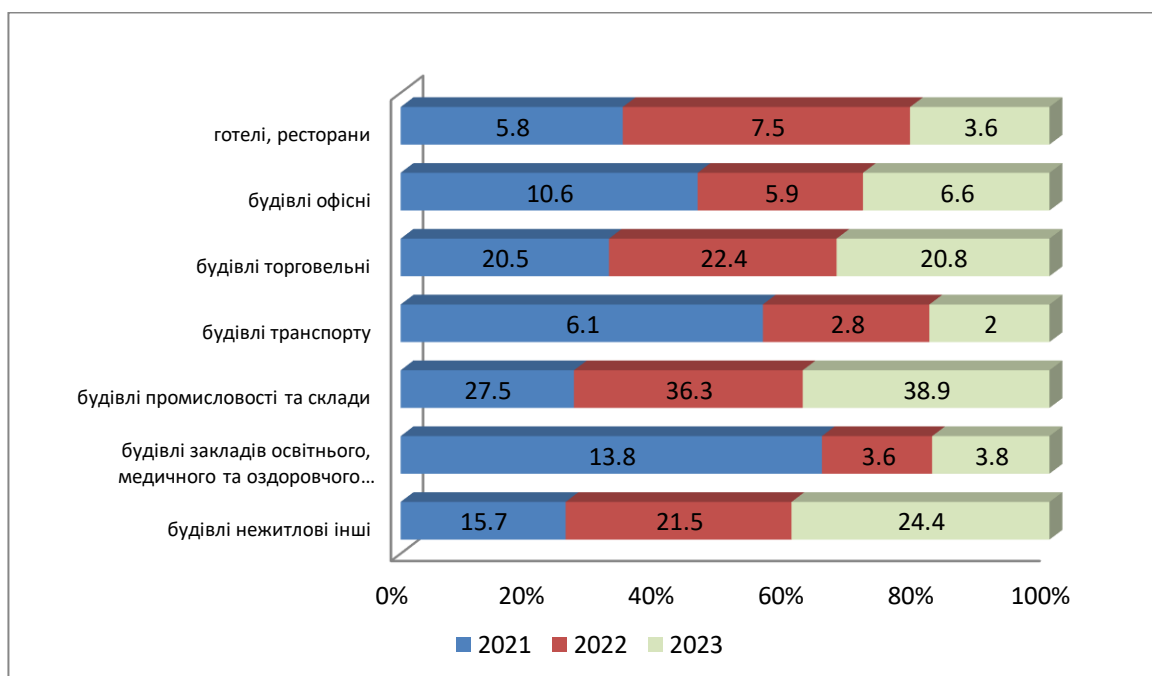


Рис. 2.4. Відсоток загальних площ житлових будівель, прийнятих у експлуатацію за видами

Торговельні та офісні будівлі демонструють стабільність із незначними коливаннями, тоді як частка готелів і ресторанів суттєво зменшилася у 2022- 2023 роках.

Для дослідження конкурентоспроможності у галузі використаємо ромб переваг М. Портера. Ця модель аналізує кілька ключових факторів, які впливають на конкурентоспроможність:

- Факторні умови (якості людських, природних, фінансових ресурсів, технологій, інфраструктури).
- Кластер підтримуючих галузей, що допомагає розвивати основну галузь.
- Попит на внутрішньому ринку, який стимулює виробництво та інновації.
- Конкуренція на внутрішньому ринку, що мотивує підприємства вдосконалюватися.

Ці фактори дозволяють виявити сильні та слабкі сторони галузі й розробити рекомендації для її розвитку. Ромб Портера застосовується для аналізу конкурентних переваг як на міжнародному, так і на національному чи галузевому рівнях [40].

Проаналізуємо **факторні умови**, що впливають на діяльність підприємств галузі.

Негативним фактором є ***нестача робочої сили***. Відчувається гострий дефіцит робітників у будівельній галузі України (рис. 2.5), що зумовлено мобілізацією. Будівельників часто призивають на військову службу, що створює дефіцит кваліфікованої робочої сили, таких як монолітники, електрики, сантехніки та інші фахівці. Це призводить до сповільнення будівельних темпів та підвищення вартості робіт через зростання заробітних плат і цін на будівельні матеріали. У 2024 році очікується ще більший дефіцит робочої сили, що може спричинити затримку здачі об'єктів і зростання цін на нерухомість.

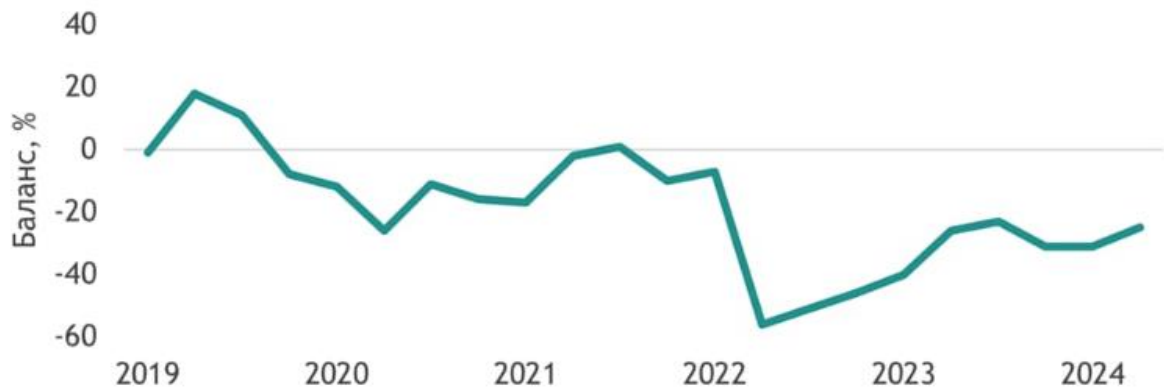


Рис. 2.5. Очікувані зміни кількості працівників на будівельних підприємствах, % від потреби

Негативний вплив має *зростання цін на будівельні матеріали*. Ціни на будівельні матеріали, зокрема бетон, метал та скло, у 2024 році продовжують зростати через дефіцит сировини та збої в логістиці. За останній рік вартість будматеріалів зросла на 10-30 %. Найбільше здорожчали бетон (+30,3%) і цемент (+22,6%).

Поряд з цим, будівельна галузь України, спирається на багаті запаси стратегічно важливих корисних копалин. Україна має 24 родовища таких ресурсів, що є критично важливими для розвитку будівельної галузі. Наявність багатой сировинної бази дозволяє розміщувати нові виробничі підприємства поблизу родовищ корисних копалин. Це сприяє сталому розвитку галузі та знижує витрати на транспортування сировини, що робить будівництво більш ефективним.

Таким чином, географічні переваги України у видобутку корисних копалин та їхня інтеграція в будівельний процес підвищують конкурентоспроможність галузі на міжнародному ринку й забезпечують її стабільний розвиток.

Спостерігається зростання виробництва будівельних матеріалів, розглянемо детальніше.

Війна у 2022 році суттєво вплинула на виробництво і споживання цементу, викликавши спад. Попри труднощі, підприємства змогли

адаптуватися до нових умов, і передбачається відновлення ринку у 2023-2024 роках з рівнем виробництва до 14 млн тонн на рік.

В Україні діють 14 **виробників ПВХ-профілю** із загальною потужністю 100 тис. тонн або 30 млн погонних метрів на рік. Три найбільші компанії контролюють 80% ринку, тоді як інші, такі як "Еліт-Пласт", "Віал-пласт", "Алюпласт" та інші, займають 20% ринку. Ці менші виробники орієнтуються на задоволення специфічних потреб клієнтів і обслуговують локальні ринки, забезпечуючи різноманітність і доступність продукції ПВХ-профілю в різних регіонах України.

Ринок деревних матеріалів в Україні активно зростає завдяки присутності провідних міжнародних компаній, таких як Kronospan, SWISS KRONO Україна, Група EGGER, Kastamonu Україна та Fundermax Україна. Ці корпорації володіють значними виробничими потужностями, що дозволяє їм забезпечувати великий обсяг продукції для задоволення потреб українського ринку. Крім того, вони активно інвестують у модернізацію своїх підприємств, сприяючи підвищенню якості продукції та ефективності виробництва, що відповідає зростаючому попиту на деревні матеріали як всередині країни, так і на міжнародних ринках.

Фактор **"Доступність будівельної техніки"** є вкрай важливим для розвитку підприємств будівельної галузі України, оскільки ефективне та швидке виконання робіт залежить від наявності та якості технічного обладнання. На сьогодні будівельна техніка включає широкий спектр обладнання: екскаватори, бульдозери, крани, бетонозмішувачі, асфальтоукладчики, навантажувачі та іншу спеціалізовану техніку.

В Україні є кілька підприємств – виробників будівельної техніки. Харківський тракторний завод (ХТЗ) — спеціалізується на виробництві екскаваторів, навантажувачів та тракторів, що використовуються у будівництві.

Крюківський вагонобудівний завод також виробляє деяку будівельну техніку, як наприклад мостові крани.

Корпорація "Богдан" — виробляє невеликі машини, в тому числі комунально-будівельну техніку.

Значна частина будівельної техніки в Україні імпортується з країн Європи, Китаю та США. Імпорт включає великі автокрани, сучасні навантажувачі та інші спеціалізовані машини.

Конкуренція на будівельному ринку України досить висока, і це відображено в даних про кількість учасників у різних сегментах ринку за КВЕД. Станом на 01.01.2023 р. у розділі "Будівництво будівель" (КВЕД 41) було зареєстровано 40 476 юридичних осіб, що здійснюють будівництво житлових і нежитлових будівель, а також 5 226 фізичних осіб-підприємців (ФОП). У цьому сегменті відбулося збільшення кількості гравців, що свідчить про активний розвиток ринку, особливо у сфері житлового будівництва та комерційної нерухомості.

Кількість підприємств, що спеціалізуються на будівництві будівель у 2022 та 2023 рр. наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Кількість підприємств, що спеціалізуються на будівництві будівель

Вид діяльності	2022 р	2023 р.	Зміна	
			кількість	%
Юридичні особи за видами діяльності розділу КВЕД "41. Будівництво будівель"				
Організація будівництва будівель	8867	9111	244	2,75
Будівництво житлових і нежитлових будівель	39875	40476	601	1,51
Разом	48742	49587	845	1,73
ФОП за видами діяльності розділу КВЕД "41. Будівництво будівель"				
Організація будівництва будівель	1085	1230	145	13,36
Будівництво житлових і нежитлових будівель	4744	5226	482	10,16
Разом	5829	6456	627	10,76
Всього	54571	56043	1472	2,70

Ромб переваг М. Портера для будівельної галузі України

Група факторів	Фактори	Зміст	Характер впливу
<u>1.Факторні умови</u> Ресурси:	Зростання цін на будівельні матеріали	Ціни на будівельні матеріали, зокрема бетон, метал та скло, продовжують зростати через дефіцит сировини та збої в логістиці. За останній рік вартість будматеріалів зросла на 10-30 %. Найбільше здорожчали бетон (+30,3%) і цемент (+22,6%).	негативний
	Диверсифікація постачальників будматеріалів	Велика кількість постачальників будівельних матеріалів (метал, цемент, деревина) дозволяє стабілізувати ціни та зменшити ризики перебоїв у поставках.	позитивний
Трудові ресурси	Дефіцит кваліфікованих робітників	Брак спеціалістів (монолітників, електриків, машиністів тощо) через мобілізацію та трудову міграцію. Дефіцит робочої сили ускладнює будівництво та затримує проекти.	негативний
	Здорожчання оплати праці	Через брак кадрів, роботодавці змушені підвищувати заробітну плату, щоб привабити і утримати працівників.	негативний
Інфраструктура	Розвиток інфраструктури	Активно залучається фінансування для відбудови зруйнованої інфраструктури, зокрема будівель житлового фонду та критичної інфраструктури. Це створює нові можливості для будівельних компаній.	позитивний
<u>2. Кластер підтримуючих галузей</u>	Зростання виробництва будівельних матеріалів	Розвиток галузі виробництва цементу, бетону, металевих конструкцій і новітніх екологічних матеріалів, які забезпечують будівельні компанії сировиною. Виробництво цементу у 2023 р. відновилося до 14 млн.тон. Виробництво ПВХ становить 100 тис. тонн або 30 млн погонних метрів на рік, що становить значну частину потреби ринку. В Україні діють 14 виробників ПВХ-профілю. Обсяги виробництва деревних матеріалів в Україні значно зросли завдяки активному розвитку галузі та присутності великих міжнародних компаній. Наявний зростаючий попит як на внутрішньому, так і на європейському ринках.	позитивний
	Вітчизняне виробництво будівельної техніки	В Україні є кілька підприємств – виробників будівельної техніки. Харківський тракторний завод (ХТЗ) — спеціалізується на виробництві екскаваторів, навантажувачів та тракторів, що використовуються у будівництві. Крюківський вагонобудівний завод також виробляє деяку будівельну техніку, як наприклад мостові крани. Корпорація "Богдан" — виробляє невеликі машини, в тому числі комунально-будівельну техніку.	позитивний

