

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.
“ ____ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:
**«Формування конкурентної стратегії підприємства на прикладі
ТОВ «БК Літайм»**

Виконавець
студентка 43 групи ФМОІТ
Хмельовська Вікторія Леонідівна
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник
Старший викладач

(науковий ступінь, вчене звання)
Данчева Олена Миколаївна
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Сутність поняття «конкурентна стратегія» підприємства	5
1.2 Основні моделі класифікацій конкурентних стратегій підприємства	10
1.3 Процес формування конкурентної стратегії: сутність та чинники впливу	17
РОЗДІЛ 2. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БК ЛІТАЙМ»	25
2.1 Аналіз сучасного стану будівельної галузі України	25
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану та конкурентоспроможності ТОВ «БК Літайм»	38
2.3 Пропозиції щодо формування конкурентної стратегії ТОВ «БК Літайм» та оцінка їх ефективності	49
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	60
Додатки	63

ВСТУП

Актуальність дослідження. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства та його економічної ефективності, а також урахування постійних ринкових змін потребують використання нових та доцільних інструментів стратегічного планування. Одним із таких інструментів є правильний та доцільний вибір конкурентної стратегії підприємства, що є важливим та невід'ємним етапом процесу формування конкурентної стратегії. У свою чергу, коректний стратегічний вибір дозволить підприємству досягти стійкої та довготривалої конкурентоспроможності у відповідній галузі, особливо в такому складному і непередбачуваному конкурентному середовищі, що зумовлює актуальність дослідження.

Метою дослідження є визначення особливостей та розробка рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії будівельного підприємства.

Завданнями дослідження є :

- визначити сутність поняття конкурентна стратегія та чинники, що впливають на її формування;
- дослідити основні тенденції будівельного ринку України;
- провести аналіз фінансового стану та конкурентоспроможності ТОВ «БК Літайм»;
- сформулювати конкурентну стратегію ТОВ «БК Літайм» та розробити заходи щодо її реалізації.

Об'єктом дослідження є ТОВ «БК Літайм».

Предметом дослідження є теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано метод аналізу й синтезу для визначення підходів щодо визначення сутності поняття «конкурентна стратегія»; метод узагальнення для визначення логічного зв'язку складових поняття конкурентоспроможність; метод порівняльного аналізу для дослідження основних конкурентних стратегій; метод декомпозиції для

формування схеми формування конкурентної стратегії підприємства; метод аналізу 5 конкурентних сил М.Портера для визначення рушійних сил будівельної галузі України; метод фінансового аналізу для визначення поточного фінансового стану ТОВ «БК Літайм»; метод конкурентного аналізу для визначення поточного стану конкурентоспроможності ТОВ «БК Літайм»; метод SPACE-аналізу для стратегічного напрямку діяльності.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії ТОВ «БК Літайм» та заходів щодо підвищення його конкурентоспроможності, а саме впровадження роторної паркувальної системи. Реалізація обраного напрямку дозволить покращити показники конкурентоспроможності за індексом надійності та забезпеченістю паркувальними місцями, що в результаті принесе чистий приведений дохід у розмірі 1754,81 тис. грн..

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «конкурентна стратегія» підприємства

Висока конкурентоспроможність підприємства гарантує стабільний та значний прибуток, а також є основою для його подальшого розвитку. Підвищення конкурентоспроможності слід розглядати як тривалий і послідовний процес, що включає пошук та реалізацію управлінських рішень у всіх сферах діяльності підприємства. Цей процес здійснюється систематично, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку, з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та стану ресурсів підприємства, із внесенням необхідних коректив. Для організації ефективної конкурентної боротьби підприємствам необхідна ефективна конкурентна стратегія.

Поняття стратегія з'явилося у стародавній Греції та мало значення «мистецтво війни». Початковий сенс слова можна перенести й на сучасну діяльність підприємств, та визначити стратегію як мистецтво боротьби за різні види ресурсів.

Альфред Мескон визначає стратегію як комплексний план, розроблений для реалізації місії організації та досягнення її цілей [1, с. 54]. Дещо розширює думку автора А. Томпсон та А.Стрікланд вказуючи, що стратегія – це управлінський план, що має на меті зміцнення позицій організації, задоволення потреб її клієнтів та досягнення певних результатів діяльності [2, с. 35].

В той же час, К. Андрюс визначає стратегію як низку сукупних цілеспрямованих рішень, які формулюють і пояснюють цілі компанії, ведуть до створення основних планів та політики організації, спрямованих на досягнення цих цілей, окреслюють рамки ділової діяльності компанії та типи людських і економічних організацій [3]. У цьому ж напрямку визначає стратегію й Дж. Б. Куїн, зазначаючи, що стратегія є моделлю поведінки, що об'єднує основні цілі організації, норми та дії в єдину систему, допомагає ефективно розподіляти ресурси унікальним і неповторним чином, спираючись на відносні внутрішні

переваги та недоліки організації, а також очікувані зміни в зовнішньому середовищі та відповідні дії конкурентів .

П .Дойль визначає стратегію як напрямок, яким рухається компанія до досягнення поставлених завдань [4,с.23].Продовжує думку автора вітчизняний вчений І. Богатирьов, й визначає стратегію прийнятим менеджментом підприємства напрямком та способом діяльності щодо досягнення цілей у довгостроковій перспективі [5,с.100].

На основі аналізу визначень стратегії різними авторами. Ми вважаємо найдоцільнішим визначення стратегії як напрямку дій, оскільки попередні визначення авторів на нашу думку більше пов'язані з визначенням поняття стратегічного планування.

Вчені [2], досліджуючи особливості реалізації стратегій підприємствами розробили піраміду стратегій підприємства(рис.1.1)

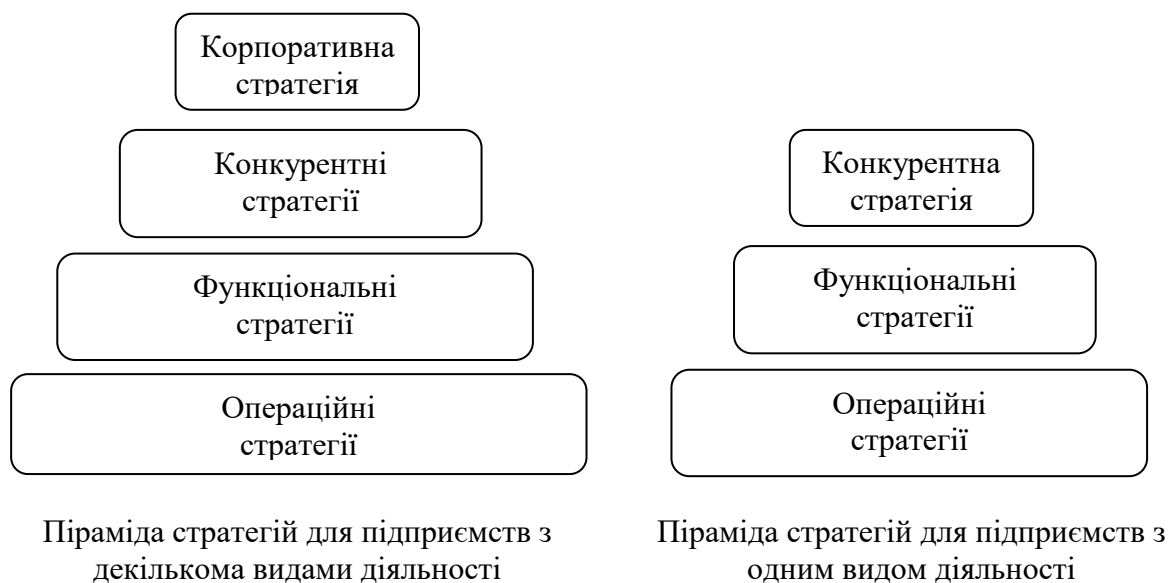


Рис.1.1 Піраміда стратегій підприємства

Джерело: складено автором за [2,с.44]

Автор визначає корпоративну стратегію як стратегію що охоплює всі сфери види діяльності підприємства та розробляється на найвищому управлінському рівні.

Конкурентна ж стратегія розробляється для окремих видів діяльності, та має враховувати чинники внутрішнього та зовнішнього середовища й також

розробляється на найвищому рівні управління, однак для підприємств з одним видом діяльності вона ототожнюється з корпоративною стратегією. Тобто, якщо узагальнити корпоративна стратегія формується на сонові об'єднання конкурентних стратегій.

Функціональні стратегії формуються відповідно до функціональних підрозділів підприємства(маркетинг, виробництво, інновації тощо) з урахуванням корпоративної та конкурентної стратегій. Операційні стратегії формуються безпосередньо виробничими підрозділами в межах функціональних напрямків.

В той же час єдиного підходу до визначення «конкурентної стратегії» не існує. На основі критичного аналізу наробок науковців, ми виділили наступні підходи до визначення конкурентної стратегії (табл.1.1):

- діяльність направлена на створення конкурентних переваг;
- діяльність направлена на забезпечення конкурентної позиції;
- діяльність направлена на підтримки конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення «конкурентна стратегія»

Автор	Визначення
<i>Діяльність направлена на створення конкурентних переваг</i>	
Портер М. [6, с.19]	діяльність щодо створення <i>конкурентної переваги</i> за рахунок унікального набору видів діяльності
Грановська Ю. [7, с. 86]	основа конкурентної поведінки, що забезпечує <i>конкурентні переваги</i> над конкурентами
Ступак І. [8, с. 250]	план дій підприємства, спрямований на досягнення стратегічних цілей і стійких <i>конкурентних переваг</i> , є процесом безперервного вдосконалення..
Кузнецова І., Горбатюк В. [9, с.119]	діяльність направлена на формування конкурентних переваг для створення унікальної споживчої цінності
<i>Діяльність направлена на забезпечення конкурентної позиції</i>	
Іванов Ю. [9, с.120]	ретельно розроблена програма дій, яку має реалізувати організація, спрямована на забезпечення вигідної <i>конкурентної позиції</i> на ринку та адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
Томпсон А., Стрікланд А. [2, с.47]	розробка управлінських рішень, які орієнтовані на встановлення та зміцнення довгострокової <i>конкурентної позиції</i> підприємства в певній галузі.
Нефедова О. [11, с.]	стратегія довгострокової діяльності підприємства в умовах конкуренції, що дозволяє зберегти <i>конкурентну позицію</i> або покращити її.

Продовження табл.1.1

Автор	Визначення
<i>Діяльність направлена на підтримки конкурентоспроможності</i>	
Лужинська К. [12,с. 86]	це набір правил, якими користуються підрозділи компанії для досягнення та підтримки конкурентоспроможності в відповідній галузі.
Суха І. [13,с. 86]	це комплекс заходів, розроблених для утримання та поліпшення <i>конкурентоспроможності</i> підприємства, шляхом розвитку заздалегідь визначених перспективних видів продукції з метою розширення пропозиції та збільшення частки на ринку в окремих сегментах
Костюк Г., Дубровська О. [14,с. 86]	загальна модель дій та набір принципів, якими повинно керуватися підприємство при ухваленні рішень для досягнення та тривалого збереження <i>конкурентоспроможності</i> .

Джерело: складено автором

На основі співставлень виділених підходів, ми визначили що конкурентна стратегія направлена на забезпечення конкурентної переваги, конкурентної позиції та конкурентоспроможності. Ці три поняття є важливими в контексті бізнесу, але вони мають різні значення.

Конкурентна перевага - це специфічна характеристика або набір характеристик, які дозволяють компанії перевершувати своїх конкурентів. Конкурентна перевага може бути досягнута завдяки унікальним продуктам, витратній ефективності, високій якості, інноваціям тощо. Вона є основою для створення стійкої позиції на ринку [15, с.98].

Конкурентна позиція – це місце або роль компанії на ринку в порівнянні з її конкурентами. Конкурентна позиція визначається на основі ринкової частки, впізнаваності бренду, сприйняття споживачами та інших факторів. Вона відображає, як компанія виглядає в очах споживачів і конкурентів[15, с.88]..

Конкурентоспроможність - здатність компанії успішно конкурувати на ринку. Конкурентоспроможність враховує не тільки внутрішні фактори (як-от продуктивність, якість товарів чи послуг), але й зовнішні (як-от ринкові умови, поведінка конкурентів). Компанія вважається конкурентоспроможною, якщо вона може підтримувати або збільшувати свою частку ринку та прибутковість[15, с.92].

На рис.1.2 наведено взаємозв'язок досліджуваних понять.

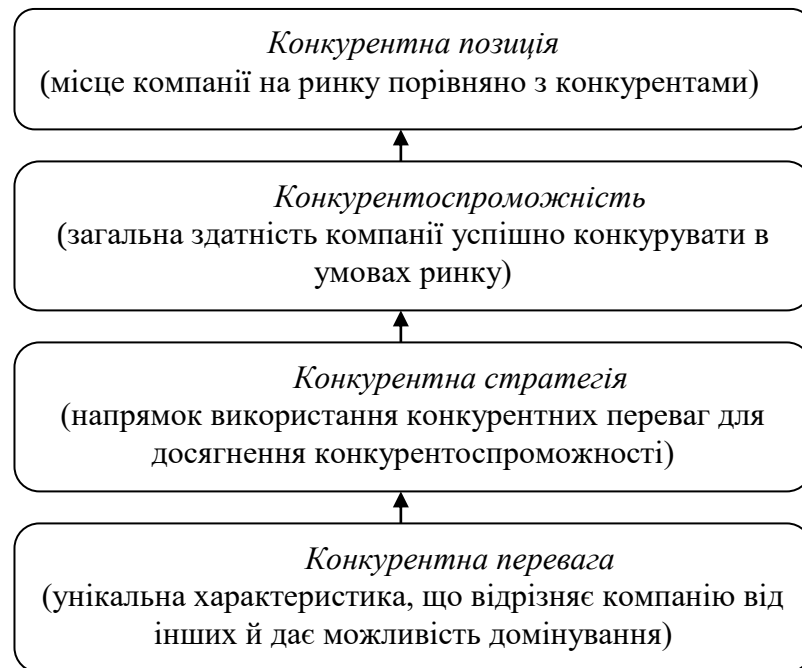


Рис.1.2 Взаємозв'язок складових конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

Тобто, в основі конкурентної стратегії має бути конкурентна перевага, конкурентна стратегія направлена на її підтримання. В той же час за рахунок формування ефективної конкурентної стратегії, що базується на стійкій конкурентній перевазі формується конкурентоспроможність підприємства та визначається його конкурентна позиція.

На основі вищевикладеного ми визначили характеристики, притаманні «конкурентній стратегії»:

- конкурентна стратегія розробляється для конкретного виду діяльності підприємства;
- вона формується окремо для кожного ринку;
- зазвичай конкурентна стратегія має цілі, які відрізняються від цілей та завдань інших стратегій.

Однією з основних задач конкурентної стратегії є забезпечення стабільної позиції підприємства на ринку. Для більше детального розуміння сутності конкурентної стратегії необхідно дослідити її види.

1.2 Основні моделі класифікацій конкурентних стратегій підприємства

Поєднання короткострокових та довгострокових стратегій для адаптації до специфічних умов компанії та ринкового середовища, зумовили появу безлічі конкурентних стратегій. У цьому контексті можна сказати, що кількість конкурентних стратегій відповідає кількості конкурентів. Проте деталі та поверхневі відмінності вражаюче схожі, коли аналізуються цілі діяльності компанії на ринку та тип конкурентної переваги, яку вона прагне досягти. На основі аналізу діяльності підприємств дослідники визначали суть обраних стратегій підприємств та об'єднували їх у парадигми або підходи до класифікацій конкурентних стратегій.

Найпоширенішою концепцією загальних конкурентних стратегій є концепція М.Портера. Автор класифікує стратегії відповідно до конкурентної переваги, що є її основою, й виділяє наступні типи стратегій: стратегія лідирування за витратами, стратегія фокусування, стратегія диференціації [6, с.12]. Розглянемо детальніше сутність кожної з них.

Стратегія лідирування за витратами є однією з основних конкурентних стратегій компанії, яка спрямована на досягнення провідної позиції в галузі або на великому сегменті ринку шляхом економії на витратах при масовому виробництві. Низька собівартість продукції слугує основою для встановлення цін, які нижчі за середні. Це передбачає порівняно низькі витрати в порівнянні з конкурентами і спрямованість на завоювання більшої частки ринку

Як зазначає автор, стратегія ґрунтується на оптимізації всіх складових виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги масового виробництва, витрат на сировину, матеріали та енергію; продуктивності праці, структури системи розподілу тощо, що означає орієнтацію на високі показники ефективності виробництва [9, с.111]. Водночас, ця стратегія не повинна негативно впливати на інші аспекти конкурентоспроможності, такі як якість виготовлення окремих

деталей, швидкість доставки продукції споживачам, рівень сервісу, надійність та технічна сумісність з раніше виготовленими частинами.