Група факторів	Фактори	Зміст	Характер впливу
		Значна частина будівельної техніки в Україні імпортується з країн Європи, Китаю та США. Імпорт включає великі автокрани, сучасні навантажувачі та інші спеціалізовані машини.	
3. Умови попиту на ринку	Зростаючий попит на ринку	Сфера будівництва житлових і комерційних об'єктів в Україні демонструє зростаючий попит, зокрема внаслідок активної урбанізації та відновлення пошкодженої інфраструктури. Попит на будівництво житла залишається високим, оскільки значна частина населення потребує нових житлових об'єктів. Розвиток інфраструктури та комерційної нерухомості стимулює попит на матеріали, технології та послуги в будівельній сфері. Попит також підтримується державними програмами з відновлення інфраструктури. Відновлення галузі у 2023 році становило +44%. Індекси виробництва будівельної продукції (будівель) у 1-му півріччі 2024 р. на рівні 122-135%	позитивний
4. Конкуренція на ринку	Високий рівень конкуренції	Конкуренція на будівельному ринку України залишається високою, що підтверджується значною кількістю учасників. Станом на початок 2023 року на ринку було зареєстровано понад 40 000 юридичних осіб та підприємців, зайнятих у будівництві житлових і нежитлових будівель (КВЕД 41), а також понад 8 000 у спеціалізованих будівельних роботах (КВЕД 43). Особливо відчутною є конкуренція в сегменті житлового будівництва, де зростає попит на нові житлові комплекси та офісні приміщення. За період 2022-2023 років кількість підприємств, що спеціалізуються на будівництві будівель, зросла на 2,70%. Зокрема, серед юридичних осіб спостерігається приріст на 1,73%, серед ФОПів – на 10,76%.	негативний

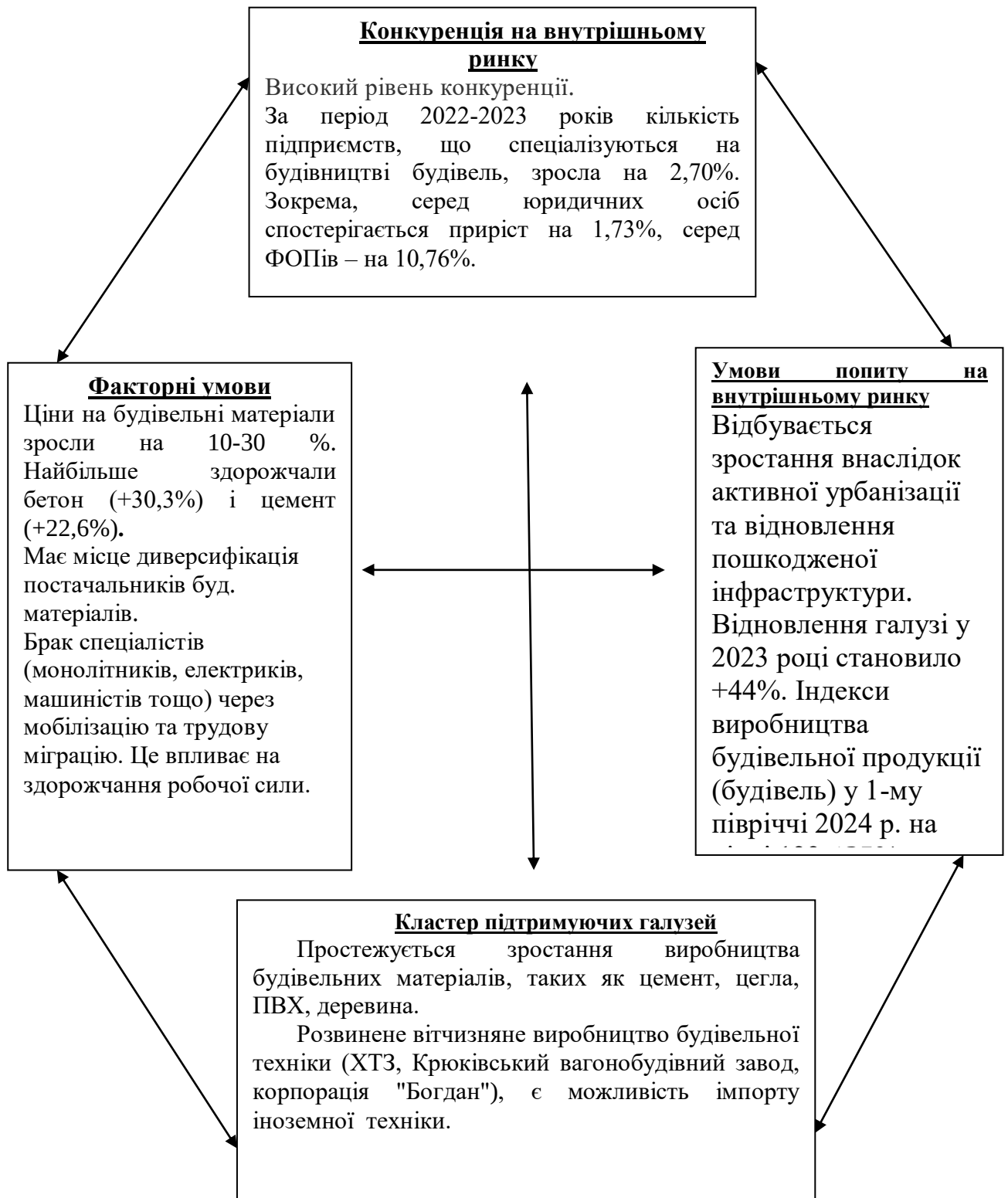


Рис. 2.6. Ромб національних переваг М. Портера для будівельної галузі

За період 2022-2023 років кількість підприємств, що спеціалізуються на будівництві будівель, зросла на 2,70%. Зокрема, серед юридичних осіб спостерігається приріст на 1,73%, що засвідчує поступове збільшення активності в цьому секторі. Найбільше зростання відбулося в сегменті організації будівництва будівель (2,75%), а для житлового та нежитлового будівництва приріст склав 1,51%.

Серед фізичних осіб-підприємців (ФОП) збільшення значно вище – на 10,76%, зокрема, організація будівництва зросла на 13,36%, а будівництво житлових і нежитлових будівель на 10,16%. Це вказує на зростання індивідуальних підприємницьких ініціатив у будівельній галузі.

Таким чином, ринок будівельних послуг України динамічно розвивається в усіх сегментах, що створює сильну конкуренцію серед підприємств.

Результати аналізу представимо у таблиці 2.2.

На основі проведеного аналізу Ромбу національних переваг М. Портера для будівельної галузі України можна виділити кілька важливих факторів, що впливають на її розвиток. Серед позитивних умов варто відзначити диверсифікацію постачальників будівельних матеріалів, яка допомагає стабілізувати ціни та зменшити ризики перебоїв постачання. Також відбувається активний розвиток інфраструктури та зростання попиту на будівельні послуги, що сприяє активізації ринку. Позитивний вплив має і відновлення виробництва будівельних матеріалів, зокрема цементу та деревини, а також розширення внутрішнього виробництва будівельної техніки.

Проте галузь стикається з певними викликами. Зростання цін на будівельні матеріали та дефіцит кваліфікованих кадрів ускладнюють виконання будівельних проектів. Крім того, висока конкуренція на ринку змушує компанії адаптуватися до нових умов та шукати інноваційні рішення для зменшення негативного плаву. Загалом, попит на будівельні послуги

продовжує зростати, що свідчить про потенціал для подальшого розвитку підприємств галузі.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Будівнича компанія «Новий Дім»»

Київська будівельна компанія "Новий Дім", заснована у 2000 році, спеціалізується на зведенні дерев'яних та цегляних будинків у столиці та області[32]. Компанія пропонує повний цикл послуг – від проектування до здачі об'єкта "під ключ", включаючи благоустрій території.

Однією з ключових переваг "Нового Дому" є власне виробництво будівельних матеріалів з деревини [32]. Це дозволяє контролювати якість продукції та пропонувати клієнтам широкий асортимент виробів: брус, вагонку, дошку для підлоги, двері, вікна та інше.

За роки роботи компанія успішно реалізувала різноманітні проекти – від невеликих дачних будиночків до престижних особняків. "Новий Дім" пишається своєю командою досвідчених фахівців, здатних втілити в життя проекти будь-якої складності.

До переліку послуг компанії входять[33]:

- проектування будинків;
- підготовчі роботи на ділянці;
- фундаментні та будівельні роботи;
- монтаж конструкцій;
- покрівельні роботи;
- внутрішнє та зовнішнє оздоблення;
- благоустрій прибудинкової території;
- виготовлення меблів та декоративних елементів.

"Новий Дім" – це надійний партнер у сфері будівництва, який гарантує якість, професіоналізм та індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Спочатку проведемо аналіз динаміки доходу та прибутку підприємства (рис. 2.7).

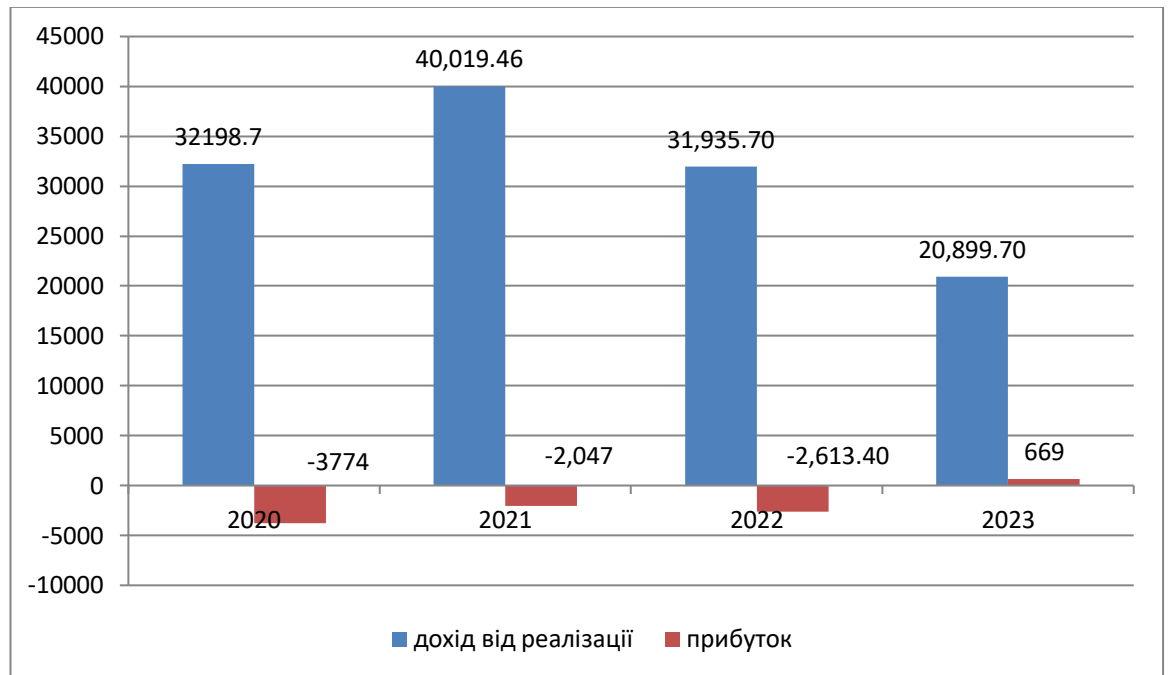


Рис. 2.7. Динаміка доходу від реалізації та чистого прибутку (збитку) ТОВ "БК Новий дім" за 2021-2023 рр.

За результатами аналізу, було встановлено, що тенденції зміни обсягів доходу від реалізації та чистого прибутку (збитку) ТОВ «БК Новий дім» протягом аналізованого періоду змінювалися. Так, обсяги доходу від реалізації збільшувалися до 2021 р., та знизилися у 2022 р., 2023 р. становивши 20899,7 тис. грн. Динаміка обсягів прибутку протягом аналізованого періоду мали відповідну тенденцію. У 2020 р. збиток становив 3774 тис. грн., а у 2022 р. підприємство мало збитки у обсязі 2613,40 тис.грн. Незважаючи на це, у 2023 р. підприємство вийшло на обсяги прибутку – 669 тис.грн.

Наступним етапом буде аналіз ліквідності ТОВ «БК НОВИЙ ДІМ». Для визначення рівня ліквідності підприємства використовується низка показників: коефіцієнт абсолютної ліквідності, уточнений коефіцієнт ліквідності, загальний коефіцієнт ліквідності, робочий (оборотний) капітал, коефіцієнт маневреності.

Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується за формулою:

$$K_{\text{пот. Лікв}} = \text{ОА} / \text{ПЗ} \quad (2.1)$$

Де ОА - оборотні активи;

ПЗ - поточні зобов'язання;

Наведемо розрахунок даного показника за 2023 р.

$$K_{\text{ПЛ}} = 103785,80 / 113282,70 = 0,92$$

Коефіцієнт термінової ліквідності розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{Т лікв}} = (\text{ОА} - \text{ТМЗ}) / \text{ПЗ} \quad (2.2)$$

де ТМЗ - товарно-матеріальні запаси.

Наведемо розрахунок даного показника за 2023 р.

$$K_{\text{ТЛ}} = (103785,80 - 75773,00) / 113282,70 = 28012,80 / 113282,70 = 0,25$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{абс. лікв}} = \text{ГК} / \text{ПЗ} \quad (2.3)$$

де ГК - грошові кошти

Наведемо розрахунок даного показника за 2023 р.

$$K_{\text{ал}} = 96,90 / 113282,70 = 0,0009$$

Розрахунки цих коефіцієнтів для ТОВ «БК Новий дім» за період 2021-2023 роки представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ліквідності ТОВ «БК Новий дім» за 2021-2023 роки

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2021/22	Відхилення 2021/23
		2021	2022	2023		
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	1,12	0,92	0,92	-0,2	-0,2
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,7-1	0,42	0,23	0,25	-0,19	-0,17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2-0,3	0,0025	0,0009	0,0009	-0,0016	-0,0016

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Значення показника абсолютної ліквідності у 2023 р. порівняно з 2021 р. знизилося на 0,002. Значення коефіцієнта термінової ліквідності на кінець періоду є менше нормативного значення, та протягом аналізованого періоду знизилося на 0,17. Значення коефіцієнта поточної ліквідності також має негативну тенденцію. У 2023 р. порівняно з 2021 р. значення коефіцієнта поточної ліквідності знизилося на 0,02.

Після проведення аналізу за обраними показниками ліквідності, можна зробити висновок, що більшість показників ліквідності мають незадовільні значення і негативну динаміку протягом аналізованого періоду. В цілому, можна зробити висновок, що ТОВ «БК Новий дім» має проблеми з платоспроможністю у частині покриття свої поточних зобов'язань.

Далі проведемо оцінку фінансової стійкості ТОВ «БК Новий дім» (табл. 2.4).

$$K_{\text{фс}} = (ДЗ + ПЗ) / ВК \quad (2.4)$$

де ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Наведемо розрахунок даного показника за 2023 р.

$$K_{\text{фс}} = (0 + 113282,70) / 7811,40 = 14,5$$

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості ТОВ «БК Новий дім» за 2021-2024 роки

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2020/21	Відхилення 2020/22
		2021	2022	2023		
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\leq 1,0$	13,46	13,34	14,50	0,12	1,05
Коефіцієнт власного капіталу	$\geq 0,5$	0,08	0,08	0,07	0,00	-0,01
Коефіцієнт покриття фінансових витрат	> 1	0,52	0,24	0,44	-0,28	-0,08

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

За результатами проведеного аналізу показників фінансової стійкості було встановлено, що їх значення протягом аналізованого періоду було менше нормативного. Коефіцієнт фінансової стійкості у 2023 р. становив 14,5, що на 1,05 більше 2021 р., що є негативною тенденцією.

Коефіцієнт власного капіталу становив 0,07, що на 0,01 менше 2021 р.

Це свідчить про проблеми, пов'язані з фінансовим станом підприємства. Встановлене вказує на низьку здатність підприємства витримати економічні труднощі в несприятливих умовах.

Далі проведемо аналіз рентабельності ТОВ «БК Новий дім». Система показників рентабельності включає: рентабельність сукупних активів; рентабельність власного капіталу; рентабельність продажів (табл. 2.11).

Рентабельність сукупного капіталу розраховується за формулою:

$$P_{ск} = (чп / вб) * 100 \quad (2.6)$$

Рентабельність сукупного капіталу у 2023 р. становитиме:

$$P_{ск} = 669,00 / 105\,471,30 * 100 = 0,64$$

Рентабельність власного капіталу розраховується за формулою:

$$P_{вк} = чп / вк * 100\% \quad (2.7)$$

Рентабельність власного капіталу у 2023 р. становитиме:

$$P_{вк} = 669,00 / -7\,811,40 * 100 = -8,56$$

Рентабельність продажів розраховується за формулою:

$$P_{вк} = чп / др * 100\% \quad (2.7)$$

Рентабельність продажів у 2023 р. становитиме:

$$P_{вк} = 669,00 / 20\,899,70 * 100 = 3,2$$

Отже, проаналізувавши представлені дані, можна зробити наступні висновки.

Таблиця 2.5

Динаміка показників рентабельності ТОВ «БК Новий дім» у 2020-2022 роках

Показники	Норма	Роки	Відхиленн
-----------	-------	------	-----------

	тив	2022	2023	я 2022/23
Рентабельність власного капіталу	>0	30,8	-8,56	-39,36
Рентабельність сукупного капіталу	>0	-2,5	0,64	3,14
Рентабельність продажів	>0	-8,18	3,20	11,38

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

За результатами аналізу показників рентабельності діяльності підприємства було встановлено позитивну тенденцію у їх зміні.

Показник рентабельності власного капіталу протягом 2022-2023 р. знизився на 39,36%. Такі значення є результатом непокритого збитку у сумі -18 380,30 тис. грн. у 2023р.

Показник рентабельності сукупного капіталу зріс на 3,14 %, а показник рентабельності продажів – на 11,38 %. Протягом 2022 р. діяльність підприємства була збитковою, а у 2023 р. – прибутковою. Це свідчить про те, що ефективність господарської діяльності підприємства покращилася.

2.3. Оцінювання конкурентних переваг ТОВ «Будівнича компанія «Новий Дім»»

Оцінювання конкурентних переваг ТОВ «Будівнича компанія «Новий Дім»» проведемо із використанням інструменту карта стратегічних груп. Для цього визначимо найближчих конкурентів підприємства. Основним видом діяльності ТОВ «Будівнича компанія «Новий Дім»» є 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель. За даним КВЕД зареєстровано велика кількість підприємств.

Звузимо коло конкурентів ТОВ «Будівнича компанія «Новий Дім»» за критерієм територіального розміщення і ведення господарської діяльності. Так, досліджуване підприємство функціонує у Київській області, відповідно, приймемо до уваги критерій «регіональні компанії». Також, важливо зазначити, що досліджуване підприємство спеціалізується на будівництві приватних будинків та котеджів, відповідно, наступним критерієм буде «тип

будівництва», а саме житлове будівництво (квартири, котеджі). Відповідно, нами визначено 14 підприємств, що територіально близько здійснюють господарську діяльність та займаються будівництвом будинків та котеджів.

Підготуємо аналітичну таблицю для побудови карти стратегічних груп будівельних підприємств.

Виходячи із методики, обґрунтованої у [40], критеріями вибору найближчих конкурентів є «ціна/якість», а також розмір компанії/ фінансові можливості, які у нашому випадку можна визначити, виходячи з обсягів доходу від реалізації та розміру активів підприємств.

За результати аналізу ринку нерухомості у Київській області, а саме котеджів та малоквартирних будинків, можна стверджувати, що «економ сегмент» вартує в середньому 1500 у.о./кв.м, середній сегмент починається від 1700 у.о./м.кв., а преміям сегмент – від 2000 у.о./м.кв.

Аналітичні дані для побудови карти стратегічних груп будівельних підприємств наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналітичні дані для побудови карти стратегічних груп будівельних підприємств

№з/п	Назва підприємства	Розмір компанії /фінансові можливості			Ціна/якість	
		Дохід, млн.грн.	Активи, млн.грн.	лінгвістична оцінка	вартість кв.метра, у.од	лінгвістична оцінка
1	ПРАТ "ДБК-4"	382,4	443,3	середні компанії	1700	середній сегмент
2	ТОВ ПБК "НОВОБУД"	498,1	1243,1	середні компанії	2200	середній сегмент
3	ТОВ "МОНОЛІТ БУДСЕРВІС"	2016	2620,8	великі компанії	1200	економ сегмент
4	ТОВ "БК "ВІК"	38,3	51,812	малі компанії	1900	середній сегмент
5	ТОВ "БУДІВЕЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ"	387,2	2791,2	середні компанії	2500	преміум сегмент
6	ТОВ "Новий Дім"	20,9	105,471	малі компанії	1800	середній сегмент
7	ТОВ "УБК"	22,567	13,143	малі	1300	економ

№з/п	Назва підприємства	Розмір компанії / фінансові можливості			Ціна/якість	
				компанії		сегмент
8	ТОВ „ІНТЕГРАЛ ГРУП“	384,5	774,3	середні компанії	1700	середній сегмент
9	ТОВ «АЙРЕНА»	1772,9	3811,735	великі компанії	2400	преміум сегмент
10	ТОВ «МАКСИМУМ»	1214,7	3036,75	великі компанії	2000	середній сегмент
11	ТОВ «ТМ „ПЛЮС СЕРВІС“	1362,1	4522,172	великі компанії	2500	преміум сегмент
12	ТОВ «ТРИПІЛЬСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ»	28,5	11,812	малі компанії	1900	середній сегмент

За результатами систематизації виділених підприємств на групи, відповідно до розміру доходу та активів, нами було виділено три групи.

До першої групи «малі компанії» віднесено підприємства з обсягом доходу до 300 млн. на рік. До даної групи віднесено такі підприємства: ТОВ "УБК", ТОВ "БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ "ВІК", ТОВ «ТРИПІЛЬСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ», ТОВ "Будівнича компанія "Новий Дім".

До другої групи «середні компанії» віднесено підприємства з обсягом доходу від 300 млн. на рік до 1000 млн. До даної групи потрапили такі підприємства: ТОВ "ПБК "НОВОБУД", ТОВ "БУДІВЕЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ", ТОВ „ІНТЕГРАЛ ГРУП“, ПРАТ "ДБК-4".

До третьої групи «великі компанії» віднесено підприємства з обсягом доходу понад 1000 млн. грн. на рік. До даної групи віднесено такі підприємства: ТОВ "МОНОЛІТ БУДСЕРВІС", ТОВ «АЙРЕНА», ТОВ «ТМ „ПЛЮС СЕРВІС“», ТОВ «МАКСИМУМ».

За результатами проведенного аналізу побудуємо карту стратегічних груп, яку представимо на рис. 2.8.

За результатами проведенного аналізу було виділено 3 стратегічні групи. До першої увійшли ТОВ ПБК "НОВОБУД", ТОВ „ІНТЕГРАЛ

ГРУП“, ПРАТ "ДБК-4". Дані підприємства характеризуються середнім розміром та орієнтовані на середній ціновий сегмент.

Ціна / якість	Преміум сегмент		ТОВ "БУДІВЕЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ"	ТОВ «АЙРЕНА» ТОВ «ТМ „ПЛЮС СЕРВІС“
	Середній сегмент	ТОВ «ТРИПІЛЬСЬКА БК» ТОВ "Новий Дім" ТОВ "БК "ВІК"	ТОВ ПБК "НОВОБУД" ТОВ „ІНТЕГРАЛ ГРУП“ ПРАТ "ДБК-4"	ТОВ «МАКСИМУМ»
	Економ сегмент	ТОВ "УБК"		ТОВ «МОНОЛІТ»
		0 300 «малі компанії»	301 1000 «середні компанії»	1000 3000 «великі компанії»

Розмір компанії/фінансові можливості

Рис. 2.8. Карта стратегічних груп підприємств

До другої групи увійшли підприємства: ТОВ «АЙРЕНА» та ТОВ «ТМ „ПЛЮС СЕРВІС“». Дані підприємства орієнтуються на преміум сегмент та є великі за розміром.

Найближчими конкурентами досліджуваного підприємства виявилися такі компанії як: ТОВ «ТРИПІЛЬСЬКА БК» та ТОВ "БК "ВІК. Вони орієнтовані на середній ціновий сегмент та є малими за обсягами доходу та активів підприємства.