Стратегія лідирування за витратами реалізується за певних умов :

- коли попит є чутливим до зміни ціни;
- у галузі виробляються товарні продукти, які є стандартними і можуть бути вдосконалені;
- існує обмежена кількість способів досягнення диференціації продукції відповідно до потреб споживачів;
- більшість покупців звикли використовувати товар традиційними способами;
- покупці несуть незначні додаткові витрати при зміні постачальника.

Конкурентна стратегія *диференціації* полягає в створенні унікальних продуктів, що мають значний попит. Диференціація товару – це процес підвищення конкурентоспроможності товару шляхом впровадження додаткових характеристик і можливостей, що дозволяють задовольнити широкий спектр потреб споживачів.

Окрім цього, стратегічне лідерство у диференціації виступає як бар'єр для входу в галузь, оскільки наявність відомих брендів і висока якість продукції, а також обмежена кількість споживачів, готових платити за унікальність товарів, знижують привабливість ринків, де домінують «лідери у диференціації» [6, с.13]. Автор зауважую, що стратегія диференціації застосовується за наступних умов:

- існує багато способів диференціації товару;
- різноманітність продукції сприймається споживачами як цінність;
- товар (послуга) може використовуватися різними способами, що відповідає потребам покупців;
- небагато підприємств у галузі реалізують стратегію диференціації;
- компанія здатна запропонувати щось унікальне, чого немає у конкурентів, ґрунтуючись на: особливих характеристиках продукту; технічних

перевагах виробництва; більшому обсязі «сервісної підтримки»; привабливості продукту чи послуги за принципом «більше вигоди за ту ж ціну» тощо.

Третьою виділеною автором конкурентною стратегією є конкурентна стратегія *фокусування*, що передбачає зосередження діяльності підприємства на певному сегменті ринку споживачів. Тобто, стратегія фокусування полягає у більш глибокій диференціації продукції, що виробляється компанією, або у досягненні нижчих цін для конкретного сегмента ринку. Іноді обидва аспекти цієї стратегії можуть реалізовуватися одночасно. Стратегію фокусування доцільно реалізувати за умов коли на ринку:

- існує чітке розмежування між різними групами споживачів, які мають специфічні потреби та використовують продукт по-різному;
- немає конкурентів, які намагаються обслуговувати вузький конкретний сегмент;
- неможливо ефективно використовувати ресурси підприємства на більш широкому сегменті;
- існують суттєві відмінності в розмірах, темпах зростання, прибутковості та інтенсивності впливу п'яти конкурентних сил (згідно з «моделлю галузевої конкуренції» М. Портера), що робить деякі сегменти більш привабливими, ніж інші.

Дещо інший підхід до класифікації конкурентних стратегій пропонує Ф.Котлер. Залежно від частки ринку та маркетингових дій які застосовує підприємство у конкурентній боротьбі він виділяє наступні типи стратегій : лідер, послідовник, челенджер та нішера(рис. 1.3).

Ринкові лідери - це компанії, які мають найбільшу частку на конкретному ринку. Вони визначають цінову політику, напрямки інновацій, а також інтенсивність рекламних і збутових заходів, що робить їх законодавцями маркетингових практик у своїй галузі. Як зазначає автор, щоб зберегти лідерство в умовах стабільного ринку, ринковий лідер повинен діяти в трьох ключових напрямках: шукати можливості для розширення ринку; захищати свої позиції на ринку; прагнути збільшити свою частку на ринку [17, с.127].

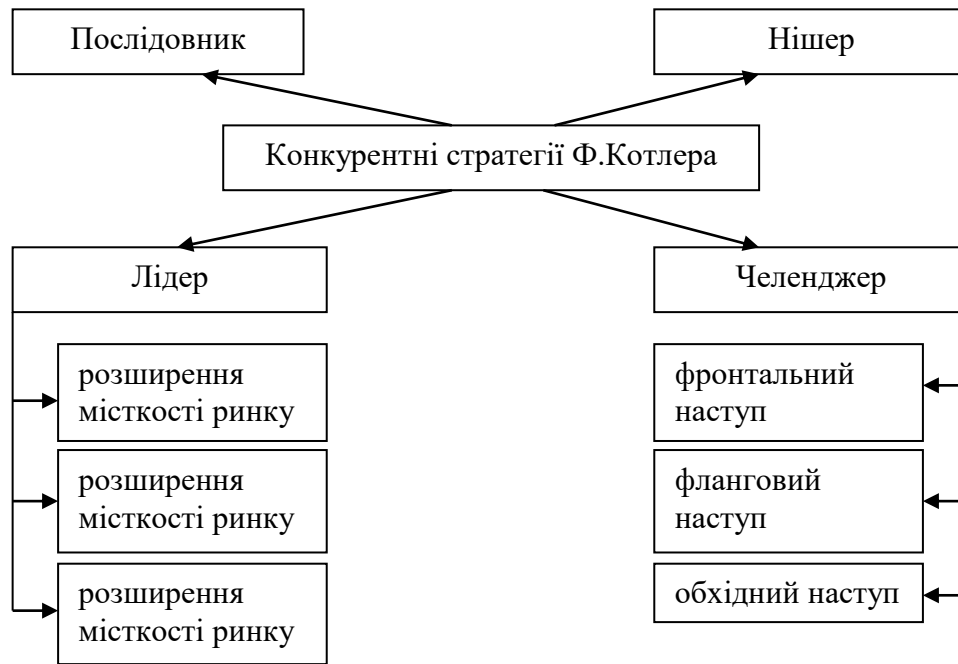


Рис.1.3 Конкурентні стратегії за Ф.Котлером

Джерело: складено автором за [17, с.127-129]

Ці три напрямки формують основну стратегію діяльності ринкового лідера та визначають три основні типи маркетингових стратегій: розширення місткості ринку, захист позицій та збільшення ринкової частки в умовах стабільного ринку.

Наступною конкурентною стратегією є стратегія *челенджера*. Челенджерами є компанії, які займають другі або треті позиції на ринку, активно розвиваються і прагнуть підвищити свою частку. Челенджер може реалізувати три стратегічні напрямки[17, с.128]:

- фронтальний наступ передбачає атаку на лідера по всіх фронтах, використовуючи всі маркетингові інструменти - це дуже складна і ризикована стратегія, оскільки для успіху потрібна значна перевага над конкурентом;
- фланговий наступ є менш ризикованим та зосереджується на слабких місцях конкурента, виявляючи незадоволені потреби споживачів і намагаючись їх задовольнити;

- обхідний наступ використовує слабкі сторони конкурента, але має більш широкий масштаб і метою є не лише підірвати, а й зламати певні позиції суперника.

Конкурентна стратегія послідовника полягає не в здобутті, а в підтримці та захисті своєї частки на ринку. Основною метою їхньої діяльності є збереження існуючих споживачів. Маркетингова діяльність послідовників характеризується такими особливостями: ефективним сегментуванням ринку для уникнення конкуренції з іншими підприємствами; акцентом на показниках прибутковості, а не на збільшенні ринкової частки; орієнтацією на обмежені конкурентні дії, а не на масштабні та мінімальними витратами на інновації [17, с.129].

Перевагою стратегії послідовника є те, що всі ризики, пов'язані з продуктом і ринком збуту, покладаються на ринкового лідера. Адже послідовник наслідує лише успішний, перевірений досвід лідера, що дозволяє зменшити витрати та ризики, підвищуючи таким чином свою прибутковість.

Останньою виділеною автором стратегією є стратегія *нішерів* - компаній, які обслуговують невеликі сегменти ринку, що залишилися поза увагою великих підприємств, використовуючи стратегію ринкової ніші. Досліджувана стратегія за класифікацією М.Портера визначається як стратегія фокусування. Її перевагою є орієнтація на пошук та задоволення особливих потреб споживачів, на яких не зосереджені інші підприємства.

Ще один напрямком виділення конкурентних стратегій є концепція ціннісних дисциплін М.Трейсі та Ф.Вірсема. Вказуючи на неможливість бути найкращими для всіх споживачів і в усіх аспектах одночасно автори вважають доцільним зосередження на одному конкретному напрямку. На основі цього підходу формується унікальна операційна модель, яка охоплює ключові процеси, структуру бізнесу, системи управління та корпоративну культуру, що забезпечить високу якість у вибраній сфері на тривалий термін.

Першою конкурентною стратегією авторів є стратегія операційної досконалості, яка передбачає вміле поєднання унікальних знань, застосування технологій і суворого управління задля лідерства за виробничою досконалістю. Стратегія може застосовуватись компаніями з досконалими виробничими процесами, що можуть запропонувати своїм споживачам таке поєднання якості, ціни та зручності придбання, яке не має рівних на ринку. Вони не запроваджують нові продукти чи послуги і не розвивають нестандартні стосунки зі своїми клієнтами. Їхня сила полягає в тому, що вони виконують свою роботу на високому рівні, а їхні пропозиції гарантують низькі ціни та швидке безумовне обслуговування [9, с.115].

Другою конкурентною стратегією підприємства за М.Трейсі та Ф.Вірсеом є лідерство за продуктом, що забезпечує динамічний баланс між захистом існуючих продуктів і впровадженням нових, між безмежною креативністю та фінансовою доцільністю, між створенням якісного продукту та його успішністю на ринку, а також між ставкою на кілька великих ідей і розвитком більшого спектра можливостей. Стратегія є доцільною для компаній, які прагнуть стати лідером у певному продукті, або вивести послугу на новий надзвичайно бажаний рівень. Організації, що дотримуються цієї ціннісної дисципліни, зосереджують свої зусилля на створенні товарів і послуг, які розширюють існуючі межі ефективності та якості [17, с.212].

Останньою серед виділених М. Трейсі та Ф.Вірсеом стратегій є стратегія наближеності до споживача, яка передбачає зосередження зусиль на досконалому навчанні персоналу, для надання споживачам послуг, що враховують весь спектр його можливих потреб. Компанії, які забезпечують цінність завдяки близькості до споживача, постачають те, що потрібно конкретному споживачеві. Для реалізації стратегії необхідне глибоке розуміння потреб своїх клієнтів, й постійна адаптація товарів та послуг відповідно до запитів окремих споживачів за розумною ціною [17, с.213].

Підсумовуючи вищевикладене класифікація конкурентних переваг досліджених авторів має наступний вигляд (рис.1.4).

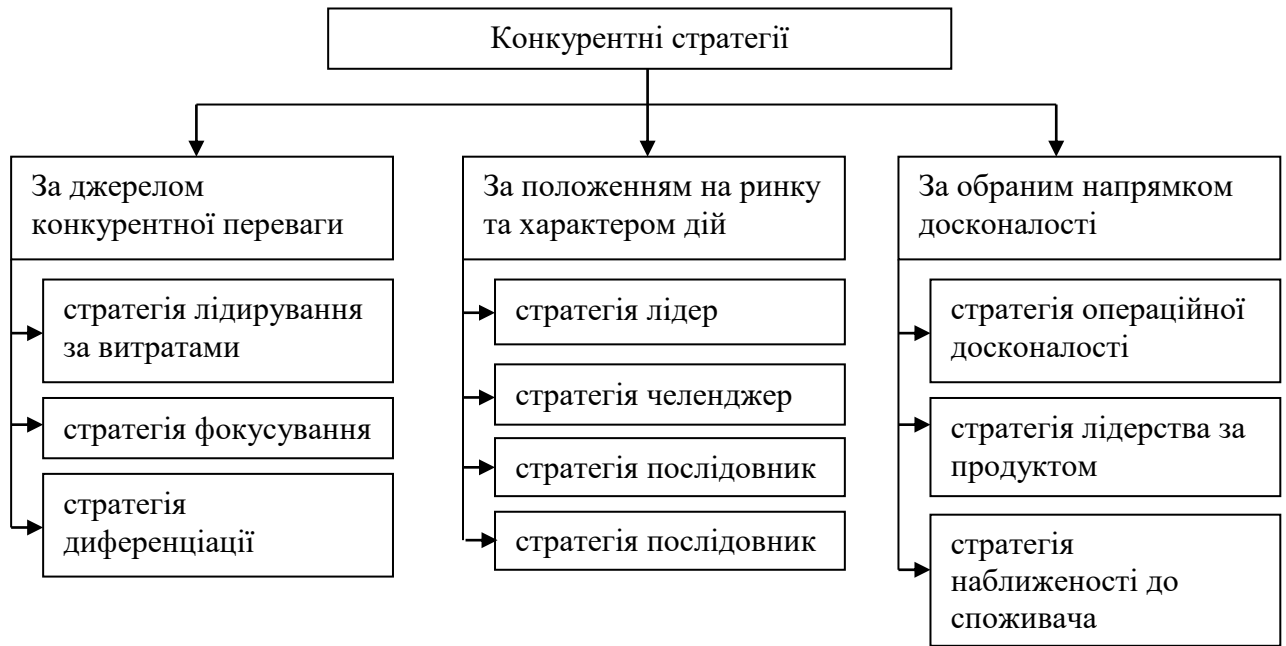


Рис.1.4 Класифікація конкурентних стратегій

Джерело: складено автором за [1;9;16;17]

Отже, існує широкий спектр конкурентних стратегій підприємств, які можна об'єднати в систему, тобто набір стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін у конкурентному середовищі. Ці стратегії не повинні виключати одна одну, оскільки не існує універсальної ідеальної стратегії для кожної конкретної організації. Часто підприємці комбінують декілька видів стратегій, проте кожна з них має свої передумови, особливості та обмеження, що пов'язані з певними ризиками.

Окрім цього, залежно від місії та стратегічного бачення підприємства менеджмент обирає на чому саме робити акцент, та яку модель формування конкурентних стратегій обрати. При цьому вибір конкурентної стратегії має базуватися на основі визначення конкретних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

1.3 Процес формування конкурентної стратегії: сутність та чинники впливу

Процес формування конкурентної стратегії підприємства є досить складним та потребує високої компетенції менеджерів.

Автор [20] виділяє наступні етапи формування конкурентної стратегії: встановлення цілей, аналіз зовнішнього середовища, дослідження внутрішнього середовища, визначення мети й завдань, аналіз та вибір стратегічних альтернатив, планування реалізації та реалізація розроблених стратегічних рішень.

Дещо інший підхід до формування конкурентної стратегії пропоную автори[22,с.90] та виділяють наступні етапи: аналіз структури й рушійних сил галузі; визначення та оцінка альтернатив досягнення конкурентних переваг та альтернативних конкурентних стратегій; вибір альтернатив і формування комплексу конкурентних стратегій.

Об'єднуючи погляди авторів першим етапом формування конкурентної стратегії підприємства має бути *аналіз потенціалу підприємства та рушійних сил галузі*. Цей етап має складатися з трьох паралельних етапів: аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, аналіз тенденцій галузі та конкурентний аналіз.

Аналіз внутрішнього потенціалу включає визначення чинників внутрішнього середовища, його сильних та слабких сторін й як результат джерел конкурентних переваг. До чинників внутрішнього середовища, що впливають на формування конкурентної стратегії автори[22] відносять: техніко-технологічні, економічні, управлінські, соціально-психологічні, природно-географічні. (рис.1.5)

Техніко-технологічна база підприємства — це систематизована сукупність найактивніших елементів виробництва, що визначає технологічний процес виготовлення продукції (виконання робіт, надання послуг) за допомогою машинного обладнання (устаткування, пристроїв, апаратів), а також різноманітних транспортних, передавальних, діагностичних і інформаційних

засобів, організованих у технологічні системи виробничих підрозділів та підприємства в цілому.



Рис.1.5 Чинники внутрішнього середовища, що впливають на формування конкурентної стратегії

Джерело: складено автором за [22]

Техніко-технологічна база відрізняється від основних засобів виробництва. Її технічна складова включає лише ті знаряддя та засоби праці, які безпосередньо беруть участь у реалізації виробничих технологій.

Економічні чинники підприємства — це різноманітні фактори, що впливають на фінансові та операційні аспекти діяльності компанії. Вони формують умови, в яких підприємство працює, і впливають на його можливості досягати запланованих цілей.

Управлінські чинники — чинники, що пов'язані з реалізацією управління підприємством, такі як організаційна структура, система менеджменту, встановлені внутрішні стандарти.