Далі проведемо оцінювання конкурентоспроможності будівельних підприємств.

Для цього спочатку визначимо коефіцієнти вагомості для критеріїв конкурентоспроможності. Використовуючи метод попарних порівнянь, можна оцінити, які критерії є найбільш важливими для конкретного підприємства в даний момент часу. Наприклад, одне з підприємств може більше орієнтуватися на якість виконаних робіт, в той час як інше — на вартість проектів. Розуміння взаємозв'язків між критеріями дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення щодо того, на яких аспектах діяльності підприємства слід зосередити увагу для покращення його конкурентоспроможності.

Метод попарних порівнянь дозволяє знизити суб'єктивність у визначенні важливості кожного критерію. Кожен критерій оцінюється відносно іншого, що дозволяє сформувати більш об'єктивне уявлення про їх взаємозв'язки і важливість для досягнення конкурентних переваг.

Опираючись на методику, обґрунтовану у [], модифікуємо її та доповнимо критеріями, які більш об'єктивно здатні відобразити конкурентні переваги будівельних компаній. Виділимо 12 критеріїв: 1.Ступінь дотримання договірних зобов'язань, 2.Стаж на ринку, 3.Компетентність персоналу, 4.Високоякісні будівельні матеріали, 5.Рівень проектних робіт, 6.Точність у проектних розрахунках, 7.Асортимент послуг, 8.Своєчасність здачі об'єкта, 9.Готовність врахувати побажання, вимоги клієнта, 10.Впізнаваність на ринку, 11.Рівень координації дій між архітекторами, інженерами, будівельниками, 12. Відсутність перевитрат матеріалів, точність у плануванні та проведемо попарні порівняння, результати розрахунків представимо у таблиці 2.7. Таким чином, нами визначено коефіцієнти вагомості критеріїв конкурентоспроможності будівельних компаній підприємств.

Оцінювання конкурентоспроможності проведемо експертним методом, до групи експертів долучимо працівників підприємства, споживачів та експертів галузі. Оцінювання проведемо з використанням 5-ти бальної шкали, де 1 – мінімальне значення критерію, 5- максимальне.

Таблиця 2.7

Таблиця попарних порівнянь критеріїв конкурентоспроможності будівельного підприємства

Критерії	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Сума балів	К-т вагомості
1.Ступінь дотримання договірних зобов'язань	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0,1364
2.Стаж на ринку	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	0,0303
3.Компетентність персоналу	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	8	0,1212
4.Високоякісні будівельні матеріали	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	7	0,1061
5.Рівень проектних робіт	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	4	0,0606
6.Точність у проектних розрахунках	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0,0455
7.Асортимент послуг	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0,0152
8.Своєчасність здачі об'єкта	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	8	0,1212
9.Готовність врахувати побажання, вимоги клієнта	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	9	0,1364
10.Впізнаваність на ринку	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	7	0,1061
11.Рівень координації дій між архітекторами, інженерами, будівельниками	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0,0303
12. Відсутність перевитрат матеріалів, точність у плануванні	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	6	0,0909
Сума балів	2	9	3	4	7	8	10	3	2	4	9	5	66	1,0000

Розрахуємо середні оцінки за кожним критерієм. Після цього розрахуємо зважені оцінки, що є добутком середньої оцінки та коефіцієнта зваженості критерія. Шляхом знаходження суми зважених оцінок – визначимо індикатор конкурентоспроможності для досліджуваних підприємств.

Проведемо оцінювання для підприємств – найближчих конкурентів. Результати оцінювання представимо у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінювання конкурентоспроможності будівельних підприємств

Параметри	К-т вагомості	БК "Новий Дім"		ТРИПІЛЬСЬКА БК		БК «ВІК»	
		СрОц	ЗвОц	СрОц	ЗвОц	СрОц	ЗвОц
Ступінь дотримання договірних зобов'язань	0,1364	3,0	0,4092	4,5	0,6138	3,5	0,4774
Стаж на ринку	0,0303	3,0	0,0909	5,0	0,1515	5,0	0,1515
Компетентність персоналу	0,1212	3,0	0,3636	4,0	0,4848	3,5	0,4242
Високоякісні будівельні матеріали	0,1061	4,5	0,47745	4,0	0,4244	3,0	0,3183
Рівень проектних робіт	0,0606	3,0	0,1818	4,0	0,2424	4,5	0,2727
Точність у проектних розрахунках	0,0455	3,0	0,1365	4,0	0,182	4,5	0,20475
Асортимент послуг	0,0152	4,0	0,0608	4,0	0,0608	4,0	0,0608
Своєчасність здачі об'єкта	0,1212	3,0	0,3636	4,0	0,4848	4,0	0,4848
Готовність врахувати побажання, вимоги клієнта	0,1364	4,0	0,5456	3,5	0,4774	3,0	0,4092
Впізнаваність на ринку	0,1061	4,0	0,4244	4,0	0,4244	3,0	0,3183
Рівень координації дій між архітекторами, інженерами, будівельниками	0,0303	3,0	0,0909	4,0	0,1212	4,5	0,13635
Відсутність перевитрат матеріалів, точність у плануванні	0,0909	2,5	0,22725	3,0	0,2727	2,5	0,22725
Інтегральний показник	1,00	-	3,37	-	3,94	-	3,49

*СрОц-середня оцінка

*ЗвОц-зважена оцінка

Проаналізувавши результати оцінювання, можемо зробити наступний висновок: високий рівень конкуренції спостерігається між ТРИПІЛЬСЬКОЮ

БК та БК «ВІК», з сумою зважених оцінок 3,94 та 3,49 бали відповідно. БК "Новий Дім" значно поступається конкурентам, маючи суму 3,37 балів.

За результатами конкурентного аналізу можемо стверджувати, що ТРИПІЛЬСЬКА БК є лідером серед конкурентів завдяки високим оцінкам за такими параметрами, як досвід на ринку, своєчасність здачі об'єктів та компетентність персоналу. Однак вона поступається БК «ВІК» за показниками якості матеріалів і точності проектних розрахунків, що є слабкими сторонами підприємства.

БК "Новий Дім" має низькі оцінки за критеріями, такими як точність у плануванні та відсутність перевитрат матеріалів, що негативно впливає на її загальну конкурентоспроможність. Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності підприємству необхідно покращити ефективність управління ресурсами та своєчасність здачі об'єктів.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ "БУДІВНИЧА КОМПАНІЯ "НОВИЙ ДІМ"

3.1. Обґрунтування заходів з формування конкурентної стратегії ТОВ "БУДІВНИЧА КОМПАНІЯ "НОВИЙ ДІМ"

Як було обґрунтовано у теоретичному розділі, джерелами довгострокових конкурентних переваг підприємства у рамках ресурсного підходу є компетенція персоналу та способів організації праці,

Проведемо оцінювання наявності та розвитку компетенцій та технології виконання бізнес-процесів підприємства на основі методики, обґрунтованої у [23].

Як обґрунтовано у [23] оцінювання доцільно провести на основі показників стійкості бізнес-процесів.

Оцінка стійкості бізнес-процесів дозволяє будівельним підприємствам визначити слабкі місця у ритмічності виконання процесів, розробити заходи з їх усунення та, як результат, досягати більшої продуктивності з меншими витратами ресурсів, що дає конкурентну перевагу у довгостроковій перспективі.

Проведемо оцінювання стійкості бізнес-процесів підприємства. Для цього розрахуємо значення індикаторів, наведених у табл. 3.1

Розрахунки показників у 2023 р.

Індикатор безперервності ($I_{\text{безпр}}$), характеризує тривалість перерв між стадіями процесу по відношенню до часу перебігу процесу в цілому. Розраховується за формулою:

$$I_{\text{безпр}} = 1 - \frac{ТП}{ТВ}, \text{ де}$$

ТП – тривалість перерв між стадіями процесу;

ТВ – тривалість процесу в цілому. Проведемо розрахунок за даними 2023 р.

$$I_{\text{безпр}}(2023) = 1 - 28/240 = 0,88$$

Таблиця 3.1

Індикатори оцінювання стійкості бізнес-процесів ТОВ "БУДІВНИЧА КОМПАНІЯ "НОВИЙ ДІМ"

Назва індикатора	Економічна сутність індикатора	Формула розрахунку	Норматив	2021	2022	2023	Зміна 2023/2021
Індикатор безперервності	Даний індикатор характеризує тривалість перерв між стадіями процесу по відношенню до часу перебігу процесу в цілому	$I_{безпр} = 1 - \frac{ТП}{ТВ}$ ТП – тривалість перерв між стадіями процесу; ТВ – тривалість процесу в цілому	>0,8	0,93	0,90	0,88	-0,05
Індикатор ритмічності	Даний індикатор характеризує рівномірність перебігу процесу	$I_{рівн} = 1 - \frac{НП}{ПЗ}$ НП – величина невиконання планів випуску за певний період часу; ПЗ – планове завдання з випуску за аналізований період	>0,8	0,85	0,80	0,78	-0,07
Індикатор росту реклаमाцій	Визначає в скільки разів збільшилось число рекламацій у звітному періоді, порівняно з попереднім, а у разі зменшення – яку частину базового рівня становить порівнюваний	$I_{рекл} = \frac{РЕКЛзв}{РЕКЛбаз}$ РЕКЛзв-кількість рекламацій поданих в звітному періоді, РЕКЛбаз- кількість рекламацій, поданих в базовому періоді	<1	0,8	0,9	1,2	+0,4
Індикатор росту числа нових клієнтів	Визначає в скільки разів збільшилось число нових клієнтів у звітному періоді, порівняно з попереднім	$I_{нк} = \frac{НКзв}{НКбаз}$ НКзв- нових клієнтів в звітному періоді, НКбаз- нових клієнтів в базовому періоді	>1	0,90	0,80	0,82	-0,08
Індикатор втрати клієнтів	Показує, в скільки разів збільшилось число втрачених клієнтів у звітному періоді, порівняно з попереднім, а у разі зменшення, - яку частину базового рівня становить звітний	$I_{вк} = \frac{ВКзв}{ВКбаз}$ ВКзв- число втрачених клієнтів у звітному періоді, ВКбаз- число втрачених клієнтів у базовому періоді	<1	1,0	1,0	1,2	+0,2

Значення індикатору є менше нормативного, що свідчить про проблеми з перебігом бізнес-процесів на підприємстві.

Індикатор ритмічності характеризує рівномірність перебігу процесів. Розраховується за формулою:

$$I_{рівн} = 1 - \frac{НП}{ПЗ}$$

НП – величина невиконання планів випуску за певний період часу;

ПЗ – планове завдання з випуску за аналізований період.

$$I_{рівн} = 1 - 8/36 = 0,78$$

Значення індикатора є меншим нормативного та протягом аналізованого періоду токажує тенденцію до зниження.

Індикатор росту рекламацій визначає в скільки разів збільшилось число рекламацій у звітному періоді, порівняно з попереднім, а у разі зменшення – яку частину базового рівня становить порівнюваний.

Розраховується за формулою:

$$I_{рек} = \frac{РЕКЛзв}{РЕКЛбаз}$$

РЕКЛзв-кількість рекламацій поданих в звітному періоді,

РЕКЛбаз- кількість рекламацій, поданих в базовому періоді.

За 2023 р. розрахунки наступні:

$$I_{рек} = 22/18 = 1,2$$

Значення показника у 1,2 свідчить про збільшення числа рекламацій на 20 %.

Індикатор росту числа нових клієнтів визначає в скільки разів збільшилось число нових клієнтів у звітному періоді, порівняно з попереднім. розраховується за формулою:

$$I_{нк} = \frac{НКзв}{НКбаз}$$

НКзв- нових клієнтів в звітному періоді,

НКбаз- нових клієнтів в базовому періоді.

Значення показника у 2023 р.:

$$I_{нк} = 32/36 = 0,89$$

Індикатор втрати клієнтів показує, в скільки разів збільшилось число втрачених клієнтів у звітному періоді, порівняно з попереднім, а у разі зменшення, - яку частину базового рівня становить звітний.

Розрахуємо індикатор втрати клієнтів за 2023 р.

$$I_{вк} = 12/10 = 1,2$$

Значення показника є більшим нормативу, що є негативною тенденцією.

За результатами аналізу індикаторів стійкості бізнес-процесів ТОВ «БУДІВНИЧА КОМПАНІЯ "НОВИЙ ДІМ"» можна зробити наступні висновки:

Індикатор безперервності знизився на 0,05, що свідчить про збільшення перерв між стадіями процесу. Це може вказувати на необхідність покращення координації між етапами робіт.