Соціально-психологічні фактори внутрішнього середовища – це елементи, які впливають на поведінку та взаємодію людей у певному контексті, наприклад, в організації. До цих чинників відносяться мотивація, динаміка групи, лідерство, комунікація та емоційний фон. Вони мають значний вплив на продуктивність працівників, їхнє задоволення роботою та загальну атмосферу в колективі.

Наступною складовою аналізу є визначення тенденцій галузі, що полягає у аналізі чинників прямого та непрямого впливу. До чинників прямого впливу відносять діяльність конкурентів, постачальників, споживачів, законодавство та ринок праці.



Рис.1.6 Чинники визначення тенденцій галузі

Джерело: складено автором за [6;23]

Конкуренти суттєво впливають на компанію, спонукаючи її постійно підвищувати якість продукції, зменшувати витрати та посилювати конкурентоспроможність. Конкуренція стимулює підприємства до впровадження інновацій та вдосконалення своїх процесів, що, в свою чергу, сприяє поліпшенню ринкової ситуації та загальному економічному розвитку.

Загроза виникнення потенційних прямих конкурентів, які діють поза межами конкретного ринку визначається висотою бар'єрів для входу на ринок та реакцією, яку може очікувати новий конкурент. Існує також загроза появи

товарів-замінників, які виконують аналогічні функції для тієї ж цільової аудиторії, але використовують інші технології. Ціни на такі товари встановлюють верхню межу цін, які можуть пропонувати існуючі на ринку продавці. Чим привабливіший товар-замінник, тим менше можливостей для підвищення цін у даному сегменті.

Покупці можуть впливати на потенційну рентабельність бізнесу, змушуючи його знижувати ціни або вимагати додаткових послуг. Ступінь цього впливу залежить від кількох факторів, зокрема від того, наскільки значну частину продажу постачальника складає обсяг покупок клієнтів; чи становлять куплені товари великий відсоток витрат клієнта, що спонукає його активно торгуватися; чи є товари диференційованими і чи впевнені клієнти, що знайдуть інших постачальників. Ці умови актуальні як для споживчих, так і для виробничих товарів.

Також важливою є оцінка тиску з боку постачальників. Спосіб, яким постачальники можуть домагатися вигідних умов від клієнтів, полягає в їхній здатності підвищувати ціни на свої поставки, знижувати якість або обмежувати кількість товарів для конкретного замовника. Сильні постачальники можуть впливати на рентабельність продукції своїх клієнтів, якщо ті не можуть компенсувати зростання витрат шляхом підвищення цін.

Законодавство може істотно впливати на діяльність підприємства як у позитивному, так і в негативному аспекті, особливо в контексті трудових відносин, податків і бізнесу загалом. Трудове законодавство регулює процеси найму, оплати праці, звільнення, умови праці, охорону праці та захист персональних даних співробітників. Податкове законодавство визначає правила оподаткування прибутків, обов'язки платників податків і податкові пільги. Законодавство у сфері бізнесу впливає на організаційні структури підприємств, умови ведення бізнесу та захист прав споживачів.

До чинників непрямого впливу автори [23] відносять соціальні, економічні, політичні, технологічні та екологічні чинники.

Політичні чинники потребують постійного контролю, оскільки нестабільна політична ситуація може призвести до відтоку капіталу з галузей, що потребують довгострокових інвестицій, тоді як торгівельні підприємства можуть відчувати себе більш впевнено. У період політичної активності, наприклад, під час виборів, з'являються нові можливості для засобів масової інформації. Політичні чинники також впливають на відносини з іноземними партнерами.

До економічних чинників відносяться: рівень і темпи інфляції, коливання курсу національної валюти щодо інших валют, можливість отримання кредитів, банківські процентні ставки, динаміка цін, розподіл прибутків, попит споживачів та платоспроможність населення, а також вплив глобалізації.

Соціокультурні чинники формуються в рамках конкретного суспільства і відображають основні погляди, цінності та норми поведінки людей, які впливають на прийняття управлінських рішень. Будь-яка організація функціонує в певному культурному середовищі, що означає, що соціокультурні фактори - такі як ставлення людей до себе, інших, суспільних інститутів, природи та культурних цінностей освіти - справляють вплив на її діяльність.

Технологічні чинники є важливою внутрішньою змінною і зовнішнім чинником одночасно. Технологічні інновації впливають на ефективність виробництва і продажу продукції, швидкість її морального старіння, а також на способи збору, зберігання та розподілу інформації. Керівники підприємств повинні аналізувати потенційний вплив світового науково-технічного середовища на створення і впровадження нових технологій.

Екологічні чинники впливають на навколишнє середовище і їх потрібно враховувати в підприємницькій діяльності. Це можуть бути обсяги викидів забруднюючих та токсичних речовин, рівень фізичного впливу на навколишнє середовище, надійність і соціально-екологічну безпеку виробничих систем та технологічних процесів, якість та безпечність продукції, а також розташування підприємства і можливі незворотні негативні наслідки.

Й останньою складовою аналізу є *конкурентний аналіз*, який полягає у співставленні характеристик підприємства та його конкурентів. Аналіз найближчих конкурентів і їх можливих дій має велике значення при оцінці зовнішнього середовища організації. Це необхідно, оскільки компанії в одній галузі можуть суттєво різнитися за модифікаціями продукції, цінами, регіонами продажу та рівнем якості товарів. Проведення конкурентного аналізу відбувається на основі співставлення характеристик підприємства з конкурентами в галузі(рис.1.7).

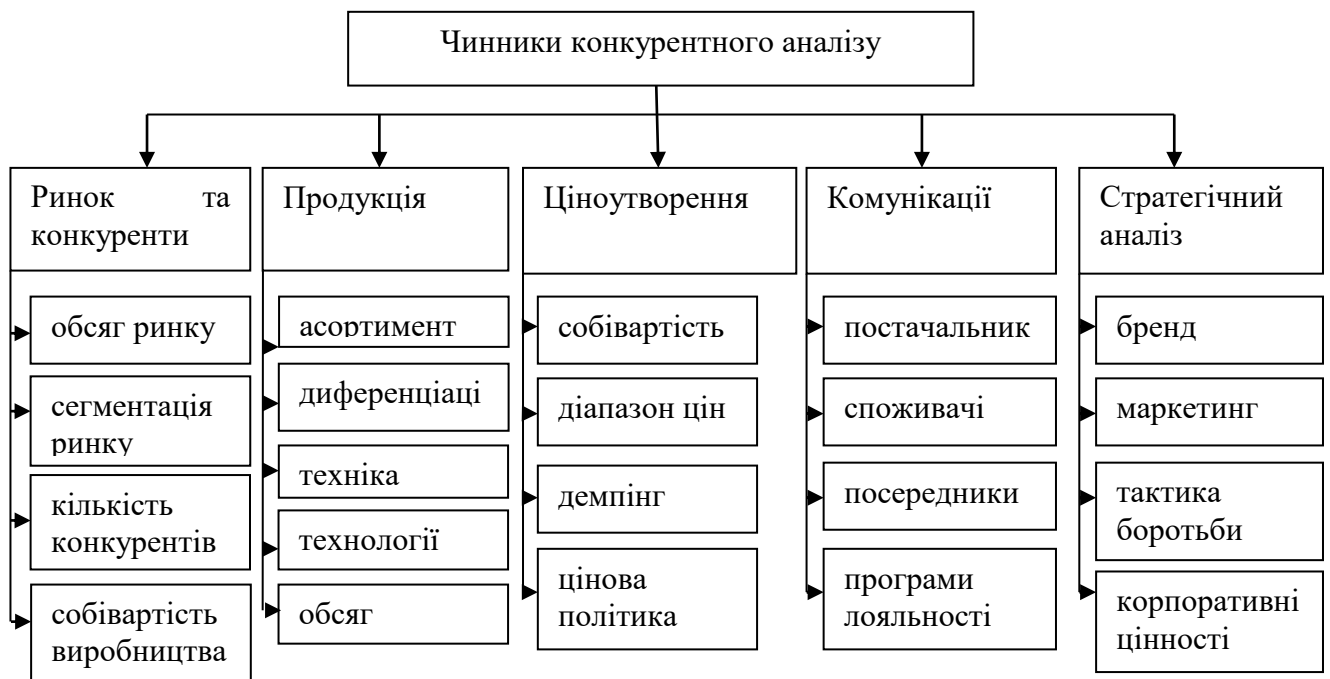


Рис. 1.7 Складові конкурентного аналізу

Джерело: складено автором за [21]

Дослідивши чинники внутрішнього та зовнішнього середовища необхідно *розробити та оцінка альтернативних конкуренті стратегії*. Критерії для вибору альтернатив можуть бути згруповані наступним чином: реагування на можливості та загрози зовнішнього середовища; здобуття конкурентних переваг; відповідність цілям компанії; реалістичність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (на різних рівнях); відповідність стратегічним та фінансовим цілям і обмеженням.

З сукупності розроблених альтернатив обирається найбільш ефективна конкурентна стратегія. Серед найпоширеніших методів оцінки потенційного економічного впливу кожної альтернативи на майбутнє компанії можна виділити розробку сценаріїв, аналіз портфелю замовлень, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу та експертні оцінки.

Обравши конкурентну стратегію необхідно розробити детальний план її реалізації, що передбачає встановлення нормативів, термінів, інструментів та деталізації змін поточної діяльності кожного з підрозділів.

Підсумовуючи вищевикладене, ми сформували схему формування конкурентної стратегії підприємства(рис.1.8)



Рис.1.8 Схема розробки конкурентної стратегії підприємства

Джерело: складено автором

Підсумовуючи вищевикладене, ми визначили, що процес формування конкурентної стратегії починається з визначення цілей у конкурентній боротьбі. Встановлення як довгострокових, так і короткострокових цілей забезпечує чітке розуміння та детальне пояснення значення розробки конкурентної стратегії для підприємства.

Важливим етапом у процесі формування конкурентної стратегії є аналіз зовнішнього середовища, що допомагає виявити наявні загрози та можливості, які можуть вплинути на досягнення поставлених цілей. Цей етап також дозволяє визначити особливості структури галузі, уточнити суть та значення шести конкурентних сил, а також оцінити масштаби діяльності конкурентів.

Аналіз стратегічного потенціалу, визначення ключових факторів успіху підприємства та його слабких місць у конкурентній боротьбі допомагає виявити внутрішні процеси компанії, які можуть бути як сильними, так і слабкими сторонами, оцінити їх важливість та визначити конкурентні переваги. Важливим аспектом цього етапу є оцінка конкурентоспроможності підприємства, яка полягає в можливості порівняння компаній у межах певної конкурентної групи.

Вибір стратегії є одним із ключових процесів у формуванні конкурентної стратегії, оскільки підприємство рідко обирає лише одну стратегію. Тому необхідні конкретні критерії для виявлення та аналізу альтернативних стратегій.

Тобто, процес формування конкурентної стратегії передбачає всебічний аналіз чинників та альтернатив, для чого необхідні висока компетентність менеджменту та доцільно підібраний інструментарій аналізу.

РОЗДІЛ 2. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БК ЛІТАЙМ»

1.1 Аналіз сучасного стану будівельної галузі України

Будівельна галузь України є однією з найбільших за обсягом бюджетних коштів і має стратегічне значення для розвитку економіки та соціальної інфраструктури країни. В той же час розвиток цієї галузі залежить від багатьох інших тісно пов'язаних секторів.

Для визначення поточного стану будівельної галузі України ми вважаємо доцільним застосувати метод аналізу 5 сил конкуренції М.Портера, що передбачає оцінку впливу внутрішньогалузевої конкуренції, постачальників та споживачів, потенційних конкурентів та товарів-субститутів на діяльність підприємств галузі.

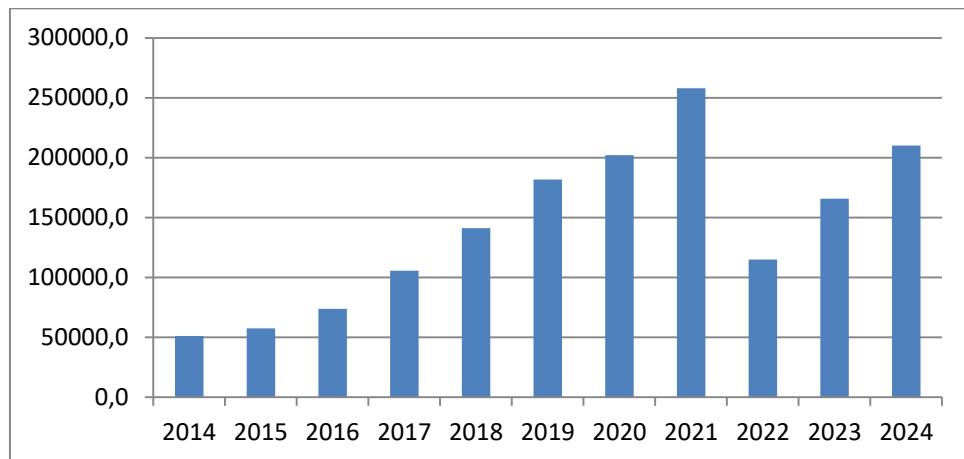
Оцінка впливу галузі відбувається на основі визначення ключових характеристик впливу, визначення їх ваги, оцінки впливу та розрахунку виважено оцінки(вага*оцінка впливу). При цьому вплив вважається:

- високим, якщо загальна оцінка впливу складає 2,4 -3 бали;
- помірним, якщо загальна оцінка впливу складає 1,6-2,4 бали;
- середнім, якщо загальна оцінка впливу складає 1 - 1,6 бали.

Внутрішньогалузева конкуренція.

Першим показником, що характеризує внутрішньогалузеву конкуренцію є темп зростання ринку. Досліджуючи обсяги виробництва будівельної галузі (рис.2.1), ми визначили, що до 2022 року спостерігалось значне їх зростання, у 2022 році темп зростання склав більше 27 %.

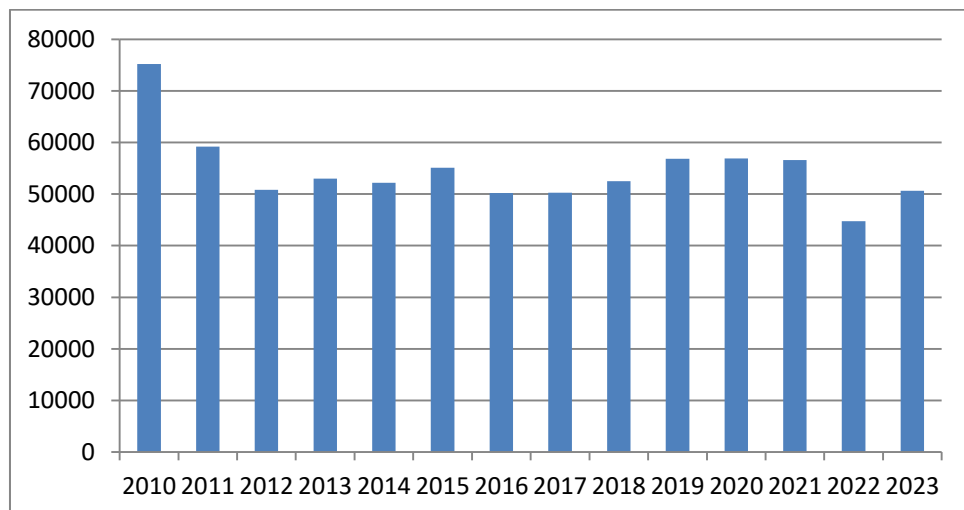
Однак, у 2022 році обсяги будівництва знизились більше ніж у 2 рази, у зв'язку з проведенням воєнних дій. Протягом 2023-2024 років обсяги будівництва зростали в середньому на 30 % в рік, та у 2024 році перевищили рівень 2020 року.



**Рис.2.1 Динаміка обсягів будівництва в Україна протягом 2014-2024
рр. , тис. грн..**

Джерело: складено автором за даними [24]

При цьому, аналізуючи динаміку кількості підприємств в галузі(рис.2.2) варто зазначити, що хоч в галузі спостерігається значне коливання кількості підприємств, їх кількість залишається досить великою. Лише у 2022 році кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання знизилась менше 5 тис підприємств, за рахунок руйнування та захоплення значної території України військами РФ.