Індикатор ритмічності також знизився на 0,07. Це показує, що рівномірність перебігу бізнес-процесів погіршилася, що призводить до порушень у виконанні планів і збільшення невиконаних завдань. Індикатор росту рекламаций зріс на 0,4, що перевищує норматив. Це свідчить про зростання кількості рекламаций від клієнтів.

Загалом, індикатори стійкості бізнес-процесів демонструють негативну тенденцію, що вимагає вжиття заходів для покращення безперервності, ритмічності. Необхідно зосередитися на поліпшенні внутрішніх процесів.

На основі експертного оцінювання, що ґрунтувалося на даних проведених розрахунків стійкість бізнес-процесів = 0,35, що відповідає середньому рівню стійкості бізнес-процесів.

Наступним кроком є оцінювання компетенцій.

Для цього сформуємо перелік базових компетенцій будівельної компанії, що є основою стійкості конкурентної позиції.

Ритмічність виконання будівельних робіт є одним із ключових факторів успішності проєктів, що забезпечує своєчасне завершення будівництва.

Правильне планування допомагає уникнути затримок і додаткових витрат, зберігає ресурси та підвищує ефективність використання матеріалів і праці. Це дозволяє підприємству виконувати більшу кількість проєктів одночасно і знижувати вартість послуг, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності на ринку. З огляду на це, нами виділено компетенцію **«Уміння планувати будівельні процеси»**.

Поряд з цим, використання сучасних технологій, матеріалів та інноваційних рішень дозволяє підприємству запропонувати клієнтам унікальні послуги та продукти, знижуючи витрати і підвищуючи якість будівельних об'єктів. Це надає підприємству конкурентну перевагу, оскільки інноваційні рішення часто є привабливими для замовників, які шукають ефективні та економічні варіанти будівництва. З огляду на це нами виділено КК2.

Ефективне управління фінансами та витратами дозволяє підприємству формувати конкурентоспроможні ціни на послуги, зберігаючи при цьому високу якість робіт. Вчасне планування та контроль бюджетів сприяють запобіганню перевищенню кошторисів, що є важливим фактором при виборі будівельного підприємства клієнтами, які шукають надійних і економічно вигідних партнерів. Компетенція **«Знання економіки будівництва»** є основою довгострокової стійкої позиції будівельного підприємства на ринку.

Перелік виділених здібностей підприємства, їх зміст та результат від реалізації наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Сутність та зміст ключових компетенцій будівельного підприємства

Компетенції	Код	Зміст	Результат
Уміння планувати будівельні процеси	КК1	Знання, уміння щодо складання планів будівельних робіт, оптимізація використання ресурсів	Ритмічність виконання будівельних робіт
Виконання інноваційних	КК2	Знання, уміння, досвід з розробки та реалізації	Впровадження інноваційних

Компетенції	Код	Зміст	Результат
будівельних проєктів		інноваційних технологій у будівництві	будівельних технологій
Знання економіки будівництва	ККЗ	Знання, уміння, досвід управління будівельними кошторисами, контроль витрат, розрахунок собівартості	Встановлення обґрунтованих і конкурентоспроможних цін
Уміння працювати з клієнтами	КК4	Знання, уміння, досвід спілкування та роботи з клієнтами в будівельній сфері	Високий рівень задоволеності клієнтів
Уміння організувати роботу колективу	КК5	Знання, уміння, досвід організації та управління командою проєктувальників	Оперативність виконання проєктних завдань, якість робіт

Джерело: складено автором

Високий рівень задоволеності клієнтів є однією з основних передумов для довгострокового успіху компанії на ринку. Уміння належним чином комунікувати з клієнтами, розуміти їхні потреби та своєчасно реагувати на запити дозволяє зміцнювати лояльність і забезпечувати позитивну репутацію підприємства. Це може сприяти отриманню нових проєктів через рекомендації та повторні замовлення. Нами виділено компетенцію «**Уміння працювати з клієнтами**».

Оперативність та якість виконання будівельних робіт залежить від ефективної координації команди та взаємодії між учасниками проєкту. **Компетенції з управління колективом** дозволяють уникнути простоїв, непорозумінь та конфліктів, що сприяє своєчасному завершенню проєктів. Це підвищує ефективність підприємства та його здатність брати участь у складних і масштабних проєктах, збільшуючи його привабливість для клієнтів.

Далі проведемо оцінювання відповідності здібностей критеріям ключових (додаток Б).

Рівень показника = 0,32, що відповідає – низькому рівню ключових компетенцій. Наявні компетенції майже не відповідають ознакам ключових. Знання та досвід персоналу є недостатніми для створення та реалізації унікальних методів реалізації бізнес-процесів. Компетенції мають низький рівень стійкості до копіювання. Підприємство характеризується низьким рівнем розвитку та стійкості конкурентних переваг.

Таким чином, одержані результати свідчать про те, що підприємство має проблеми з ритмічністю бізнес-процесів, що негативно впливає на виконання планів будівництва та послаблює конкурентоспроможність підприємства.

Поряд з цим, наявні компетенції майже не відповідають ознакам ключових. Знання та досвід персоналу є недостатніми для створення та реалізації унікальних конкурентних переваг.

Розробка заходів з формування конкурентної стратегії підприємства має бути направлена на усунення вказаних недоліків.

3.2. Заходи з формування конкурентної стратегії ТОВ "БУДІВНИЧА КОМПАНІЯ "НОВИЙ ДІМ"

За результатами проведеного оцінювання встановлено проблеми з ритмічністю виконання бізнес процесів, поряд з цим, недоліками конкурентоспроможності встановлено не належний рівень проектних робіт, неточності у проектних розрахунках, що у підсумку призводить до перевитрат ресурсів та несвоєчасності здачі об'єктів.

З огляду на це, дослідимо бізнес-процес проектування. Використаємо для цього інструмент моделювання «Cross Functional Flow Chart» (діаграма доріжок). Особливість проектування в нотації «Cross Functional Flow Chart» (діаграма доріжок) полягає в тому, що вона наочно показує процеси в розрізі відповідальності різних відділів та учасників проекту, що робить її

прийнятною для відображення складних бізнес-процесів, які охоплюють кілька функціональних зон.

Опис бізнес-процесу проектування з використанням діаграми доріжок (Cross Functional Flow Chart) нами представлений через взаємодію чотирьох основних відділів: архітектурний відділ, конструкторський відділ, відділ інженерних систем і кошторисний відділ.

Архітектурний відділ відповідає за створення початкових архітектурних рішень, розробку ескізних проектів та функціональне зонування будівлі. Вони працюють над концепцією будівлі, визначають її розташування, зовнішній вигляд, функціональні зони (житлові, громадські, технічні приміщення), висоту і форму.

Конструкторський відділ займається розробкою інженерних та конструктивних рішень будівлі. Вони деталізують основні конструктивні елементи.

Відділ інженерних систем відповідає за проектування систем електропостачання, водопостачання, каналізації, опалення, вентиляції та кондиціонування. Вони інтегрують інженерні системи в конструкцію будівлі, погоджують їх з архітектурними та конструктивними рішеннями.

Кошторисний відділ займається складанням детального кошторису проекту. Вони оцінюють вартість матеріалів, робіт, обладнання на основі креслень і технічних рішень, розроблених іншими відділами.

Деталізуємо визначені операції процесу, встановивши зміст кожної операції, входи та виходи, відповідальних виконавців.

За результатами вивчення внутрішньої документації та спостереження під час проходження практики, нами визначено наступні операції процесу проектування будівлі: 1.ескізне проектування (концептуальний проект), 2.функціональне зонування, 3.затвердження концепції проекту, 4.деталізація планувань, 5.розробка інженерних рішень, 6.підготовка креслень комунікацій, 7.розробка схем комунікацій, 8.формування кошторису проекту,

9. підготовка попереднього пакету документів, 10. узгодження технічних рішень, 11. узгодження постачальників, 12. підготовка робочого проекту.

Послідовність виконання операцій та їх взаємозв'язок представимо на рис.

Так, операція процесу «Ескізне проектування» полягає у створенні початкових архітектурних рішень, які включають загальну концепцію будівлі та її розміщення на ділянці. В процесі визначаються загальні параметри будівлі, її розташування, форма, висота та зовнішній вигляд. Дана операція виконується архітектурним відділом. Входами виступають: технічне завдання, нормативні документи та вимоги замовника. Виходами процесу є сформований ескізний проект, а відповідальним виконавцем виступає архітектор.

Операція процесу «Функціональне зонування» полягає у створенні плану поверхів будівлі з визначенням основних зон та їхнього призначення (житлові, громадські, технічні приміщення). Цей процес дозволяє створити функціональну структуру будівлі, що відповідає технічним вимогам та побажанням замовника. Операція виконується архітектурним відділом та інженером-проектувальником. Входами процесу є ескізний проект та технічне завдання. Виходом є готовий план функціонального зонування, що лягає в основу подальших етапів проектування. Відповідальним виконавцем є архітектор та інженер-проектувальник.

Операція процесу «Затвердження концепції проекту» передбачає офіційне затвердження початкових архітектурних рішень на основі погоджень із замовником. В результаті цього процесу затверджуються основні архітектурні параметри та концептуальне рішення проекту. Ця операція виконується архітектурним відділом на основі ескізного проекту. Входами є розроблений ескізний проект. Виходом стає затверджений концептуальний проект, який визначає основні параметри будівлі. Відповідальним виконавцем є архітектор.

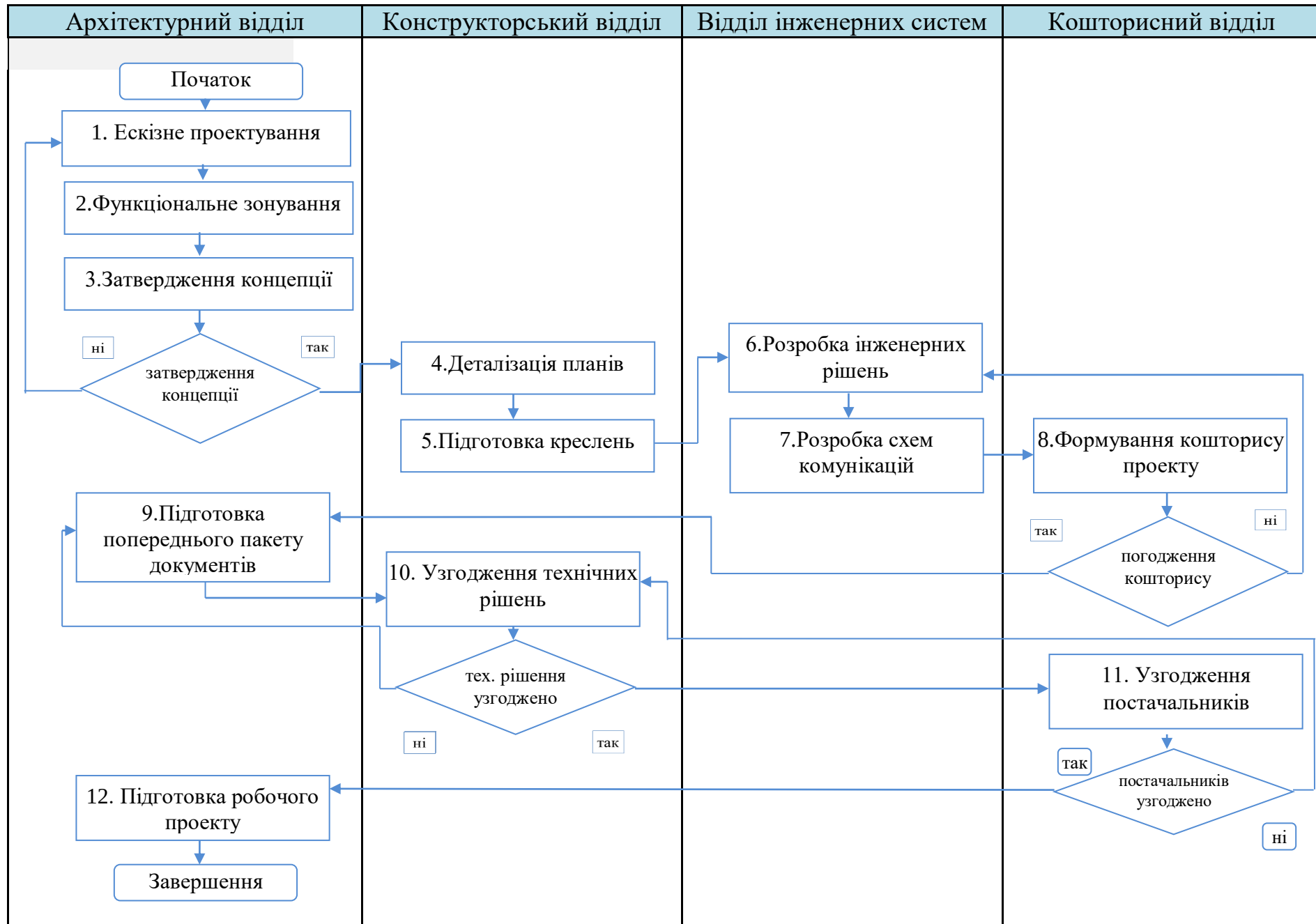


Рис. 3.1. Бізнес-процес проектування будівлі в нотації «Cross Functional Flow Chart» (діаграма доріжок)