**Рис. 2.2 Динаміка кількості підприємств будівельної галузі України
протягом 2010-2023 рр.**

Джерело: складено автором за даними [24]

При цьому у 2024 році за характером робіт (рис.2.3) переважало нове будівництво(40,8%)

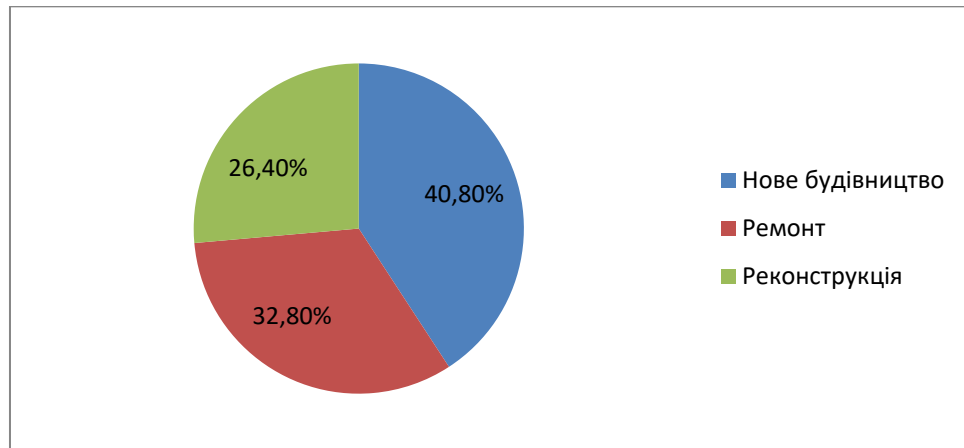


Рис.2.3 Розподіл обсягів будівництва за характером будівництва у 2024 р.

Джерело: складено автором за даними [24]

При цьому протягом досліджуваного періоду зростали обсяги будівництва як будівель так і інженерних споруд(рис.2.4). Однак обсяги будівництва інженерних споруд перевищують обсяги будівництва будівель(у 2024 році на 40%).

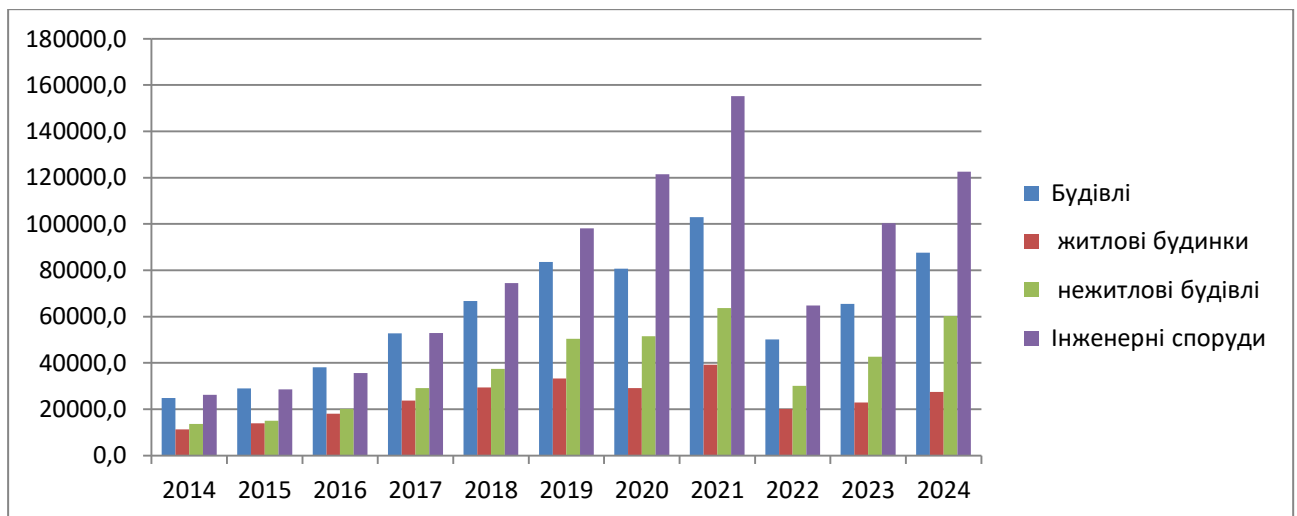


Рис. 2.4 Динаміка обсягів будівництва будівель та інженерних споруд протягом 2014-2024 рр.

Джерело: складено автором за даними [24]

Серед будівель переважає будівництво нежитлових будинків на 40%, однак за обома видами будівництва спостерігається зростання обсягів будівництва.

За видами будівництва у 2024 році (рис.2.5) найбільше збудовано нежитлових будівель(28,62%). Будівництво житлових будинків займає 4 місце за обсягами й складає 13,06% від загального будівництва по країні.

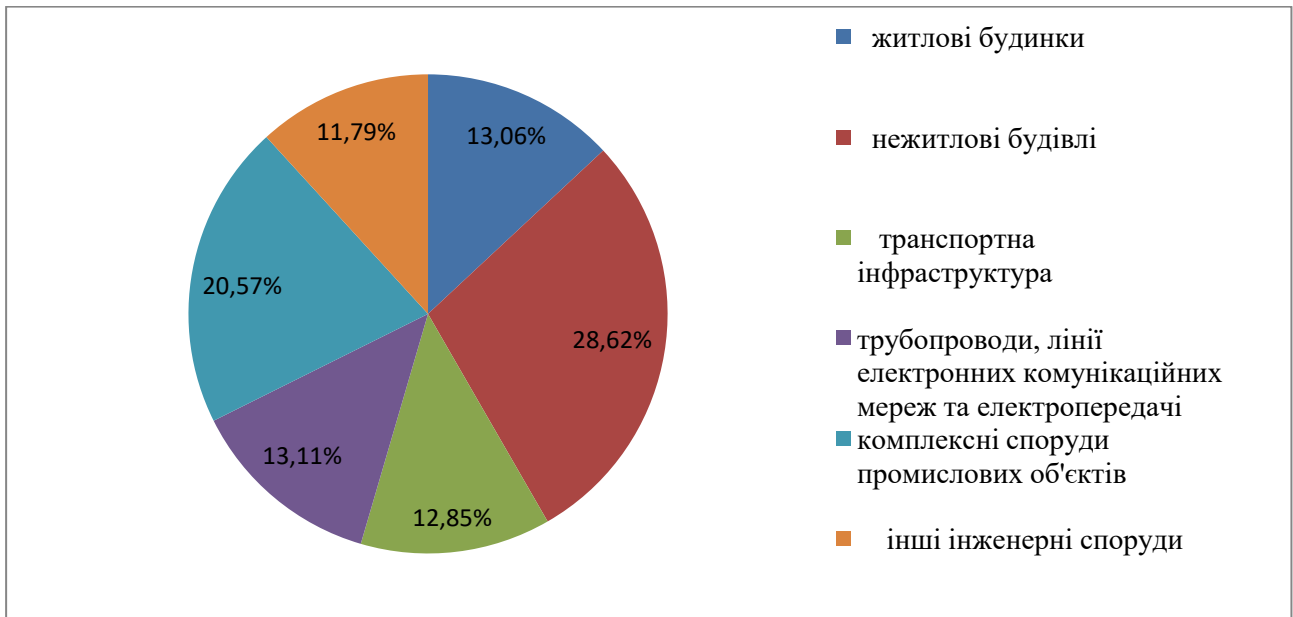


Рис.2.5 Обсяги будівництва за видами у 2024 році.

Джерело: складено автором за даними [24]

При цьому у 2024 році було здано в експлуатацію 181 новобудов, рейтинг областей за здачею новобудов наведено на рис.2.6

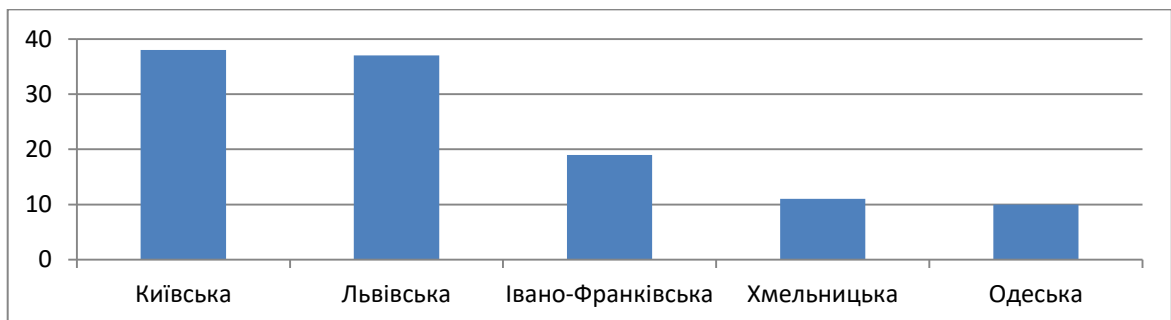


Рис.2.6 Кількість зданих новобудов за областями України, 2024 р.

Джерело: складено автором за даними [24]

Аналізуючи цінову політику підприємств галузі, ми визначили що середня вартість спорудження одного квадратного метру в багатоквартирних будинках по Україні складає 21 290. При цьому найбільша вартість квадратного

метру у місті Київ – 24 882 грн, а найменша вартість у Кіровоградській області 18 095 грн.

У табл.2.1 наведено результати оцінки внутрішньогалузевої конкуренції на ринку будівельної галузі України будівництва будівель.

Таблиця 2.1

**Оцінка впливу внутрішньогалузевої конкуренції будівельної галузі
України**

Характеристика сили галузі	Вага чинника ($\Sigma 1$)	Оцінка впливу			Виважена оцінка
		Низький (1 бал)	Помірний (2 бали)	Високий (3 бали)	
Темп зростання ринку	0,25	Високий (більше 10%)	Помірний (до 10%)	Відсутній або спад	0,25
Кількість підприємств	0,15	Невелика кількість підприємств (до 10), що контролюють весь ринок	Помірна кількість підприємств (до 100) й домінує обмежена група фірм	Велика кількість підприємств; відсутні підприємства, що займають домінуючу позицію	0,45
Цінова конкуренція	0,25	Цінова конкуренція відсутня	Підвищення цін можливе лише для покриття витрат	Жорстка цінова конкуренція	0,5
Відмінність між конкурентами	0,075	Однорідні підприємства за структурою витрат та поведінкою	Майже однорідні підприємства	Виділяються підприємства з агресивною конкурентною поведінкою	0,15
Концентрація підприємств на ринку	0,05	Висока концентрація	Помірна концентрація	Низька концентрація	0,05
Витрати на просування товару на ринок	0,05	Значні витрати на рекламу та стимулювання збуту	Помірні витрати на рекламу та стимулювання збуту	Низькі витрати на рекламу та стимулювання збуту	0,1
Диференціація товарів	0,1	Товари галузі унікальні	Товари схожі, але за ключовими ознаками різняються	Товари галузі стандартні	0,3
Державне регулювання	0,075	Значне	Помірне	Низьке	0,15
Загальна оцінка впливу					1,95

За результатами оцінки вплив внутрішньогалузевої конкуренції на діяльність підприємств будівельної галузі є помірним.

Вплив постачальників

Постачальниками для будівельної галузі є :

- постачальники будівельних матеріалів;
- постачальники будівельної техніки;
- персонал.

В Україні існує широка мережа постачальників будівельних матеріалів. Україна у 2023 році імпортувала лише 14% буд.матеріалів, тобто 85 % продукції виготовляється на території України.

Наприклад, найпопулярнішим будівельним матеріалом є цемент. До найбільших цементних заводів України відносять Криворізький цементний завод, ПівденьЦемент Івано-Франківськцемент, Кам'янський цементний завод, Волинь-Цемент, Подільський цемент, Одеський цементний завод, Миколаївцемент. Окрім цього, є велика кількість дистриб'юторів будматеріалів . В Україні на початок 2-25 року зареєстровано 36538 суб'єктів господарювання з реалізації будматеріалів.

В той же час в Україні немає заводів з виготовлення скла, однак є велика кількість заводів, що виготовляють вікна на базі імпортованої сировини.

Щодо будівельної техніки, то на українському ринку є широкий вибір будівельної техніки як українського так і закордонного виробництва.

При цьому, за даними [25] протягом останніх років спостерігається зростання вартості будівельних матеріалів. Також спостерігається зростання середньої заробітної плати як фахівців з проектування та управління будівництвом так і безпосередніх будівельних працівників.

У табл.2.2 наведено результати оцінки впливу постачальників на ринку будівельної галузі України будівництва будівель.

Таблиця 2.2

Оцінка впливу постачальників на будівельну галузь України

Характеристика сили галузі	Вага чинника ($\Sigma 1$)	Оцінка впливу			Виважена оцінка
		Низький (1 бал)	Помірний (2 бали)	Високий (3 бали)	
Кількість постачальників	0,2	На ринку діє багато постачальників, є можливість переключення між ними	Помірна кількість постачальників, переключення між ними потребує фінансових витрат	Продукт постачальників унікальний, не має можливості переключення	0,4
Відносна концентрація підприємств-постачальників	0,2	Концентрація постачальників вища концентрації будівельних підприємств	Приблизно однакова концентрація постачальників та підприємств галузі	Концентрація постачальників нижча за концентрацію будівельних підприємств	0,6
Замінники ресурсу	0,1	Висока можливість використання ресурсів замінників	Помірна	Не існує ресурсів замінників	0,2
Вага ресурсу у загальних витратах виробництва	0,1	Низька	Помірна	Висока	0,3
Диференціація	0,2	Товари недеференційовані	Помірно диференційовані	Висока диференціація товарів	0,4
Можливість інтеграції вперед	0,05	Слабка можливість інтеграції у галузь покупців	Помірна	Постачальники частково інтегровані та створюють загрозу інтеграції	0,1
Частка збуту, що припадає на галузь	0,15	Галузь є найбільшим покупцем	Постачальники збувають товар кільком галузям, частка галузі помірна	Постачальники збувають товар кільком галузям, на конкретну галузь не припадає вагової частки	0,3
Загальна оцінка впливу					2,3

За результатами оцінки вплив постачальників на діяльність підприємств будівельної галузі є помірним.

Вплив споживачів

Споживачами в будівельній галузі є різні категорії людей та організацій, які мають інтерес до будівництва, реконструкції, ремонту або капітального ремонту будівель і споруд. Це можуть бути як фізичні особи (клієнти, які замовляють зведення житлових будинків), так і юридичні особи (компанії, що займаються будівництвом офісних приміщень, виробничих цехів або торгових центрів). Негативною динамікою для будівельних підприємств є зменшення кількості населення України(рис.2.7).

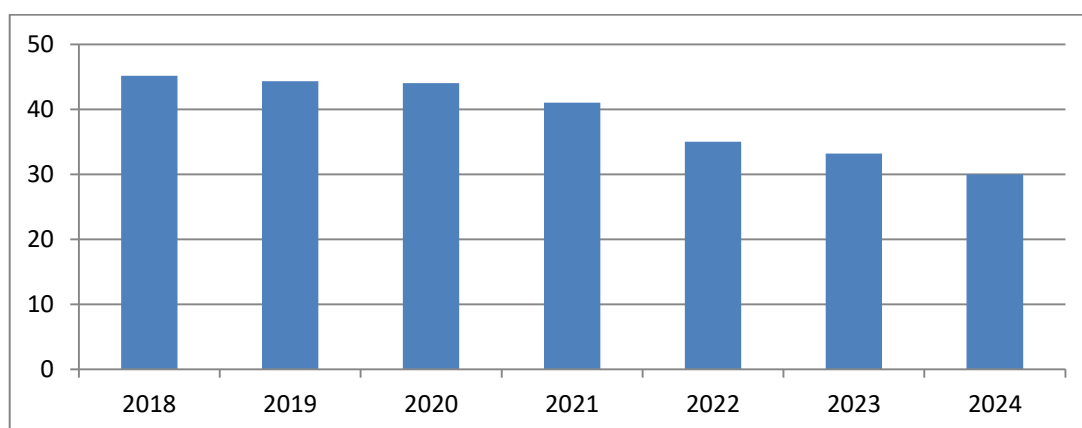


Рис.2.7 Динаміка кількості населення України протягом 2018-2024
рр, млн. чол..

В той же час у 2024 році будівництво в Україні демонструвало зростання, переважно завдяки нежитловому сегменту та державним програмам підтримки. Програма «єОселя» сприяла підвищенню попиту на житло, особливо в первинному ринку. У цьому році обсяг виданих кредитів за цією програмою досягнув 14,6 млрд грн, що на 66% більше в порівнянні з попереднім роком. Проте в другому півріччі темпи кредитування знизилися через зміни в умовах надання кредитів та нестачу фінансування.

Забудовники активніше працювали в регіонах, які не постраждали від бойових дій, таких як Київська, Львівська, Закарпатська та Івано-Франківська області. Ці території стали привабливими для внутрішньо переміщених осіб, що сприяло зростанню попиту на житло та завершенню проєктів, розпочатих до війни.

У 2024 році в Україні спостерігалось активне будівництво нежитлових об'єктів, зокрема промислових і складських приміщень, а також будівель для оптової та роздрібної торгівлі. Значне зростання відбулося у сфері логістичної, торговельної та індустріальної нерухомості, а також у будівництві готелів

У табл.2.3 наведено результати оцінки впливу споживачів на ринку будівельної галузі України будівництва будівель.

Таблиця 2.3

Оцінка впливу споживачів на будівельну галузь України

Характеристика сили галузі	Вага чинника ($\Sigma 1$)	Оцінка впливу			Виважена оцінка
		Низький (1 бал)	Помірний (2 бали)	Високий (3 бали)	
Чисельність покупців	0,20	Висока	Помірна	Низька	0,2
Відносна концентрація споживачів	0,15	Концентрація покупців нижча концентрації будівельних підприємств	Приблизно однакова концентрація споживачів та підприємств галузі	Концентрація постачальників вижча за концентрацію будівельних підприємств	0,15
Важливість продукції галузі для покупців	0,25	Висока	Помірна	Низька	0,25
Диференціація	0,2	Висока диференціація, що обмежує можливість вибору споживача	Помірна диференціація	Стандартизована продукція, наявні альтернативні постачальники	0,4
Можливість зворотної інтеграції	0,05	Слабка можливість інтеграції	Помірна можливість інтеграції (за рахунок будівництва приватних будинків)	Покупці частково інтегровані	0,1
Повнота володіння інформацією	0,15	Покупці не володіють повною інформацією щодо ситуації на ринку	Покупці частково володіють повною інформацією щодо ситуації на ринку	Покупці повністю володіють повною інформацією щодо ситуації на ринку	0,3
Загальна оцінка впливу					1,4

За результатами оцінки вплив постачальників на діяльність підприємств будівельної галузі є низьким.

Вплив потенційних конкурентів

Валив потенційних конкурентів визначається на основі оцінки бар'єрів входу в галузь. Бар'єри можуть виникати через об'єктивні характеристики галузі, такі як технологічні особливості виробництва, споживчі уподобання, зміни в попиті та конкуренцію з боку іноземних виробників. Ці бар'єри відносяться до нестратегічних факторів ринкової структури. Інший тип бар'єрів пов'язаний із стратегічною поведінкою компаній, що працюють на ринку. Це може включати стратегічне ціноутворення, яке ускладнює вхід нових конкурентів у галузь, а також політику щодо витрат на дослідження та інновації, патенти, вертикальну інтеграцію та диференціацію продукту тощо.

Діяльність підприємств будівельної галузі пов'язана з високими капітальними витратами. Особливо реалізація великих проектів потребує значних капіталовкладень у матеріально-технічне забезпечення та робочу силу.

Окрім цього, будівництво в Україні регулюється низкою законів, й процес отримання дозволів, ліцензій та сертифікатів є досить складним.

Ще одним бар'єром входу є технологічні чинники, а саме досягнення в області інженерії, архітектури, будівництва та управління проектами.

Окрім цього, за регіонами хоч і з незначними вкладеннями в маркетингову стратегію, але сформовані торгові марки, що також є вхідним бар'єром.

Для будівельної галузі актуальним є ефект масштабу, за рахунок збільшення обсягів будівництва, вартість може зменшуватися.

Також, для будівельної галузі перешкодою є висока ризиковість пов'язана з затримками по термінам, перевищенням витрат та аваріях на будівництва, що також ускладнює ведення воєнних дій в Україні.

У табл.2.4 наведено результати оцінки загрози потенційних конкурентів на ринку будівельної галузі України будівництва будівель.

Таблиця 2.4

**Оцінка впливу сили потенційних конкурентів на будівельну галузь
України**

Характеристика сили галузі	Вага чинника ($\Sigma 1$)	Оцінка впливу			Виважена оцінка
		Низький (1 бал)	Помірний (2 бали)	Високий (3 бали)	
Темп зростання ринку	0,15	Відсутній або спад	Помірний (до 10%)	Високий (більше 10%)	0,45
Початкові інвестиції	0,25	Високі	Помірні	Низькі	0,25
Державне регулювання	0,1	Значний рівень державного регулювання (отримання дозволів, ліцензій, сертифікатів)	Помірний рівень державного регулювання	Відсутнє державне регулювання галузі	0,1
Економія на масштабі	0,2	Значна	Помірна	Відсутня	0,2
Диференціація послуг	0,05	Висока	Помірна	Низька	0,1
Торгові марки	0,05	На ринку представлені сильні торгові марки	На ринку діє декілька торгових марок	Відсутність торгових марок	0,1
Ціноутворення	0,15	На ринку є лідери за ціною	Цінова політика виправдана якістю товару	Не має можливості демпінгу	0,5
Технічна та технологічна складність товару	0,05	Низька	Середня	Висока	0,1
Загальна оцінка впливу					1,35

За результатами оцінки сили потенційних конкурентів на діяльність підприємств будівельної галузі є низьким.

Вплив товарів-субститутів

Сучасною альтернативною традиційного будівництва є модульне будівництво. Модульний будинок — це готова до експлуатації споруда, виготовлена з якісних матеріалів і доставлена на ділянку на вантажному причепі. З кожним роком популярність будівельних модулів зростає, адже вони

дозволяють зводити будинки, що відповідають усім технічним та законодавчим вимогам. Модулі не лише скорочують час монтажу, а й забезпечують різноманітні комфортні умови. Крім того, варто зазначити, що модульні технології зменшують екологічний вплив будівництва, генеруючи менше відходів і створюючи менше перешкод на майданчику. Деякі модульні будинки можуть бути розібрані і перенесені в інше місце, що забезпечує велику гнучкість для власників.

Проте важливо враховувати, що модульні будинки можуть мати обмеження в архітектурному дизайні та індивідуальних налаштуваннях у порівнянні з традиційним будівництвом. Окрім цього виробники модульних будинків характеризують їх тимчасову альтернативу традиційного будівництва житла, тимчасову добудову готелів та ресторанів на сезон.

У табл.2.5 наведено результати оцінки загрози товарів-субститутів на ринку будівельної галузі України будівництва будівель.

Таблиця 2.5

Оцінка впливу сили товарів-субститутів на будівельну галузь України

Характеристика сили галузі	Вага чинника ($\Sigma 1$)	Оцінка впливу			Виважена оцінка
		Низький (1 бал)	Помірний (2 бали)	Високий (3 бали)	
Складність товару галузі	0,3	Складна	Помірна	Легко відтворювана	0,3
Відмінності між товаром галузі та субститутом	0,3	Явна відмінність	Існують незначні відмінності	Відмінність виявити складно	0,3
Різниця між ціною товару галузі та товару субституту	0,4	Ціна товару галузі нижча ціни субституту	Ціни на однаковому рівні	Ціна товару галузі більша ціни субституту	1,2
Загальна оцінка впливу					1,8

За результатами оцінки сили товарів-субститутів на діяльність підприємств будівельної галузі є помірним.

У таблиці 2.6 систематизовано результати проведеного нами аналізу впливу 5 сил конкуренції на діяльність будівельних підприємств, що спеціалізуються на спорудженні будівель.

Таблиця 2.6

Вплив 5 конкурентних сил М.Портера на діяльність будівельних підприємств, що спеціалізуються на спорудженні будівель

Сила галузі	Рівень впливу	Характеристика	Можливі заходи протидії силі
Внутрішньо-галузева конкуренція	Помірний (1,95 б.)	Можлива цінова конкуренція	Впровадження нових будівельних технологій; Розгляд можливості інтеграції у сферу постачальників
		За великої кількості гравців наявні на ринку підприємств з гарною репутацією та досвідом	Удосконалення маркетингових стратегій; Аналіз попиту на ринку нерухомості та адаптація проєктів до змінюваних потреб споживачів, включаючи створення житла для різних соціальних груп
		Можливість конкурування на основі впровадження інновацій	Моніторинг ринкових інновацій та досвіду більш розвинених країн, й використання доцільних інноваційних методів
Постачальники	Помірний (2,3 б.)	Зростання цін на сировину	Інтеграція у галузь постачальників
		Менша кількість постачальників, аніж підприємств галузі	Моніторинг цін постачальників й збільшення обсягів виробництва для збільшення ефекту економії за масштабом
Споживачі	Низький (1,4 б.)	Збільшення обсягів виробництва зумовлено внутрішньою міграцією та будівництвом нежитлових будинків	Удосконалення процесу будівництва для створення більш конкурентоспроможних цін Впровадження CRM-систем для покращення взаємодії з клієнтами
Потенційні конкуренти	Низький (1,35 б.)	Вхідні бар'єри галузі є досить високими	Збільшення сили вхідних бар'єрів за рахунок підвищення диференціації та інноваційних методів будівництва: використання інформаційного моделювання будівель, автоматизація проєктування та управління будівництвом
Товари-субститути	Помірний (1,8)	Будівництво більш дешевих модульних будинків та споруд	Оптимізація будівельних процесів та маркетингових заходів з популяризації надійного житла й споруд

Джерело: складено автором

Дослідивши основні тенденції галузі, ми визначили, що для боротьби з силами галуз підприємства мають вести постійний моніторинг змін на ринку, а також підвищувати маркетингову та інноваційну складові діяльності підприємств.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану та конкурентоспроможності ТОВ «БК Літайм»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Будівельна компанія Літайм» - є будівельною компанією заснованою у 2018 році. Підприємство зареєстроване у м.Київ за адресою Проспект Степана Бендери буд.6. Директором підприємства є Хмельовський Леонід Петрович, що також є його акціонером зі внеском у статутний фонд 1000 грн. Основним акціонером є Шевченко Максим Григорович з свнуском у статуний фонд 99 тис.грн.

Основним видом діяльності підприємства є будівництво житлових та нежитлових будівель. Окрім цього підприємство займається торгівлею будівельними маті ралами та санітарно-технічними виробами, надає послуги перевезення речей та надає в оренду будівельні машини та устаткування.

З моменту започаткування підприємство реалізувало низку проектів (табл.2.7).

Основним об'єктом над яким працює забудовник є Житловий комплекс «Парус 12». Комплекс ЖК Парус розміщений на перетині вулиць Паркової та 1 Травня в місті Чорноморськ Одеської області. Завершення першої черги, що складається з чотирьох секцій відбулося у 2021 року, другої черги у 2024 році.

У будівництві використовується керамічна цегла, а для утеплення несучих стін застосовується 10 см екологічної мінеральної вати. Презентабельний вигляд новобудови забезпечується спеціальною облицювальною цеглою. Висота стель у квартирах становить 2,78 м. На першому поверсі розміщені індивідуальні комори та нежитлові приміщення.

Таблиця 2.7

Реалізовані проекти ТОВ «БК Літайм»

Дата отримання дозволу	Об'єкт	Адреса/замовник
12.10.2018	Нове будівництво багатоквартирних житлових будинків з вбудовано-прибудованими приміщеннями	Одеська обл.. м. Чорноморськ вул.Лазурна 2-Б (І черга)
15.09.2022	Нове будівництво складів, допоміжних будівель та споруд	Одеська обл.. Одеський район Авангардівська сель.рада Масив 12, діл.245
08.09.2021	Нове будівництво багатоквартирних житлових будинків з вбудовано-прибудованими приміщеннями	Одеська обл.. м. Чорноморськ вул.Лазурна 2-Б(ІІ черга)
25.08.2021	Нове будівництво багатоквартирних житлових будинків з вбудовано-прибудованими приміщеннями	Одеська обл.. м. Чорноморськ вул.Паркова(ЖБК «Парус 12»)
10.09.2022 22.09.2022	Нове будівництво складів, допоміжних будівель та споруд	Одеська обл.. Одеський район Авангардівська сель.рада Масив 12, діл.245
16.04.2024	Нове будівництво будівель оптової торгівлі та зберігання(непродовольчих товарів) допоміжних будівель та споруд	Одеська обл.. м. Чорноморськ

Джерело: складено автором за даними підприємства

Основними перевагами житлового комплексу Парус 12 є:

- тихий вантажно-пасажирський ліфт марки OTIS;
- енергозберігаючі металопластикові вікна з німецькою фурнітурою та 5-камерним профілем;
- балкони з кованими елементами;
- підведені всі комунікації: газ, вода, електрика та відповідні лічильники;
- індивідуальне опалення в кожній квартирі.

Головною перевагою ЖК є його близькість (200 м) до одного з найкращих пляжів України, який протягом п'яти років отримує нагороду «Блакитний прапор». Для автомобілістів передбачені парковки на території комплексу. Проект також включає зони відпочинку для дітей і дорослих, ігрові та розвиваючі майданчики. На території ЖК сучасне освітлення і сучасне озеленення. На першому поверсі будівлі розміщені заклади сфери послуг та

торгових точок для покупки всього необхідного. У безпосередній близькості від комплексу знаходяться магазини, заклади громадського харчування, банки, медичні установи та ринок.

Більше половини території зайнято пішохідними аллеями, озелененими зонами для відпочинку, дитячими ігровими майданчиками та спортивними зонами. Для власників велосипедів облаштовано велопарковку. Безпеку житлового комплексу забезпечує система відеоспостереження, контроль доступу та спеціально підготовлена фізична охорона.

Для визначення поточного фінансово-економічного стану ТОВ «БК Літайм» ми проаналізували річну фінансову звітність підприємства протягом 2021-2024 рр табл.2.8.

Таблиця 2.8

Показники господарської діяльності ТОВ «БК Літайм»

Показники	Рік				Зміна 2024/2021
	2021	2022	2023	2024	
1. Чистий дохід від реалізації продукції , тис. грн..	6980	381,3	19	8186	17,28%
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн..	1358,9	531,5	754,3	1159,2	-14,70%
3. Валовий прибуток/збиток, тис. грн..	5621,1	-150,2	-735,3	7026,8	25,01%
4. Інші операційні витрати, тис. грн..	184,9	159,8	157,6	157,6	-14,76%
5. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн..	5494,3	-235,9	-892,9	6870,1	25,04%
6. Податкові зобов'язання , тис. грн..	151,2	3,6	20,1	54,7	-63,82%
7. Чистий фінансовий результат, тис. грн..	5343,1	-239,5	-913	6815,4	27,56%
8. Необоротні активи, тис. грн..	609,7	449,8	295,6	137,5	-77,45%
9. Оборотні активи, тис. грн..	6453,9	5198,2	4625,7	11791,7	82,71%
10. Дебіторська заборгованість, тис. грн..	4738,1	5119,5	4464,4	11 696,50	*
11. Грошові кошти, тис. грн..	1665,2	28,7	19,1	50,2	-96,99%
12. Власний капітал, тис. грн..	7017	5642,3	4729,3	11544,7	64,52%
13. Довгострокові зобов'язання, тис. грн..	0	0	0	0	0,00%
14. Поточні зобов'язання, тис. грн..	46,6	5,7	192	984,5	*
15. Валюта балансу, тис. грн..	7063,6	5648	4921,3	11929	68,88%

*окремо не розраховано, враховану в кінцевому розрахунку

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Особливістю діяльності будівельних підприємств є те, що вони отримують прибуток лише в роки здачі проектів. Досліджуване підприємство вводило в експлуатацію будинки у 2021 та 2024 роках, саме тому в ці роки діяльність підприємства була прибутковою. При цьому у 2024 році порівняно з 2021 роком прибуток підприємства зріс на 27,56 %. Це зумовлено зростанням доходу підприємства на 17,28% та зменшенням собівартості будівництва на 14,7 %.

Для більш детального аналізу діяльності підприємства проаналізуємо низку показників: рентабельності, ліквідності та платоспроможності підприємства.

Першою групою показників є показники рентабельності:

- *рентабельність виготовленої продукції:*

$$P_{\text{ВП}} = \frac{\text{Чистий фінансовий результат}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}} \quad (2.1)$$

- *рентабельність активів :*

$$P_{\text{А}} = \frac{\text{Чистий фінансовий результат}}{\text{Актив балансу}} \quad (2.2)$$

- *рентабельність власного капіталу*

$$P_{\text{ВК}} = \frac{\text{Чистий фінансовий результат}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}} \quad (2.3)$$

Результати розрахунку показників рентабельності ТОВ «БК Літайм» наведені в табл.2.9

Таблиця 2.9

Показники рентабельності ТОВ «БК Літайм»

Коефіцієнти	Значення за роками			
	2021	2022	2023	2024
Рентабельність виготовленої продукції, %	76,55%	-62,81%	-48 %	83,26%
Рентабельність активів, %	75,64%	-4,24%	-18,55%	57,13%
Рентабельність власного капіталу, %	84,41%	-3,78%	-17,61%	83,76%

Джерело: розраховано автором

З урахуванням специфіки діяльності кудельних підприємств доцільно аналізувати зміну показників рентабельності за 2021 та 2024 рр. Позитивною тенденцією в діяльності підприємства є зростання рентабельності будівництва на майже 7%, однак негативною тенденцією є зменшення ментальності активів та власного капіталу.