Таблиця 3.4

Інфограма процесу проектування

Назва операції процесу	Зміст операції	Входи	Виходи	Відповідальний виконавець
1.Ескізне проектування (Концептуальний проект)	Створення початкових архітектурних рішень, які включають загальну концепцію будівлі та її розміщення на ділянці. Визначаються загальні параметри будівлі, її розташування, форма, висота та зовнішній вигляд.	Технічне завдання, нормативні документи, вимоги замовника	Ескізний проект	Архітектор
2.Функціональне зонування	Створюється план поверхів, визначаються основні зони та їхнє призначення (житлові, громадські, технічні приміщення).	Ескізний проект, технічне завдання	План функціонального зонування	Архітектор, інженер-проектувальник
3.Затвердження концепції проекту	Офіційне затвердження початкових архітектурних рішень на основі погоджень із замовником	Ескізний проект	Затверджений концептуальний проект	Архітектор
4.Деталізація планувань	Деталізація планувань приміщень, фасадів, перетинів, віконних та дверних прорізів. Створюються детальні креслення кожного елементу.	Затверджений концептуальний проект	Деталізовані креслення приміщень	Архітектор, інженер-проектувальник
5.Підготовка креслень	Визначаються матеріали, технології будівництва, конструктивні елементи будівлі (фундаменти, несучі стіни, перекриття, покрівля)	Затверджений проект, будівельні норми	Креслення конструкцій	Інженер-проектувальник
6.Розробка інженерних рішень	Розробка детальних технічних рішень для інженерних систем будівлі	Затверджений проект, вимоги до інженерних систем	Технічна документація по інженерним системам	Інженер, проектувальник
7.Розробка схем комунікацій	Розробляються схеми електропостачання, водопостачання, каналізації, опалення,	Технічні умови, затверджений	Креслення інженерних	Інженер

Назва операції процесу	Зміст операції	Входи	Виходи	Відповідальний виконавець
	вентиляції, кондиціонування, систем безпеки.	проект	комунікацій	
8.Формування кошторису проекту	Складається детальний кошторис проекту	Проектна документація, розрахунки	Кошторис проекту	Економіст
9.Підготовка попереднього пакету документів	створюється комплект документації для будівництва. Вона включає в себе деталізовані креслення, специфікації матеріалів та обладнання, а також інструкції для будівельників.	Затверджений проект	Комплект документації для будівництва	Проектувальник, архітектор
10. Узгодження технічних рішень	Узгодження технічних рішень із замовником та підрядними організаціями	Технічна документація, креслення	Погоджені технічні рішення	Архітектор, інженер
11. Узгодження постачальників	Погодження з постачальниками обладнання та матеріалів для будівництва	Технічні умови, специфікації матеріалів	Договори з постачальниками	Економіст, юрист
12. Підготовка робочого проекту	Робочий проект подається для отримання всіх необхідних дозволів на будівництво	Затверджений проект, технічна документація	Робочий проект, поданий для отримання дозволів	архітектор

Операція процесу «Деталізація планувань» включає в себе створення детальних креслень приміщень, фасадів, перетинів, а також віконних та дверних прорізів. У ході цієї операції визначаються точні технічні параметри всіх елементів будівлі. Входом для цього етапу служить затверджений концептуальний проект. Виходом стають деталізовані креслення, які використовуються на наступних етапах проектування та будівництва. Операція виконується архітектором спільно з інженером-проектувальником.

Подібним чином деталізуємо за всіма операціями процесу та результати систематизуємо у таблиці.

Визначивши операції бізнес-процесу – зможемо розрахувати витрати часу на їх виконання. Результати розрахунку наведені у таблиці.

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат часу на виконання бізнес-процесу «проектування будинку» у ТОВ "БУДІВНИЧА КОМПАНІЯ "НОВИЙ ДІМ"

№ з/п	Операції бізнес-процесу	Тривалість, год.	
		Одного процесу	Протягом місяця
1	Ескізне проектування (Концептуальний проект)	16	48
2	Функціональне зонування	14	42
3	Затвердження концепції проекту	3	9
4	Деталізація планувань	12	36
5	Підготовка креслень	8	24
6	Розробка інженерних рішень	4	12
7	Розробка схем комунікацій	8	24
8	Формування кошторису проекту	8	24
9	Підготовка попереднього пакету документів	5	15
10	Узгодження технічних рішень	3	9
11	Узгодження постачальників	0,5	1,5
12	Підготовка робочого проекту	3	9
	Всього	84,5	253,5

Після цього, можемо встановити рекомендовану кількість співробітників, необхідних для виконання бізнес-процесу.

Рекомендовану кількість співробітників для реалізації бізнес-процесу «проектування будинку» у ТОВ "БУДІВНИЧА КОМПАНІЯ "НОВИЙ ДІМ" розрахуємо за формулою:

$$N = (T / F) / (W * U * (1 - R)), \quad (2.1)$$

де, N - Рекомендована кількість співробітників (учасників процесу)

T - трудомісткість бізнес-процесу (місяць / день), обчислюється автоматизовано за допомогою імітаційного моделювання бізнес-процесу, або вручну.

Для лінійного бізнес-процесу T = Сума тривалостей його функцій *

Кількість повторень бізнес-процесу або кількість обслужених клієнтів в рамках бізнес-процесу

W - Кількість робочих годин (місяць / день) для одного співробітника

F - Індекс формалізованості бізнес-процесу (0-1)

U - Індекс корисного використання робочого часу (0-1)

R - Індекс для ризиків скорочення трудового часу: хвороби, простої (0-1)

S - фактичне число співробітників, що працюють в бізнес-процесі

Якщо $S > N$, то рекомендується зменшення чисельності персоналу

Якщо $S < N$, то рекомендується збільшення чисельності персоналу

Рекомендована чисельність персоналу для виконання бізнес-процесу «проектування будинку» у ТОВ "БУДІВНИЧА КОМПАНІЯ "НОВИЙ ДІМ" розраховується наступним чином:

$$N = (253,5 / 0,7) / (168 * 0,9 * (1 - 0,1)) = 2,66 \approx 3 \text{ чол.}$$

Таблиця 3.6

Розрахунок чисельності персоналу бізнес-процесу

Показник	Значення
Трудозатрати бізнес-процесу - T	253,5
Кількість робочих годин в місяць для 1 співробітника - W	168
Коригувальні коефіцієнти для розрахунку чисельності співробітників	
Індекс формалізованості бізнес-процесу - F	0,7
Індекс корисного використання робочого часу – U	0,9
Індекс ризиків скорочення робочого часу – R	0,1

Рекомендована кількість співробітників -N	3
---	---

Отже, загальні трудовитрати на виконання бізнес-процесу «проектування будинку» ТОВ "БУДІВНИЧА КОМПАНІЯ "НОВИЙ ДІМ" становить 253,5 люд/год. за місяць, рекомендована чисельність персоналу для виконання бізнес-процесу становить 3 чол.

З метою оптимізації процесу проектування, доцільним буде запровадження BIM-технології (Building Information Modeling). Це сучасний підхід до проектування, будівництва та управління життєвим циклом будівель, який базується на використанні тривимірної інформаційної моделі. BIM дозволяє:

- Завдяки віртуальній моделі будівлі можна виявити та усунути помилки ще до початку будівництва, що знижує ризики та витрати.
- BIM дозволяє точно розрахувати необхідну кількість матеріалів та оптимізувати логістику, що сприяє економії ресурсів.
- BIM забезпечує єдину платформу для обміну інформацією та координації дій між архітекторами, інженерами, будівельниками та іншими фахівцями.
- BIM-модель може використовуватися для моніторингу стану будівлі, планування ремонтів та обслуговування, що збільшує термін її експлуатації.

3.3. Оцінювання ефективності заходів з формування конкурентної стратегії ТОВ "БУДІВНИЧА КОМПАНІЯ "НОВИЙ ДІМ"

За результатами оцінювання було встановлено низький рівень розвитку компетенцій персоналу компанії. З метою усунення вказаних недоліків пропонуємо проведення тренінгів для персоналу.

Для проведення тренінгів необхідно орендувати приміщення, закупити канцелярське приладдя, роздрукувати інформаційні буклети для

співробітників. Також важливо спланувати витрати на харчування, дорогу та проживання як самих співробітників, що будуть проходити тренінг так і бізнес-тренерів. Прогнозні значення статей витрат наведемо у таблиці.

Планова кількість заходів становить - 4.

Заробітна плата тренерів: 4,200 тис.грн. за один блок навчання (1 захід).

Загальна зарплата тренерів за рік: 4 заходи *4,200 тис.грн. = 16,800 тис.

Вартість оренди конференц залу середня по Україні 350 грн. за годину. У розрахунку на 6 годин тренінгу отримаємо $350*6=2,100$ тис. грн. Загальні витрати на оренду приміщення $2,1*4=8,400$ тис. грн.

Вартість друку **інформаційних буклетів та навчальних матеріалів** виходячи із розцінок поліграфічного центру за 50 шт. – 1,620 тис. грн.

Витрати на харчування (обід + кава брейк) співробітників, що проходитимуть тренінги розрахуємо на основі середніх значень по Україні, що становитиме 486 грн. на 1-го співробітника. Планується, що один захід зможуть відвідати до 10 співробітників. Загальні витрати складуть: $486*10=4,860$ тис. грн.

На **дорогу тренерів** виділятиметься 4218,0 грн. на 1-го. Загальні витрати: $4218,0*4$ заходи = 16,872 тис.грн.

Таблиця 3.7.

Розрахунок витрат на проведення внутрішніх тренінгів для співробітників

ТОВ «Будівнича компанія «Новий Дім»»

Статті витрат /період проведення, кількість заходів	На 1 захід	Разом за рік
Заробітна плата бізнес тренерів, грн.	4200,0	16800,0
Оренда навчального приміщення, грн.	2100,0	8400,0
Канцтовари (блокноти, ручки), грн..	421,6	1686,4
Витрати на харчування, грн.	4860,2	19440,8
Витрати на дорогу, грн.	4218,0	16872,0
Навчальні матеріали, інформаційні буклети	405,0	1620,0
Всього, грн.	16204,8	64819,2

Загальні витрати на проведення навчання персоналу складуть: 64,819 тис. грн

Отже, нами були розроблені заходи з навчання персоналу ТОВ «Будівнича компанія «Новий Дім»», спрямовані на реалізацію поставленої в роботі мети.

Впровадження BIM-технологій вимагає інвестицій в програмне забезпечення та навчання персоналу, але ці витрати окупаються завдяки підвищенню ефективності та якості будівництва.

Таблиця 3.8.

Витрати на впровадження і підтримку програмного забезпечення з автоматизації бізнес-процесів проектування

Статті витрат	Сума витрат, тис. грн.
Інвестиційні витрати, у тому числі:	241,34
Програмне забезпечення (ліцензії)	213,67
Навчання персоналу	27,67
Поточні витрати, у тому числі:	180,06
Трудовитрати на підтримку системи	94,58
Оновлення системи (20% від вартості програмного забезпечення)	42,74
Амортизація програмного забезпечення	42,73
Всього витрат	421,40

Інвестиційні витрати включають: вартість програмного забезпечення та навчання персоналу. Поточні витрати включають: трудовитрати на технічну підтримку, витрати на оновлення системи, амортизація програмного забезпечення.

Разом інвестиційні витрати становлять: 241,34 тис. грн., разом поточні витрати становлять – 180,06 тис.грн. Загальні витрати на впровадження і підтримку програмного забезпечення складуть: 421,40 тис. грн.

Розрахуємо результати впровадження системи.

Розрахуємо планову економію трудовитрат.

Запровадження програмного забезпечення дозволить скоротити час реалізації операції «Ескізне проектування» на 31 % з 16 год. до 11 год. Також час на Функціональне зонування скоротиться з 14 до 9 год. або на 35%.

Таким чином, загальні витрати часу на виконання бізнес-процесу скоротяться на 17,8 % або на 15 год.