Наступною аналізованою групою показників є показники ліквідності, до яких відносять :

- коефіцієнт поточної ліквідності

$$K_{ПЛ} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобовязання}} \quad (2.4)$$

- коефіцієнт швидкої ліквідності

$$K_{ШЛ} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобовязання}} \quad (2.5)$$

- коефіцієнт абсолютної ліквідності

$$K_{АЛ} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобовязання}} \quad (2.6)$$

Результати розрахунку показників ліквідності ТОВ «БК Літайм» наведені в табл.2.10

Таблиця 2.10

Показники ліквідності ТОВ «БК Літайм»

Коефіцієнт	Значення за роками				Нормативне значення
	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт поточної ліквідності	138,49	911,96	24,09	11,97	1-3
Коефіцієнт термінової ліквідності	138,49	911,96	24,09	11,97	0,5-1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	35,73	5,03	0,09	0,05	0,1-0,2

Джерело: розраховано автором

За результатами розрахунку показників, ми визначили, що у підприємства показники поточної ліквідності та термінової ліквідності мають однакове значення за рахунок відсутності запасів на балансі підприємства на початок та кінець аналізованих періодів. Значення розрахованих показників за нормативними значеннями свідчить про неефективність використання активів підприємства. В той же час виявлені значення можуть бути зумовлені

специфікою галузі та особливістю ведення бухгалтерського обліку підприємства.

Останньою аналізованою групою показників є показники фінансової стійкості підприємства, до яких відносять:

- коефіцієнт фінансової стійкості:

$$K_{\text{ФС}} = \frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Пасив}} \quad (2.7)$$

- коефіцієнт фінансової автономії:

$$K_{\text{ФА}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Пасив}} \quad (2.8)$$

- коефіцієнт оборотності активів:

$$K_{\text{ОА}} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середньорічний обсяг активів}} \quad (2.9)$$

Результати розрахунку показників фінансової стійкості ТОВ «БК Літайм» наведені в табл.2.11

Таблиця 2.11

Показники фінансової стійкості ТОВ «БК Літайм»

Коефіцієнт	Значення за роками				Нормативне значення
	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,99	1,00	0,96	0,97	0,7-0,9
Коефіцієнт фінансової автономії	0,99	1,00	0,96	0,97	0,4-0,6
Коефіцієнт оборотності активів	0,99	0,06	0,00	0,97	зростання

Джерело: розраховано автором

За результатами аналізу показників фінансової стійкості, ми визначили, що значення показника фінансової стійкості та фінансової автономії збігаються за рахунок відсутності довгострокових зобов'язань у підприємства. Окрім цього значення коефіцієнту фінансової автономії вказує на недостатнє використання потенціалу підприємства. Негативною тенденцією також є зменшення показника оборотності активів.

Тобто, за результатами оцінки фінансово-економічного стану підприємства, ми діяльність підприємства є прибутковою, однак підприємство недостатньо ефективно використовує активи підприємства та його внутрішній потенціал.

Наступним кроком визначення поточного стану підприємства є аналіз його конкурентоспроможності. Оскільки підприємство працює на ринку міста Чорноморськ, ми проаналізували виділили інші будівельні підприємства, що є можливими конкурентами ТОВ «БК Літайм». У Чорноморську зареєстровано 5 забудовників.

Девелоперська компанія «Сфера ЛТД» - будівельна компанія заснована у 2012 році. Ввела в експлуатацію 16900 м² житлової та комерційної нерухомості. Має репутацію компетентного, надійного та успішного будівельного підприємства. Найвідоміша забудова ЖК «Маріїнський» .

ОК «Кольоровий бульвар» - будівельна компанія зареєстрована у 2014 році , будує житлові будинки класу люкс. Найвідоміша забудова ЖК «Кольоровий бульвар»

HI-Raise construction holding – будівельна компанія заснована у 2009 році, найвідоміша забудівля ЖК Sunrise City.

Забудовник Ростстрой – будівельна компанія зареєстрована у 2013 році, найвідоміша забудівля ЖК «Морський» .

Визначимо основних конкурентів ТОВ «БК Літайм» на основі побудови карти стратегічних груп.

Для побудови карти стратегічних груп, ми визначили вагомі характеристики конкурентів це: вартість 1 м², заявлена швидкість зведення забудов та загальний обсяг збудованих квадратних метрів.

Значення виділених характеристик наведено у табл.2.12

Таблиця 2.12

Порівняльна характеристика забудовників м.Чорноморськ

Забудовники	Заявлена вартість м ² , грн	Заявлена швидкість зведення	Загальний обсяг зданих м ²
ТОВ «БК Літайм»	від 16 600	2,5 роки	16700
Сффера ЛТД	від 19 796	3 роки	16900
Кольоровий бульвар	від 16 000	2,5 роки	24 000
HI-Raise construction holding	від 21 900	1,5-2 роки	150000
Ростстрой	Від 23 000	4 роки	9800

Джерело: складено автором

Наступним кроком є розподіл виділених характеристик за рівнями: низький, середній та високий(табл2.13).

Таблиця 2.13

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп будівельних підприємств м.Черноморськ

Забудовники	Заявлена вартість м ²	Заявлена швидкість зведення	Загальний обсяг зданих м ²
ТОВ «БК Літайм»	Низька	Середня	16700
Сффера ЛТД	Середня	Середня	16900
Кольоровий бульвар	Низька	Середня	24 000
HI-Raise construction holding	Середня	Низька	150000
Ростстрой	Висока	Висока	9800

На основі вихідних даних ми побудували карту стратегічних груп будівельних підприємств м.Черноморськ (рис.2.7)

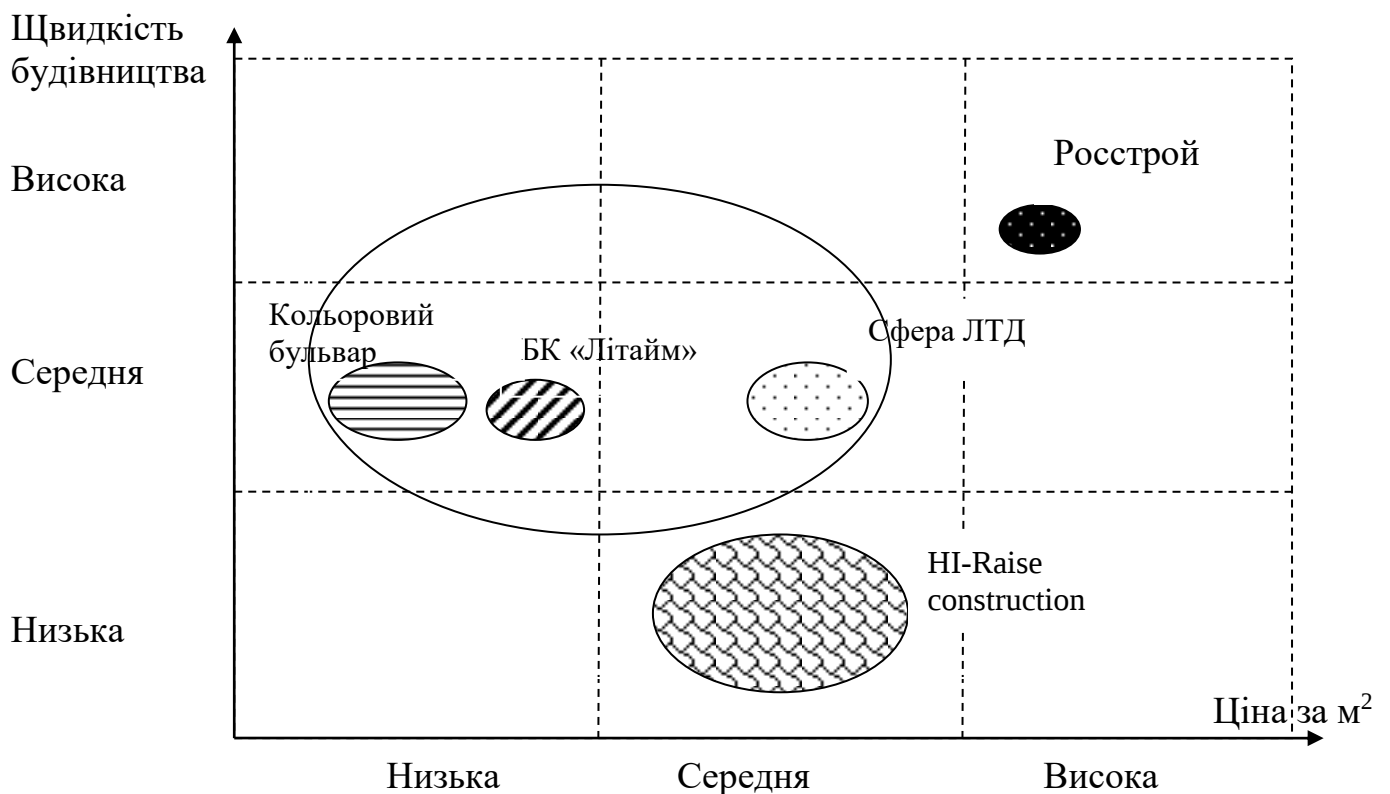


Рис.2.7 Карта стратегічних груп будівельних підприємств м.Черноморськ

Джерело: складено автором

За побудованою картою стратегічних груп основними конкурентами ТОВ «БК Літайм» є БК «Кольоровий бульвар» та ТОВ «Сфера ЛТД». У табл. 2.14 систематизовано основні характеристики забудовників.

Таблиця 2.14

Порівняльна характеристика забудовників-конкурентів

Характеристика забудовника	БК Літайм	Кольоровий бульвар	Сфера ЛТД
Найбільші комплекси	ЖК Парус 12	ЖК Кольоровий бульвар	ЖК Маріїнський
1. Вартість м ²	16600 грн	16000	19796
2. Заявлена швидкість будови	2,5 роки	3 роки	2,5 роки
3. Етажність	10	9-12	5-7
4. Індекс надійності забудовника (за даними bild.ua)	108/216	145/216	103/216
5. Клас	Комфорт	Бізнес+	Комфорт
6. Технологія будівництва	Монолітно-каркасна	Монолітно-каркасна	Монолітно-каркасна
7. Матеріал стін та утеплення	Цегла+мінеральна вата	Газоблок+керамічна цегла+базальтова вата	Газоблок+мінеральна вата
8. Тип опалення	Індивідуальне	Централізоване	Автономне
9. Ремонт	Без ремонту	Без ремонту	Чорновий ремонт
10. Територія	Закрита	Закрита	Відкрита
11. Паркінг	Наземний паркінг (200)	Багаторівневий (1300)	Наземний паркінг (910 місць)
12. Озеленення	25%	25%	15%
13. Вікна	Панорамні	За нормами	За нормами
14. Благоустрій	Дитячий майданчик, спорткомплекс	Дитячий майданчик, спорткомплекс, зони відпочинку	Дитячий майданчик, спорткомплекс, зони відпочинку

Джерело: складено автором за даними [25-27]

Проведемо оцінку конкурентоспроможності досліджуваних забудовників на основі оцінки кожної з характеристик забудовників (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Конкурентний аналіз забудовників-конкурентів

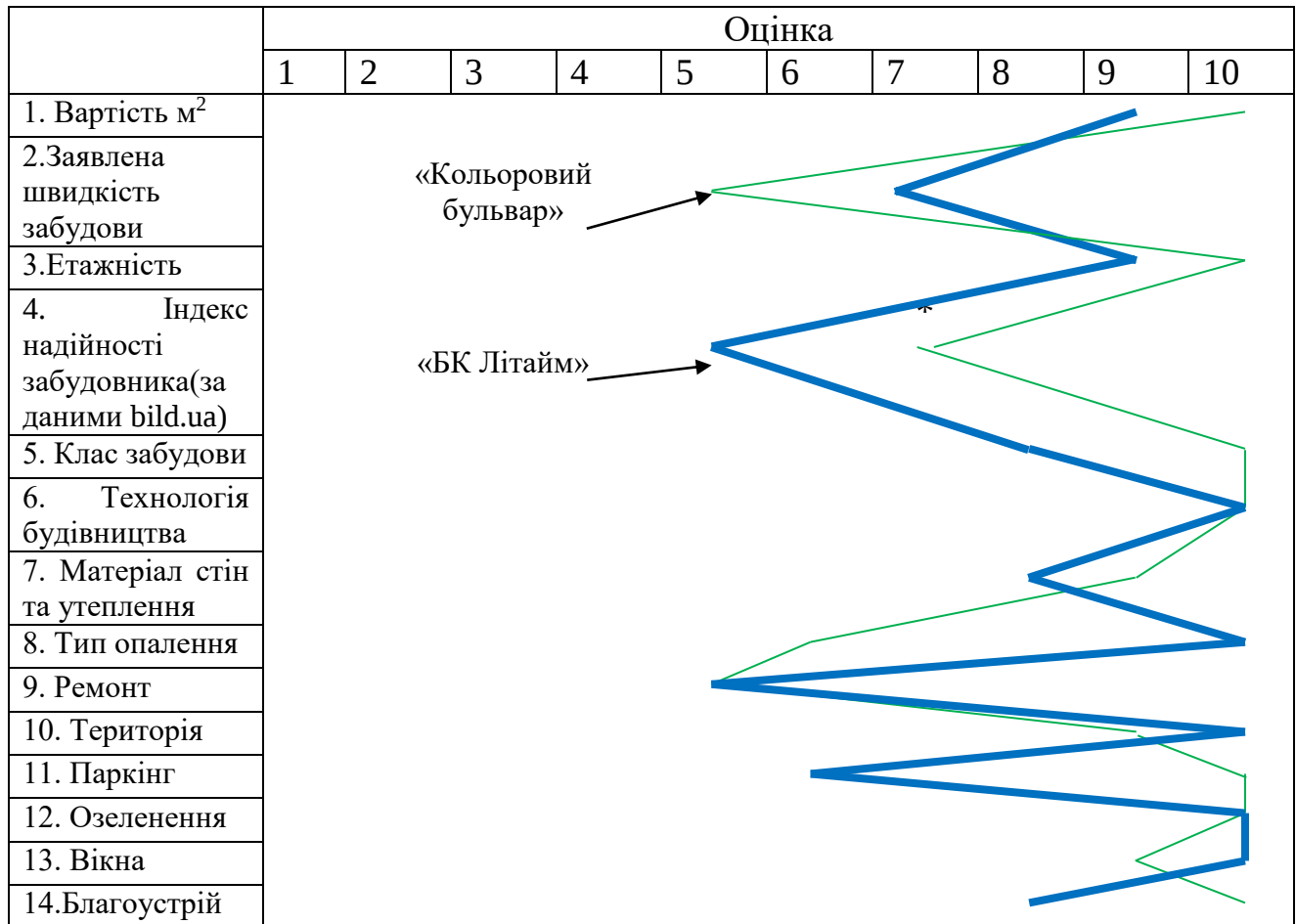
Характеристика забудовника		БК Літайм		Кольоровий бульвар		Сфера ЛТД	
Найбільші комплекси		ЖК Парус 12		ЖК Кольоровий бульвар		ЖК Маріїнський	
Характеристики	Вага	Оцінка	ВО	Оцінка	ВО	Оцінка	ВО
1. Вартість м ²	0,12	9	1,08	10	1,2	6	0,72
2. Заявлена швидкість будови	0,07	7	0,49	5	0,35	7	0,49
3. Етажність	0,02	9	0,18	10	0,2	8	0,16
4. Індекс надійності забудовника (за даними bild.ua)	0,12	5	0,6	7	0,84	5	0,6
5. Клас	0,1	8	0,8	10	1	8	0,8
6. Технологія будівництва	0,05	10	0,5	10	0,5	10	0,5
7. Матеріал стін та утеплення	0,07	8	0,56	9	0,63	7	0,49
8. Тип опалення	0,1	10	1	6	0,6	8	0,8
9. Ремонт	0,02	5	0,1	5	0,1	10	0,2
10. Територія	0,05	10	0,5	9	0,45	7	0,35
11. Паркінг	0,1	6	0,6	10	1	9	0,9
12. Озеленення	0,04	10	0,4	10	0,4	7	0,28
13. Вікна	0,04	10	0,4	8	0,32	8	0,32
14. Благоустрій	0,1	8	0,8	10	1	10	1
Всього	1	-	8,01	-	8,59	-	7,61

Джерело: складено автором

На основі конкурентного аналізу, ми визначили, що головним конкурентом «БК Літайм» є «Кольоровий бульвар». На основі конкурентного аналізу побудуємо конкурентний профіль виділених забудовників (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Конкурентний профіль забудовників «БК Літайм» та «Кольоровий бульвар»



На основі побудови конкурентного профілю забудовників, ми визначили, що забудовник «БК Літайм» має низку переваг над конкурентом, а саме: заявлена швидкість будови, тип опалення, закрита територія без машин та тип вікон. В той же час забудовник поступається конкуренту «Кольоровий бульвар» за наступними характеристиками: вартість квадратного метру, етажність, індекс надійності будови, клас будови, паркінг та благоустрій. Найнижчі оцінки підприємство має за індексом надійності, наявністю ремонту та паркінгу.