Після цього, зможемо розрахувати планову кількість співробітників, необхідну для реалізації процесу (табл. 3.9).

Загальні трудовитрати протягом місяця становитимуть $69,5 \cdot 3 = 208,50$ люд./год.

Зменшення трудовитрат становитиме $253,5 - 208,50 = 45,0$ год.

Таблиця 3.9

Розрахунок витрат часу на виконання бізнес-процесу проектування після впровадження заходів з автоматизації процесу

№ з/п	Операції бізнес-процесу	Тривалість після впровадження, год.	Тривалість після впровадження, год.	Скорочення, год.
1	Ескізне проектування (Концептуальний проект)	16	11	-5
2	Функціональне зонування	14	9	-5
3	Затвердження концепції проекту	3	2,5	-0,5
4	Деталізація планувань	12	10	-2
5	Підготовка креслень	8	6	-2
6	Розробка інженерних рішень	4	4	0
7	Розробка схем комунікацій	8	8	0
8	Формування кошторису проекту	8	8	0
9	Підготовка попереднього пакету документів	5	5	0
10	Узгодження технічних рішень	3	2,5	-0,5
11	Узгодження постачальників	0,5	0,5	0
12	Підготовка робочого проекту	3	3	0
	Всього	84,5	69,5	-15

Розрахунок чисельності персоналу бізнес-процесу проектування після впровадження заходів представимо у таблиці.

Рекомендована чисельність персоналу для виконання бізнес-процесу проектування після впровадження заходів з автоматизації процесу становитиме:

$$N = (208,50 / 0,7) / (168 \cdot 0,9 \cdot (1 - 0,1)) = 1,88 \approx 2 \text{ чол.}$$

Таблиця 3.10

Розрахунок чисельності персоналу бізнес-процесу проектування після
впровадження заходів

Показник	Значення
Трудозатрати бізнес-процесу - Т	208,50
Кількість робочих годин в місяць для 1 співробітника - W	168
Коригувальні коефіцієнти для розрахунку чисельності співробітників	
Індекс формалізованості бізнес-процесу - F	0,7
Індекс корисного використання робочого часу – U	0,9
Індекс ризиків скорочення робочого часу – R	0,1
Рекомендована кількість співробітників	2
Поточна кількість співробітників	3
Оптимізація чисельності	1

Економія в результаті скорочення трудовитрат становитиме: 1 людина * 32000 грн./ міс.*12 міс * 22 % (ЄСВ)= 468,48 тис. грн.

Наступний позитивний ефект від впровадження заходів - скорочення витрат ресурсів за рахунок покращення їх планування. За розрахунками експертів, недоцільні витрати скоротяться на 31 % або на 584,12 тис.грн. Економія за вирахуванням витрат на заходи становитиме 466,38 тис.грн

Таблиця 3.11

Розрахунок економічного ефекту за результатами впровадження заходів

Показник	До	Після	Відхилення
Витрати на оплату праці	1405,44	936,96	-468,48
Перевитрати ресурсів	1830,92	1246,8	-584,12
Витрати на запровадження системи	-	121,4	+421,4
Витрати на навчання персоналу	-	64,82	+164,82
Економія за вирахуванням витрат на заходи	-	-	466,38

Розрахуємо коефіцієнт покриття витрат та окупності витрат за проектом. Коефіцієнт покриття є оберненим показником до коефіцієнта окупності та характеризує величину, на яку дохід покриває понесені витрати.

Коефіцієнт окупності витрат від впровадження заходів з автоматизації процесу проектування= $(421,4+164,82) / (468,48+584,12) = 0,6$

Коефіцієнт покриття витрат = $(468,48+584,12) / (421,4+164,82) = 1,8$

На основі приведених розрахунків можна зробити висновок, що заходи є економічно обґрунтованими. 1 грн. витрат на заходи дозволить отримати 1,8 грн. чистого прибутку.

Проведемо оцінювання конкурентоспроможності за результатами впровадження заходів . Результати оцінювання представимо у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Оцінювання конкурентоспроможності будівельних підприємств

Параметри	К-т вагомості	БК "Новий Дім"		ТРИПІЛЬСЬКА БК		БК «ВІК»	
		СрОц	ЗвОц	СрОц	ЗвОц	СрОц	ЗвОц
Ступінь дотримання договірних зобов'язань	0,1364	3,0	0,4092	4,5	0,6138	3,5	0,4774
Стаж на ринку	0,0303	3,0	0,0909	5,0	0,1515	5,0	0,1515
Компетентність персоналу	0,1212	3,0	0,3636	4,0	0,4848	3,5	0,4242
Високоякісні будівельні матеріали	0,1061	4,5	0,47745	4,0	0,4244	3,0	0,3183
Рівень проектних робіт	0,0606	4,5	0,2727	4,0	0,2424	4,5	0,2727
Точність у проектних розрахунках	0,0455	3,0	0,1365	4,0	0,182	4,5	0,20475
Асортимент послуг	0,0152	4,0	0,0608	4,0	0,0608	4,0	0,0608
Своєчасність здачі об'єкта	0,1212	4,5	0,5454	4,0	0,4848	4,0	0,4848
Готовність врахувати побажання, вимоги клієнта	0,1364	4,0	0,5456	3,5	0,4774	3,0	0,4092
Впізнаваність на ринку	0,1061	4,0	0,4244	4,0	0,4244	3,0	0,3183
Рівень координації дій між архітекторами, інженерами, будівельниками	0,0303	4,5	0,13635	4,0	0,1212	4,5	0,13635
Відсутність перевитрат матеріалів, точність у плануванні	0,0909	4,5	0,40905	3,0	0,2727	2,5	0,22725
Інтегральний показник	1,00		3,87		3,94		3,49

*СрОц-середня оцінка

*ЗвОц-зважена оцінка

Проаналізувавши результати оцінювання, можемо зробити наступний висновок: за результатами впровадження запропонованих заходів очікувано має покращитися конкурентоспроможність підприємства.

Можемо стверджувати, що інтегральний показник конкурентоспроможності зросте з 3,37 до 3,87 бали, випередивши таким чином найближчого конкурента БК «ВІК».

Покращення конкурентоспроможності підприємства очікується за рахунок покращення рівня проектних робіт, рівня координації між архітекторами та інженерами, і як результат своєчасності здачі об'єктів.

ВИСНОВКИ

1. За результатами аналізу Ромбу національних переваг М. Портера для будівельної галузі України можна виділити кілька важливих факторів, що впливають на її розвиток. Серед позитивних умов варто відзначити диверсифікацію постачальників будівельних матеріалів, яка допомагає стабілізувати ціни та зменшити ризики перебоїв постачання. Також відбувається активний розвиток інфраструктури та зростання попиту на будівельні послуги, що сприяє активізації ринку. Позитивний вплив має і відновлення виробництва будівельних матеріалів, зокрема цементу та деревини, а також розширення внутрішнього виробництва будівельної техніки.

Проте галузь стикається з певними викликами. Зростання цін на будівельні матеріали та дефіцит кваліфікованих кадрів ускладнюють виконання будівельних проектів. Крім того, висока конкуренція на ринку змушує компанії адаптуватися до нових умов та шукати інноваційні рішення для зменшення негативного плаву. Загалом, попит на будівельні послуги продовжує зростати, що свідчить про потенціал для подальшого розвитку підприємств галузі.

2. За результатами побудови карти стратегічних груп будівельних підприємств було виділено 3 стратегічні групи за такими параметрами: ціна/якість послуг та розмір компанії. Найближчими конкурентами досліджуваного підприємства виявилися такі компанії як: ТОВ «ТРИПІЛЬСЬКА БК» та ТОВ "БК "ВІК. Вони орієнтовані на середній ціновий сегмент та є малими за обсягами доходу та активів підприємства.

3. За результатами оцінювання конкурентоспроможності встановлено, що БК "Новий Дім" значно поступається конкурентам, маючи оцінку 3,37 балів, високий рівень конкуренції спостерігається між ТРИПІЛЬСЬКОЮ БК та БК «ВІК», з сумою зважених оцінок 3,94 та 3,49 бали відповідно. За результатами конкурентного аналізу можемо стверджувати, що ТРИПІЛЬСЬКА БК є лідером серед конкурентів завдяки високим оцінкам за

такими параметрами, як досвід на ринку, своєчасність здачі об'єктів та компетентність персоналу.

БК "Новий Дім" має низькі оцінки за критеріями, такими як точність у плануванні та відсутність перевитрат матеріалів, що негативно впливає на її загальну конкурентоспроможність. Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності підприємству необхідно покращити ефективність управління ресурсами та своєчасність здачі об'єктів.

4. Індикатори стійкості бізнес-процесів демонструють негативну тенденцію, що вимагає вжиття заходів для покращення безперервності та ритмічності бізнес-процесів. Необхідно зосередитися на поліпшенні внутрішніх процесів. Наявні компетенції майже не відповідають ознакам ключових. Знання та досвід персоналу є недостатніми для створення та реалізації унікальних методів реалізації бізнес-процесів. Компетенції мають низький рівень стійкості до копіювання. Відповідно, підприємство характеризується низьким рівнем розвитку та стійкості конкурентних переваг.

5.3 метою виявлення причин встановлених проблем та розробки заходів з їх усунення проведено моделювання у нотації «Cross Functional Flow Chart» (діаграма доріжок) та детально досліджено бізнес-процес «проектування» БК "Новий Дім". Опис бізнес-процесу проектування представлений через взаємодію чотирьох основних відділів: архітектурний відділ, конструкторський відділ, відділ інженерних систем і кошторисний відділ.

За результатами побудови інформограми процесу «проектування» було конкретизовано входи, виходи, зміст операцій бізнес-процесу та відповідальних виконавців.

Розраховано загальні трудовитрати на виконання бізнес-процесу «проектування будинку» ТОВ "БУДІВНИЧА КОМПАНІЯ "НОВИЙ ДІМ", що становить 253,5 люд/год., рекомендована чисельність персоналу для виконання бізнес-процесу становить 3 чол.

6. З метою усунення вказаних недоліків розроблено заходи, що полягають у запровадженні BIM-технології яка дозволяє (виявляти та усунути помилки на етапі проектування, точно розрахувати необхідну кількість матеріалів та оптимізувати логістику, покращити координацію дій між архітекторами, інженерами, будівельниками). Для покращення компетенцій запропоновано проведення тренінгів для персоналу.

7. Розраховано, що за результатами впровадження технології трудовитрати на виконання процесу «проектування» скоротяться. Поряд з цим, зменшиться кількість помилок та перевитрат ресурсів. Економія за вирахуванням витрат на заходи становитиме 466, 38 тис.грн. На основі приведених розрахунків можна зробити висновок, що заходи є економічно обґрунтованими. 1 грн. витрат на заходи дозволить отримати 1,8 грн. чистого прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Т.А. Теория организации : учеб. пособие для вузов /Т.А. Акімова. - М. : ОНИТИ - ДАНА, 2003. - 367 с.
2. Анфілатов В.С. Системный анализ в управлении : учеб. пособие / В.С. Анфілатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин ; под ред. А.А. Емельянова. М. : Финансы и статистика, 2002. - 368 с.
3. Балабаш О. С. Здібність організації як економічна категорія / О. С. Балабаш, І. О. Кузнецова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2012. – № 11 (182). – Ч. 1. – С. 278-281.
4. Балабаш О. С. Індикатори моніторингу операційної стійкості підприємства / О. С. Балабаш, І. О. Кузнецова // Економіка: реалії часу. – 2014. - №2(12). – С. 83-88.
5. Балабаш О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного бізнесу на засадах процесного підходу // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2019. – № 5, С. 31-43
6. Балабаш О. С. Обґрунтування потенціалу фінансової стійкості підприємства як економічної категорії / О. С. Балабаш, В. В. Коваль // Науковий вісник. – 2010. – № 17 (118). – С. 14-21.
7. Балабаш О.С. Формалізація складових моніторингу стійкого розвитку хлібоприймальних підприємств / О.С. Балабаш, І.О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет. – 2016. – № 60 (1). – С. 99-109.
8. Балабаш Ольга, Ву Хань Хуен. Аналіз експортного потенціалу (на прикладі аграрних підприємств України). Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Випуск 3-4. С. 46-53. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2019.03.046>

9. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник / Л.В. Балабанова, Г.В. Кривенко, І.В. Балабанова. - К. : «Професіонал», 2009. - 256 с.
10. Варфоломеева А.М. Управление конкурентоспособностью предпринимательской структуры на основе процессного подхода : автореф. дис. на соискание научн. степени к.е.н. : спец. 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством / А.М. Варфоломеева. – Волгоград : ВГТУ, 2013. - 24 с.
11. Егорова Л.С. Управление конкурентоспособностью предприятия / Л.С. Егорова, А.А. Макарычев // Социология, психология, философия. Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2008. – № 6. – С. 316-322.
12. Келлерман Ю. Моделирование системы понятий / Ю. Келлерман // Стандартизация, сертификация, качество. - 2004. - № 3. - С. 18-21.
13. Концепція євроменеджменту як складова міжнародної інтеграції України: монографія / ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецова. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – 138 с.
14. Карпенко Ю. В. Формування системи планових показників діяльності підприємства на засадах процесно-орієнтованого підходу / Ю. В. Карпенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільнодорожнього університету. – 2016. - 1(12). – С. 88-95.
15. Карпенко Ю.В. Бюджетування як сучасна технологія планування / Ю.В. Карпенко // Науковий вісник Одеського державного економічного університету. – 2007. - №4 (41). – С. 112-119.
16. Карпенко Ю. В. Методичні підходи до розробки операційної стратегії підприємства сфери послуг. / Ю. В. Карпенко // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – 2017. – Вип. 14. – С. 29-37

17. Кузнецова І. О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 2. - С. 121-125
18. Кузнецова І.О. Організаційно-економічні передумови модернізації підприємств хлібопродуктів / І.О. Кузнецова/ Науковий вісник ОНЕУ. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2015. - № 6 (226). – С.132-145
19. Кузнецова І. О. Ринок зерна України: тенденції та стратегічний вектор розвитку. – Економіст.– 2010. – № 10. – С. 10–12.
20. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 244 с.
21. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних досліджень.,Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 142-149
22. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : монографія. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. - 248 с.
23. Кузнецова І. О. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: монографія / І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.
24. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - К. : Академ, видав; 2003. - 416 с.
25. Малин А.С. Исследование системы управления [текст] : учебник для вузов / А.С. Малин, В.И. Мухин ; Гос. ун.-т - Высшая школа экономики. - 3-е изд. - М.: Изд. дом ГУ ВШЕ, 2005. - 399 с.
26. Мануйлович Ю.М. Маркетингове управління підвищенням конкурентоспроможності машинобудівельних підприємств : автореф. дис. на здоб. наук. ступ, к.е.н. : спец. 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами / Ю.М. Мануйлович. – Хмельницьк : Хм. НУ, 2015. - 24 с.

27. Мескон М.Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 1999. - 800 с.
28. Могилевский В.Д. Методология систем: вербальный подход / Отдние экон. РАН; науч. - ред. совет изд-ва «Экономика» / Вадим Дмитриевич Могилевский. - М. : ОАО «Издательство «Экономика», 1999. - 251 с.
29. Мухин В.И. Исследование систем управления. Учебник / В.И. Мухин. - М.: Экзамен, 2002. - 384 с.
30. Основы управления производством : учебник / под ред. Г.Л. Таукача и В.П. Дубоноса. - К. : Вища пік. Головное изд-во, 1989. - 303 с.
31. Офіційний сайт Державного комітету статистики: [Електрон. ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
32. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання і управління : монографія / Л.І. Піддубна. - Х. : «ИНЖЕК», 2007. - 368 с.
33. Пономаренко Л.А. Основы економічної кібернетики : підручник / Л.А. Пономаренко. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. - 432 с.
34. Пушкарь А.И. Основы научных исследований и организация научно исследовательской деятельности : учебное пособие / А.И. Пушкарь, Л.В. Потрашкова. - Х. : ИД «ИНЖЕК», 2006. - 280 с.
35. Райзберг Б.А. Управление экономикой. Учебник. / Б.А. Райзберг, Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-синтез», 1999. - 784 с.
36. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы :учебник / Н.А. Савельева. - Ростов н/Д: Феникс, 2009. - 382 с.
37. Станьковська І.М. Системне управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах інтелектуалізації / І.М. Станьковська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка», Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та розвитку. - 2013. - № 77. – С. 67-73.

38. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції: : монографія / ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецова. – Харків, 2018. – 177 с.
39. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : [монографія] / Н.П. Тарнавська. - Тернополь: Економічна думка, 2008. - 570 с.
40. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.
41. Флейшер К. Стратегический и конкурентный анализ: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Флейшер, Б. Бенсуссан. Москва : БИНОМ, 2005. 541 с.
42. Фролова В. В. Систематизация подходов к классификации стратегий развития предприятия / В. В. Фролова // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2009. – № 17. – С. 28–37.
43. Kuznetsova I. Sustainable enterprise development: essence and components [Електронний ресурс] / Inna Kuznetsova, Olga Balabash // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2015. — Вип. 1 (12). — С. 48-57. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15kiosts.pdf>.
44. Kuznetsova, I., Baldzhy, M., Vidomenko, I., Karpenko, J., Balabash, O. Theoretical bases of monitoring in the process of management of sustainable development of the enterprise (2019) Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020, pp. 7674-7684. — Режим доступу.: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85074074106&partnerID=40&md5=5222d308cf44a1023cf95abe6078257a>
45. Khmelyarchuk M. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry / M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk,

O. Balueva, O. Balabash // Journal of Entrepreneurship Education. – 2019. – Vol. 22. – Issue 2. – PP. 1-8.

46. Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko J., Dudziak O., Semenyshena N. Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. Journal of Environmental Research, Engineering and Management. 2020. Vol. 76 № 3, PP. 35–46, DOI 10.5755/j01.ere.m.76.3.25681

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1

Характеристика рівнів стійкості здібностей підприємств

Модифіковані лінгвістичні оцінювання стійкості здібностей	Інтервали шкали	Змістова характеристика рівнів стійкості здібностей
Дуже високий рівень стійкості здібностей	(0,8-1,0]	Підприємство володіє здібностями, що повністю відповідають критеріям ключових. Здібності, ґрунтуються на унікальних знаннях, уміннях та досвіді персоналу та є дуже стійкими до копіювання з боку конкурентів. Ключові здібності підприємства дозволяють створювати виняткову споживчу цінність. Підприємство характеризується дуже високим рівнем розвитку та стійкості конкурентних переваг.
Високий рівень стійкості здібностей	(0,6-0,8]	Здібності підприємства відповідають ознакам ключових та дозволяють створювати виняткову споживчу цінність. Персонал підприємства володіє високим рівнем знань про методи здійснення бізнес-процесів, та досвідом з їх реалізації. Здібності є стійкими до копіювання з боку конкурентів.
Середній рівень стійкості здібностей	(0,4-0,6]	Здібності підприємства не завжди відповідають ознакам ключових та дозволяють створювати виняткову споживчу цінність. Технологія виконання бізнес-процесів потребує удосконалення. Здібності мають середній рівень стійкості до копіювання з боку конкурентів. Як результат, підприємство характеризується середнім рівнем розвитку та стійкості конкурентних переваг.
Низький рівень стійкості здібностей	(0,2-0,4]	Наявні у підприємства здібності майже не відповідають ознакам ключових. Знання та досвід персоналу є недостатніми для створення та реалізації унікальних методів реалізації бізнес-процесів. Здібності мають низький рівень стійкості до копіювання. Підприємство характеризується низьким рівнем розвитку та стійкості конкурентних переваг.
Дуже низький рівень стійкості здібностей	(0-0,2]	Здібності підприємства не відповідають ознакам ключових. Підприємство характеризується дуже низьким рівнем розвитку конкурентних переваг.

Таблиця А2

Характеристика рівнів стійкості бізнес-процесів підприємств

Модифіковані лінгвістичні оцінювання стійкості здібностей	Інтервали шкали	Змістова характеристика рівнів стійкості бізнес-процесів
Дуже високий рівень стійкості бізнес-процесів	(0,8-1,0]	Відмова процесу не призводить до помітних наслідків. Висока вірогідність того, що споживач не помітить наявності недоліків функціонування процесу. Дефект може бути помітний дуже розбірливим споживачем. Відсутність наслідків.
Високий рівень стійкості бізнес-процесів	(0,6-0,8]	Неякісне виконання процесу практично не впливає на реалізацію інших процесів у ланцюжку, функціонування яких можливе навіть за умови відмови процесу, що аналізується, однак споживачі певною мірою незадоволені.
Середній рівень стійкості бізнес-процесів	(0,4-0,6]	Наслідки відмови незначні, але помітні споживачеві, який може виказати свою невдоволеність її виникненням. Неякісне функціонування процесу має опосередкований вплив на якість виконання інших процесів.
Низький рівень стійкості бізнес-процесів	(0,2-0,4]	Високий ранг значимості, коли збій бізнес-процесу призводить до значного порушення технології і регламенту виконання інших процесів і викликає невідповідність обов'язковим вимогам їх функціонування. Споживач дуже незадоволений.
Дуже низький рівень стійкості бізнес-процесів	(0-0,2]	Дуже високий ранг значимості, коли неякісне виконання бізнес-процесу призводить до неможливості реалізації інших процесів. Як результат - дуже високий ступінь незадоволеності споживача.

Таблиця АЗ

Рівні фінансової стійкості підприємств

Рівень фінансової стійкості	Порогові значення УПФС* / лінгвістична оцінка	Змістова характеристика рівня фінансової стійкості
Дуже високий рівень фінансової стійкості	$0,8 \leq \text{ФС} \leq 1,0$	Полягає у тому, що всі запаси підприємства покриваються власними оборотними коштами, тобто підприємство не залежить від зовнішніх кредиторів. Не завжди є позитивним явищем, оскільки свідчить про відсутність умінь, бажання або можливості більш ефективно використовувати власні оборотні кошти, відсутність можливості залучення зовнішніх джерел фінансування.
	відмінно	
Високий рівень фінансової стійкості	$0,6 \leq \text{ФС} < 0,8$	Характеризується високим рівнем розвитку фінансової стійкості підприємств. При цьому рівні підприємство здатне погашати в повному обсязі і в строк свою кредиторську заборгованість. Для покриття видатків використовуються, крім власних коштів, також і довгострокові залучені кошти. Такий тип фінансування є допустимим з точки зору фінансового менеджменту. Підприємство характеризується високим рівнем економічної ефективності.
	добре	
Середній рівень фінансової стійкості	$0,4 \leq \text{ФС} < 0,6$	Даний рівень пов'язаний з порушенням платоспроможності підприємства, однак, при цьому зберігається можливість відновлення платоспроможності за рахунок поповнення джерел власних коштів і збільшення власних оборотних коштів. Даний рівень характеризується обмеженістю джерел фінансування. При цьому рівні фінансової стійкості існує можливість відновлення фінансової рівноваги за рахунок поповнення джерел власних коштів, скорочення дебіторської заборгованості, прискорення оборотності запасів.
	задовільно	
Низький рівень фінансової стійкості	$0,2 \leq \text{ФС} < 0,4$	Підприємство має низькі показники ліквідності, платоспроможності, оборотності. При цьому рівні підприємство не здатне погашати в повному обсязі і в строк свою кредиторську заборгованість. Характеризується дуже низьким рівнем віддачі витрат.
	погано	
Дуже низький рівень фінансової стійкості	$0 < \text{ФС} < 0,2$	Підприємство знаходиться на межі банкрутства. Грошові кошти, короткострокові цінні папери і дебіторська заборгованість підприємства не покривають навіть його кредиторської заборгованості і прострочених позик.
	дуже погано	

Додаток Б

Для проведення ранжування є доцільним використати п'ятибальну шкалу, яка допоможе визначити можливі випадки порівняння і буде мати вигляд:

Таблиця Б1

Шкала ранжування здібностей підприємств

Ступінь відповідності (в балах)	Визначення	Пояснення
1	не відповідає	оцінювана здібність взагалі не відповідає критеріям ключових
2	слабо відповідає	оцінювана здібність слабо відповідає критеріям ключових
3	частково відповідає	оцінювана здібність частково відповідає критеріям ключових
4	відповідає	оцінювана здібність добре відповідає критеріям ключових
5	повністю відповідає	оцінювана здібність повністю критеріям ключових

Після цього необхідно зібрати експертні оцінювання в матрицю (a_{ij}) розміру $n \times m$, де n – кількість здібностей, що підлягають ранжуванню, m – число експертів. Кожен елемент матриці є якісною експертною оцінкою i -ї здібності j -м експертом.

Наступним кроком є розрахунок узагальненої оцінювання S_i для кожної i -ї здібності за формулою:

$$S_i = \sum_{j=1}^m a_{ij} ,$$

де S_i – узагальнена оцінка,

a_{ij} – експертні оцінювання відповідно до шкали оцінювання