На основі проведеного аналізу необхідно визначити можливості удосконалення поточного стану конкурентоспроможності підприємства

2.3 Пропозиції щодо формування конкурентної стратегії ТОВ «БК Літайм» та оцінка їх ефективності

Дослідивши зовнішнє середовище підприємств, проаналізувавши поточний стан підприємства та провівши аналіз конкурентоспроможності, ми визначили, що підприємство не має чітко сформованої конкурентної стратегії. Тому, ми вважаємо доцільним визначити вектор спрямованості ТОВ «БК Літайм» на основі проведення SPACE-аналізу.

SPACE-аналіз - це всебічний метод оцінки позиції підприємства на ринку та вибору оптимальної стратегії розвитку. Цей метод дає можливість визначити стратегію, навіть якщо вона не має чіткої форми. Методика SPACE базується на аналізі чотирьох основних груп критеріїв для оцінки діяльності компанії: фінансова сила підприємства, конкурентоспроможність підприємства, привабливість галузі, стабільність галузі. У табл. 2.17 наведено оцінку критеріїв SPACE-аналізу для «БК Літайм».

Таблиця 2.17

Таблиця SPACE-аналізу «БК Літайм»

Характеристики критерію	Вага $\sum 1$	Оцінка (1-5)	Виважена оцінка
<i>Фінансова сила підприємства(ФСП)</i>			
Динаміка виручки	0,3	3	0,9
Динаміка чистого прибутку	0,3	3	0,9
Рівень фінансової стійкості	0,2	1	0,2
Ліквідність	0,2	2	0,4
<i>Загальна оцінка критерію</i>			2,4
<i>Конкурентоспроможність підприємства(КСП)</i>			
Досвід роботи на ринку	0,2	2	0,4
Частка ринку	0,2	1	0,2
Конкурентоспроможність продукції	0,3	3	0,9
Рентабельність реалізації продукції	0,3	5	1,5
<i>Загальна оцінка критерію</i>			3
<i>Привабливість галузі(ПГ)</i>			
Темп зростання ринку	0,4	5	2
Вплив внутрішньогалузевої конкуренції	0,2	3	0,6
Вплив постачальників	0,3	4	1,2
Вплив споживачів	0,1	2	0,2
<i>Загальна оцінка критерію</i>			4

Продовдження табл.2.17

Характеристики критерію	Вага $\Sigma 1$	Оцінка (1-5)	Виважена оцінка
Стабільність галузі(СГ)			
Волотильність ринку	0,4	3	1,2
Бар'єри входу на ринок	0,1	5	0,5
Інноваційність галузі	0,3	3	0,9
Державне регулювання галузі	0,2	3	0,6
Загальна оцінка критерію			3,2

Для визначення вектору рекомендованої стратегії необхідно визначити координати точки $A(X;Y)$, де:

$$X = \text{ПГ} - \text{КСП};$$

$$Y = \text{ФСП} - \text{СГ}$$

За проведеною нами оцінкою розрахунок координат матиме вигляд:

$$X = 4 - 3 = 1$$

$$Y = 2,4 - 3,2 = -0,8$$

Тобто, точка A має координати $(1; -0,8)$. Перенесемо знайдені дані на систему координат SPACE(рис.2.18)

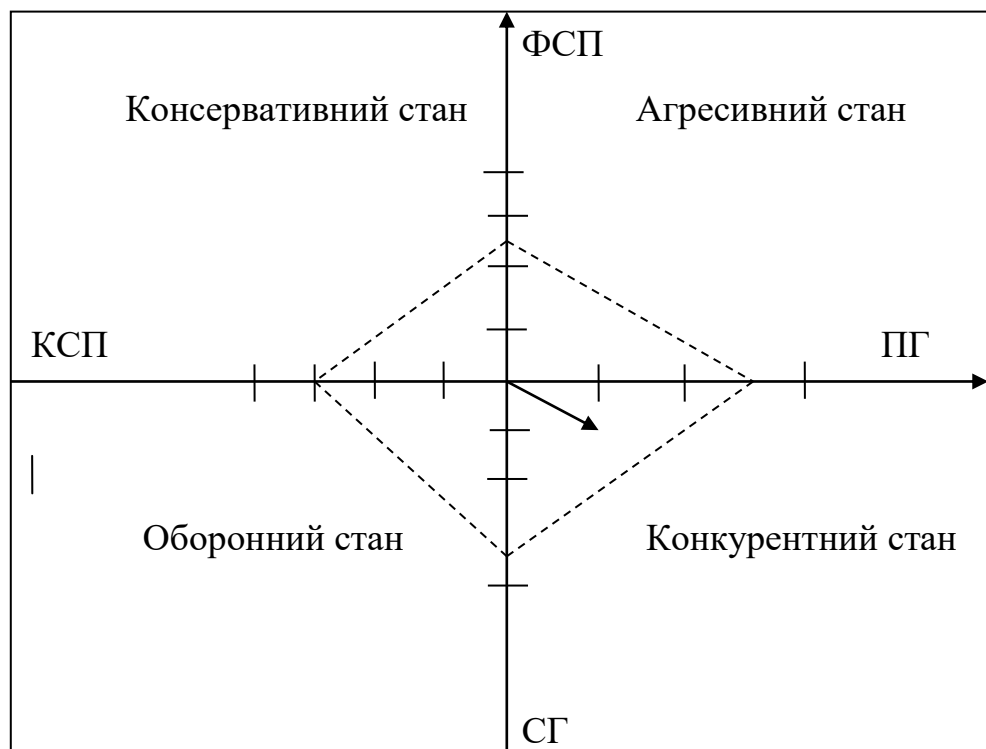


Рис.2.18 Матриця SPACE-аналізу «БК Літайм»

Джерело: складено автором

На основі побудови матриці SPACE-аналізу, ми визначили, що підприємство знаходиться в конкурентному стані. На основі конкурентного аналізу, ми визначили, що підприємство конкурує за ціною та відмінними характеристиками наданих послуг.

На основі проведеного аналізу 5 сил конкуренції М.Портера, ми визначили, що для подолання сили внутрішньогалузевої конкуренції можливими заходами є впровадження інноваційних технологій для задоволення потреб споживачів. Враховуючи результати дослідження ринку за методикою М. Портера та проведеного конкурентного аналізу, на нашу думку конкурентну стратегію необхідно реалізувати на основі впровадження інновацій для задоволення потреб споживачів і підтримання відносно низької вартості. Можливими заходами для реалізації обраного напрямку є :

- ремонт квартир під ключ;
- розширення зони паркінгу.

Досліджуючи можливості реалізації ремонту квартир під ключ, ми виявили досить вагоме обмеження. Для організації ремонту під ключ необхідно знайти кваліфікованих робітників, що спеціалізуються на шпаклювальних, фарбувальних, монтажних роботах. Загрозою діяльності будівельних підприємств є зменшення кількості кваліфікованих кадрів за рахунок міграційних процесів та призову чоловіків на військову службу. Окрім цього необхідним є залучення групи дизайнерів, щодо проектування квартир відповідно до потреб споживачів, що є досить високовартісним капіталовкладенням. Саме тому реалізація досліджуваного напрямку на нашу думку є недоцільною.

Наступним виділеним напрямком є розширення зони паркінгу. Враховуючи географічне положення житлового комплексу який буде забудовник викуп більшої території для створення паркінгу, що буде відповідати потреба споживачі ускладнено. Розміщення паркувальних місць в межах житлового комплексу не співпадає з поточною концепцією забудовника.

Однак, існує рішення оптимізації виділених територій для паркування, за рахунок використання сучасних автоматизованих паркувальних систем.

Загалом на 2024 рік у комплексі нараховується 690 квартир, тобто наявна паркувальна зона не відповідає паркувальним потребам, оскільки за стандартом забудовник має забезпечити 1 паркувальне місце на квартиру. До того ж у процесі будівництва знаходиться ще 2 будинки, й після здачі поточної черги планується спорудження ще 2 будинків. Тобто потреба в паркувальних місцях буде зростати.

На сьогодні паркувальна зона комплексу розділена на 8 зон по 25 паркувальних місць. Ми пропонуємо оптимізацію зон паркування, що знаходяться з бокових фасадів, куди не виходять вікна мешканців. Оптимізувати паркувальну зону ми пропонуємо за рахунок встановлення роторної паркувальної системи на 10 машин. На рис. 2.19 наведено порівняння схем розміщення звичайної парковки та встановленої роторної системи.

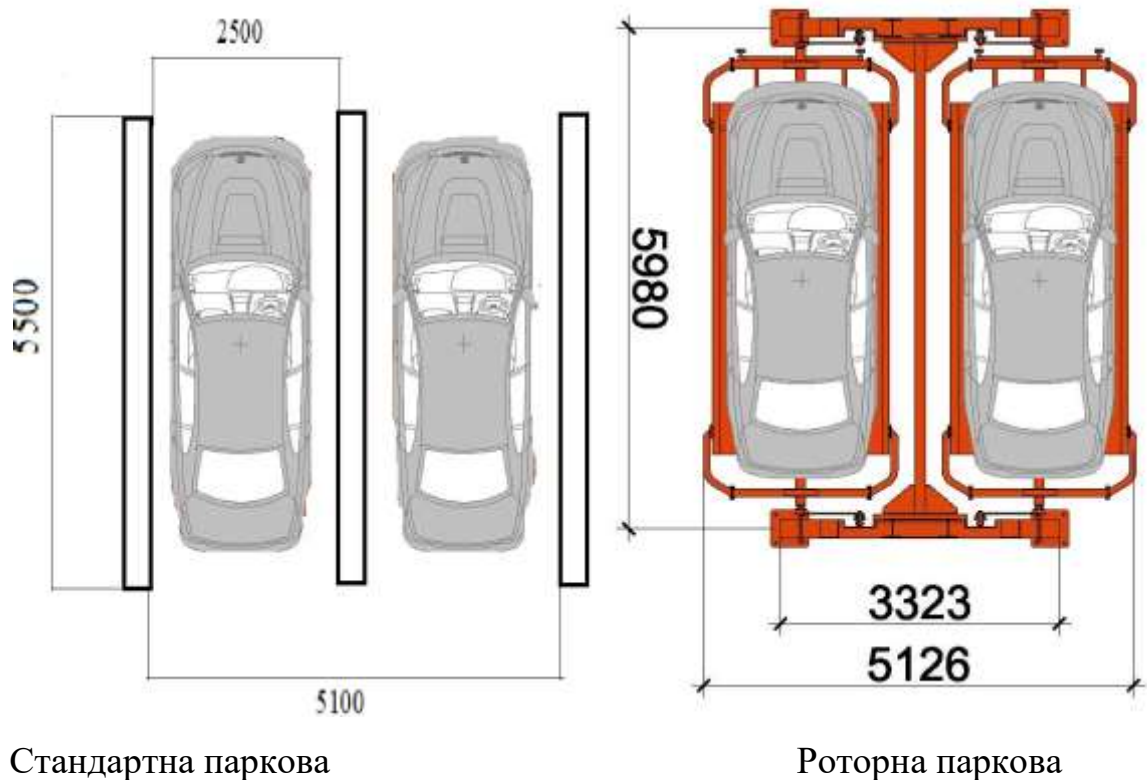


Рис.2.19 Схеми стандартної та роторної парковок

Тобто роторна паркувальна система порівняно зі звичайним наземним паркуванням приблизно на тій же площі в 5 разів більше машин(додаток 1).

Перевагами роторної паркувальної системи є:

- швидка видача автомобіля за 1 хвилину;
- недороге обслуговування;
- легкість ремонту та обслуговування;
- простота в монтажі та експлуатації;
- відсутність потреби на дозвільні документи;
- можливість переносу;
- термін використання до 35 років.

Вартість роторної система паркування на 10 місць складає 265 285 грн, з урахуванням встановлення та введення в експлуатацію. Життєвий термін проекту складає п'ять років.

Планову кількість встановлених роторних систем паркувань розраховуємо відповідно до існуючих парко місць – 25 місць в 1 зоні. На 25 парко-місцях ми пропонуємо встановити 10 роторних систем паркування(з урахуванням потреб віддаленістю між роторними системами 0,5 м).

Поточна ширина паркувальної зони= $2,5 \cdot 25 = 62,5$ м.

Необхідна ширина паркувальної зони= $5,2 \cdot 10 + 10 \cdot 2 \cdot 0,5 = 62$ м.

Тобто наявна ширина паркувальної зони дозволяє розмістити планову кількість роторних систем.

Для забезпечення необхідної ширини зону паркування необхідно збільшити на $5980 - 5500 = 480$ мм $\approx 0,5$ м, що можливо за рахунок демонтажу тротуарної доріжки(потреба в доріжці зникне, оскільки підійти до паркувальної системи можна буде лише з фронтальної сторони).

Проведення демонтажу на обладнання забудовника складе 30 тис грн.

Термін встановлення роторної системи паркування складає 2-3 дні, загальний час встановлення складає 30 днів, на цей період можлива пропозиція

орендаторам перших 3 паркомісць розміщення машин на незабудованій території забудовника протягом перших 3 днів.

Загальні інвестиційні витрати на встановлення роторної системи паркування складуть:

$$I=265\,285*10+30\,000=2682,85 \text{ тис грн.}$$

Прибуток від реалізації проекту розраховуємо з вартості орендованого парко місця 50 грн/за добу.

Дохід від реалізації проекту складе:

$$\text{Плановий дохід}=50*365*10*10=1825 \text{ тис грн.}$$

У таблиці 2.18 наведено розрахунок амортизаційних відрахувань за реалізацією проекту, з урахуванням норми амортизації 24%.

Період	Варість устаткування на початок року, тис грн	Амортизаційні відрахування, тис грн	Варість устаткування на кінець року, тис грн
1 рік	2652,85	583,63	2069,22
2 рік	2069,22	455,23	1613,99
3 рік	1613,99	355,08	1258,92
4 рік	1258,92	276,96	981,95
5 рік	981,95	216,03	765,92

Джерело: розраховано автором

До поточних витрат за проектом відносять витрати на обслуговування систем, витрати на електроенергію, витрати на оплату праці.

Обслуговування парко систем відбувається 2 рази на рік, вартість обслуговування складає 3 тис. грн..

Загальні витрати на обслуговування складуть $3\,000*10*2=60$ тис грн..

Заробітня плата охоронця на паркові складає 15 тис грн., за планом зарплату планується підвищити до 20 тис грн. на міс.. На паркові працює позмінно 2 охоронці тому витрати на оплату праці складуть:

$$\text{Фонд оплати праці}=20000*2*12=480 \text{ тис грн..}$$

Витрати електроенергії 1 роторний системи паркування в середньому складають 0,4 кВт-год. Загальні річні витрати електроенергії за всім паркувальними системами за вартості електроенергії 6,9 грн/кВт-год складуть:

Витрати електроенергії= $0,4 \cdot 365 \cdot 10 \cdot 4,32 = 10\,074$ грн.

У табл.2.18 наведено розрахунок поточних витрат реалізації проекту встановлення роторної системи паркування

Таблиця 2.19

Поточні витрати за реалізацією проекту встановлення роторної системи паркування

Стаття витрат	Сумма, тис грн				
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Витрати на обслуговування	60	60	60	60	60
Фонд оплати праці	480	480	480	480	480
Соціальні відрахування	96	96	96	96	96
Витрати електроенергії	10	10	10	10	10
Амортизація	583,63	455,23	355,08	276,96	216,03
Інші витрати	2	2	2	2	2
Разом	1231,63	1103,23	1003,08	924,96	864,03

Розрахуємо грошовий потік за проектом.

Для цього ми маємо розрахувати низку показників:

- Прибуток (П):

$$П = \text{Дохід від реалізації} - \text{Поточні витрати} \quad (2.10)$$

- Чистий прибуток(ЧП):

$$ЧП = П - ПДВ \quad (2.11)$$

- Чисті грошові надходження(ЧГН):

$$ЧГН = ЧП + \text{Амортизація} \quad (2.12)$$

- Чисті грошові надходження приведені(ЧГН_П):

$$ЧГН_{П} = ЧГН \cdot \text{коефіцієнт приведення} \quad (2.13)$$

- Сумарні чисті грошові надходження приведені(СЧГН_П):

$$СЧГН_{П} = \sum ЧГН_{П} \quad (2.14)$$

Результати розрахунку грошового потоку за проектом наведені в табл.2.20

Розрахуємо чистий приведений дохід проекту(NPV):

$$NPV = \sum ЧГН_{П} - I \quad (2.15)$$

$$NPV = 4437,66 - 2682,85 = 1754,81 \text{ тис грн.}$$

Таблиця 2.20

Грошовий потік за проектом встановлення роторної системи паркування

Показники	Сумма, тис грн				
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Дохід від реалізації	1825,00	1825,00	1825,00	1825,00	1825,00
Поточні витрати	1231,63	1103,23	1003,08	924,96	864,03
Прибуток	593,37	721,77	821,92	900,04	960,97
Чистий прибуток	563,70	685,68	780,82	855,04	912,92
Амортизація	583,63	455,23	355,08	276,96	216,03
Чисті грошові надходження(ЧГН)	1147,33	1140,91	1135,90	1132,00	1128,95
Коефіцієнт приведення	0,92	0,86	0,78	0,70	0,64
Чисті грошові надходження приведені(ЧНГп)	1055,54	981,18	886,00	792,40	722,53
Сумарні чисті грошові надходження(СЧГН)	1055,54	2036,73	2922,73	3715,13	4437,66

Визначимо період окупності проекту. Сумарні чисті грошові надходження за 3 роки вищі ніж інвестиції, тому термін окупності складе менше 3 років. З розрахунку, що грошові кошти будуть надходити рівномірно, розрахуємо залишок неокуплених інвестицій на початок 3 року:

$$\text{Залишок} = 2922,73 - 2682,85 = 239,88 \text{ тис грн.}$$

Тоді термін окупності проекту складе:

$$\text{ТО} = 2 \text{ роки} + \frac{\text{залишок неокуплених інвестицій на 3 рік}}{\text{грошові надходження приведені за 3 рік}} = 2 + \frac{239,88}{886,00} = 2 + 0,27 = 2 \text{ роки та}$$

3,5 місяці

Розрахуємо індекс доходності проекту:

$$\text{ІД} = \frac{\sum \text{ЧГНп}}{I} = \frac{4437,66}{2687,85} = 1,65 \quad (2.16)$$

Систематизуємо результати оцінки реалізації проекту(табл.2.21)

Таблиця 2.21

Показники ефективності проекту встановлення роторної системи паркування

Характеристика	Нормативне значення	Значення за проектом
NPV	$0 <$	1754,81 тис грн.
Термін окупності	$\rightarrow 0$	2 роки 3,5 місяці
Індекс доходності	$1 <$	1,65

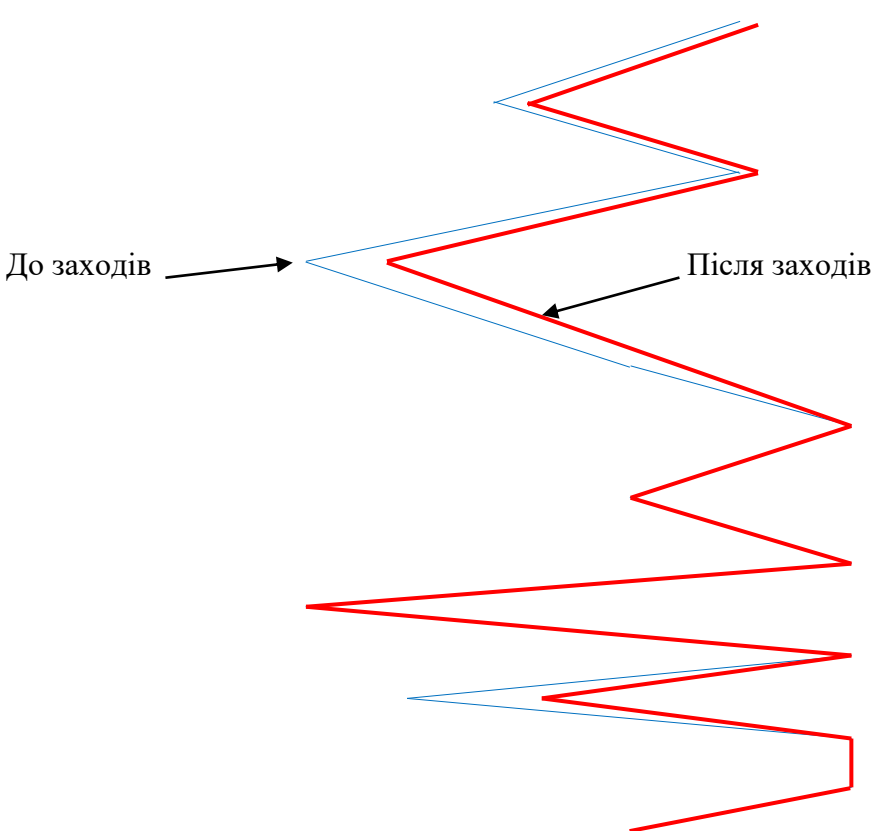
За результатами розрахунків, ми визначили, що реалізація проекту є доцільною, й за період реалізації проекту підприємство отримає чистий приведений дохід у розмірі 1754,81 тис. грн..

Окрім цього реорганізувавши одну паркувальну секцію забудовник створить додаткові 75 паркувальних місць наблизивши існуючий показник до нормативного, за рахунок чого збільшиться й індекс надійності забудовника.

Окрім цього організація запропонованої зони паркування для майбутніх новобудов, які налічують 68-75 квартир, повністю покриє потребу в паркувальних місцях забудов. Конкурентний профіль підприємства після реалізації заходів буде мати вигляд(табл.2.17)

Таблиця 2.17

Конкурентний профіль ТОВ «БК Літайм» до та після нововведень

	Оцінка									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Вартість м ²										
2. Заявлена швидкість будови										
3. Етажність										
4. Індекс надійності забудовника(за даними bild.ua)										
5. Клас будови										
6. Технологія будівництва										
7. Матеріал стін та утеплення										
8. Тип опалення										
9. Ремонт										
10. Територія										
11. Паркінг										
12. Озеленення										
13. Вікна										
14. Благоустрій										

Тобто, реалізація обраної конкурентної стратегії, що базується на основі впровадження інновацій та врахування потреб споживачів дозволить покращити конкурентоспроможність за характеристиками : індекс надійності та забезпеченість паркувальними місцями.

ВИСНОВКИ

На сонові проведеного дослідження ми дійшли низки висновків:

1. На основі критичного аналізу наробок науковців виділено три підходи до визначення конкурентної стратегії : як діяльність направлена на створення конкурентних переваг; як діяльність направлена на забезпечення конкурентної позиції; як діяльність направлена на підтримки конкурентоспроможності. На основі співставлень виділених підходів визначено, що конкурентна стратегія направлена на забезпечення конкурентної переваги, конкурентної позиції та конкурентоспроможності підприємства.

На основі дослідження видів конкурентних стратегії, систематизовано класифікаційні ознаки конкурентних стратегій: за джерелом конкурентної переваги, за положенням на ринку та характером дій, за обраним напрямком досконалості. На основ дослідження чинників, що впливають на формування конкурентної стратегії сформовано схему розробки конкурентної стратегії підприємства.

2. На основі застосування методики визначення 5 сил конкуренції М. Портера визначено, що внутрішньогалузева конкуренція, постачальники та товари-субститути мають помірний вплив на діяльність підприємств галузі. В той же час споживачі та потенційні конкуренти мають низький вплив на діяльність підприємств галузі. Визначивши основі тенденції в галузі, ми запропонували можливі напрямки протидії конкурентним силам галузі.

3. На основі дослідження фінансового стану ТОВ «БК Літайм» визначено, що діяльність підприємства є рентабельною, в той час як визначено незадовільні показники фінансової стійкості та ліквідності підприємства. На основі проведення конкурентного аналізу, визначено що головними конкурентами підприємства є забудовники «Кольоровий бульвар» та ТОВ «Сфера ЛТД». На основі побудови конкурентного профілю забудовників, ми визначили, що забудовник «БК Літайм» має низку переваг над конкурентом, а саме: заявлена швидкість забудови, тип опалення, закрита територія без машин та тип вікон. В той же час забудовник поступається конкуренту «Кольоровий

бульвар» за наступними характеристиками: вартість квадратного метру, етажність, індекс надійності забудови, клас забудови, паркінг та благоустрій. Найнижчі оцінки підприємство має за індексом надійності, наявністю ремонту та паркінгу.

4. На основі побудови матриці SPACE-аналізу визначено, що підприємство знаходиться в конкурентному стані. На основі конкурентного аналізу, ми визначили, що підприємство конкурує за ціною та відмінними характеристиками наданих послуг. Запропоновано реалізувати конкурентну стратегію на основі застосування інноваційних технологій та задоволення поточних потреб споживачів. Для цього запропоновано оптимізувати одну з паркувальних зон впровадивши роторну систему паркування, що дозволить збільшити кількість паркувальних місць на 75. Реалізація обраного напрямку дозволить покращити показники конкурентоспроможності за індексом надійності та забезпеченістю паркувальними місцями, що в результаті принесе чистий приведений дохід у розмірі 1754,81 тис. грн..

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Mescon M. H., Albert M. Khedouri F. Management: Individual and Organizational. Effectiveness Harper & Row, 1988. 756 p
2. Thompson A., Strickland A. J. Strategic Management. McGrawHill Education, 2001. 486 p.
3. Завербний А. С., Чукаєва І. Д. Особливості стратегії, як інструменту гармонійного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. [Електронний ресурс] Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7653> (дата звернення: 03.02.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.9
4. Doyle P. Marketing Management and Strategy. *Financial Times/Prentice Hall*, 2002. 446 p.
5. Богатирьов І. І. Фінансова стратегія корпорації: форма та зміст. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 3. С. 99-102.
6. Про стратегію. *Harvard Business Review*. 10 найкращих статей. КМ-Букс. 2019. 288 с.
7. Грановська В. Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 1. С. 84-90
8. Ступак І. О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2010. № 684 : Проблеми економіки та управління. С. 249–254.
9. Кузнецова, І. О., Горбатюк, В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120
10. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія. За заг. ред. Ю. Б. Іванова ; ХНЕУ.Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.
11. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2(14). С. 117–120.

12. Лужинська К.А. Конкурентна стратегія: сутність і основні характеристики. *Управління розвитком*. 2013. № 20. С. 158-161
13. Суха І.В. Вибір стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості : автореф. д.н.е. канд. екон. наук: 08.00.04 І. В. Суха; Нац. ун-т харч., технологій. К., 2008. 20 с.
14. Костюк Г., Дубровська О. Дослідження сучасних конкурентних стратегій . *Ефективна економіка*. 2015. № 11. [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_117 (дата відвідування 01.02.2025)
15. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг.ред.д.е.н, професора І.О. Кузнецової .Харків: «Діса плюс», 2023. 430
16. Щурко У. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка та суспільство*. Вип. 17. 2018. С. 402-412
17. Сенишин О. Теоретичні засади дослідження суті маркетингової стратегії як підсистеми стратегічного управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2008. Вип. 4. С. 125-133.
18. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій: (Монографія)/За заг.ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш .Харків: «Діса плюс», 2020. 228 с
19. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О, Дуброва О.С., Вакуленко А.В., Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
20. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства *Ефективна економіка*. 2010. № 8 [Електронний ресурс]
21. Сучасні технології управління: (Монографія) / За заг. ред. д.е.н, професора І.О.Кузнецової, к.е.н., доцента О.С.Балабаш— Одеса: ОНЕУ, 2023.320 с.
22. Чатченко Т., Мангушев Д. , Герасічкін В. Механізм забезпечення конкурентної стратегії підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 5–6. С. 88–96.

23. Ковтуненко Ю.В., Олексійчук А.Г., Васалатій Т.М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 11. С.55-58.

24. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 20.02.2025)

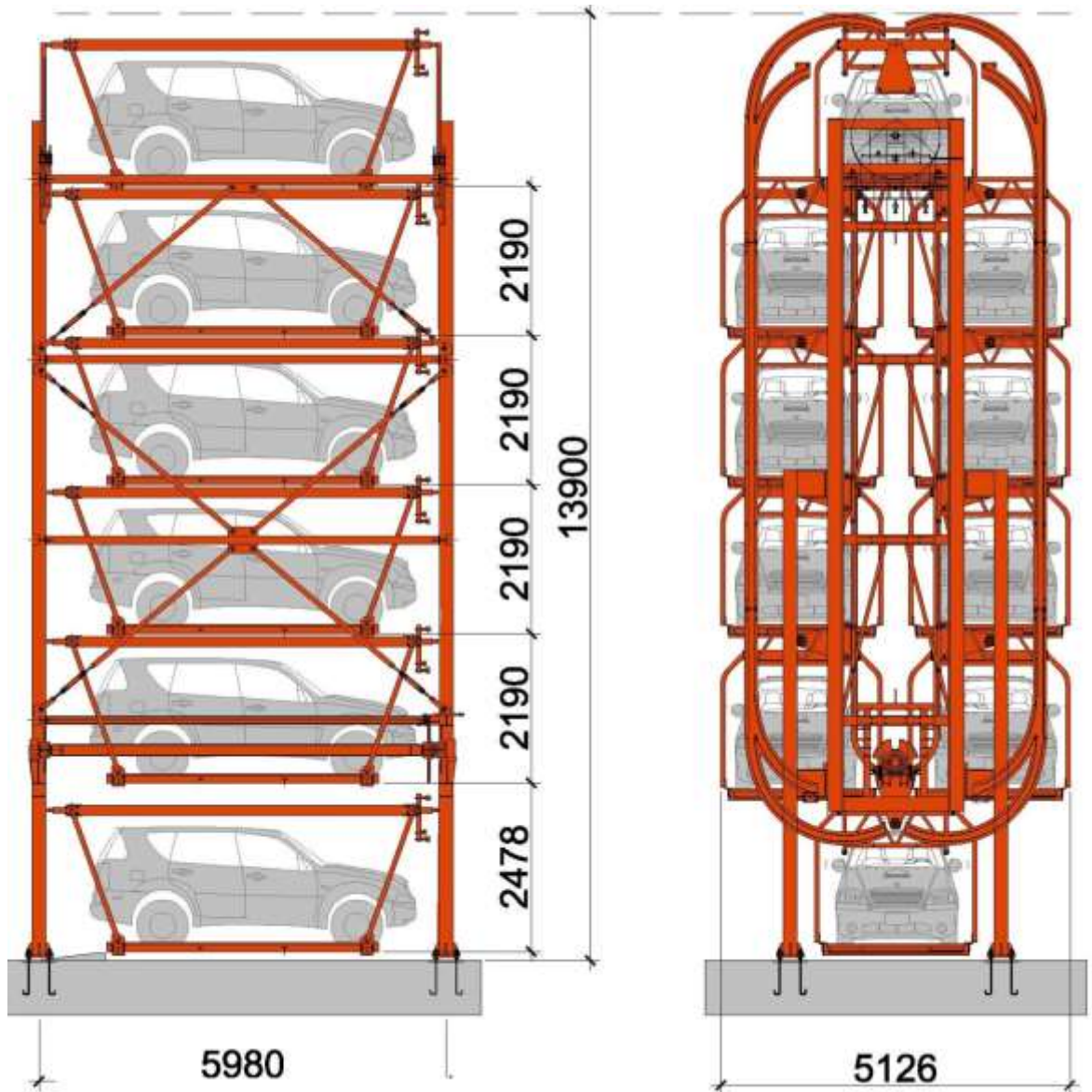
25. Сайт продажу нерухомості ЛУН[Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://lun.ua/> (дата звернення 10.05.2025)

26. Bild.ua-Новобудови. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bild.ua/> (дата звернення 10.05.2025)

27. Маркетплейс для купівлі та оренди перевіреного житлаDIM.RIA. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://dom.ria.com/uk/> (дата звернення 10.05.2025)

28. SmartParking – паркувальні системи. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.smartparking.ua/> (дата звернення 17.05.2025)

Схема розміщення машин в роторній паркувальній системі



Джерело: [28]