

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І  
АРХІТЕКТУРИ**

*Будівельний факультет*

*кафедра економіки будівництва*

**“ЗАТВЕРДЖУЮ”**

Завідувач кафедри

д.е.н. проф. С.П. Стеценко

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 року

**Пояснювальна записка**

до випускної атестаційної роботи

**магістра**

на тему: Формування конкурентоспроможності девелопера на ринку  
житлового будівництва

Виконав студент групи ЕП-61

051 «Економіка»

(спеціальність)

«Економіка підприємства»

(спеціалізація)

Шинкар Карина Андріївна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

Керівник Бєленкова О. Ю.

(прізвище та ініціали)

д.е.н., професор

(вчене звання, науковий ступінь)

Рецензент

Київ 2022 р.

|  |  |                                |                         |
|--|--|--------------------------------|-------------------------|
| <b>РЕЗЮМЕ</b> (summary)<br>до атестаційної випускної роботи студента:  |  | <b>Шинкар Карина Андріївна</b> |                         |
| <b>ЗВО</b>   | Київський національний університет будівництва і архітектури   |                                |                         |
| <b>Тема</b>  | Формування конкурентоспроможності девелопера на ринку житлового будівництва  |                                |                         |
| <b>Освітній ступень</b>  | Магістр  |                                |                         |
| <b>Факультет</b>   | Будівельний  |                                |                         |
| <b>Кафедра</b>   | Економіки будівництва  |                                |                         |
| <b>Спеціальність</b>   | 051 Економіка  |                                |                         |
| <b>Спеціалізація</b>   | Економіка підприємства ЕП-61   |                                |                         |
| <b>Керівник</b>  | Беленкова Ольга Юріївна, к.е.н., доцент  |                                |                         |
| <b>Обсяг роботи:</b>   | пояснювальна записка,<br>стор.   | розділів                       | презентація,<br>слайдів |
|  | 105  | 3                              | 20                      |
| <b>Розділ 1</b>  | Проведений аналіз економічної сутності та основні складових конкурентоспроможності; визначено головні фактори впливу та показники оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства   |                                |                         |
| <b>Розділ 2</b>  | Проведено аналіз ринку житлового будівництва в м. Тернопіль, аналіз фінансово-господірської діяльності ПП «Креатор-Буд» та оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства.         |                                |                         |
| <b>Розділ 3</b>  | Обґрунтовано і запропоновано шляхи і заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства   |                                |                         |
| <b>Висновки по роботі:</b>   | В випускній атестаційній роботі на здобуття ступеня магістр було проведено оцінку конкурентоспроможності ПП «Креатор-Буд», та запропоновано шляхи підвищення конкурентоспроможності. |                                |                         |
| <p><u>Ключові слова:</u> конкурентоспроможність, підприємство, класифікація, собівартість, ліквідність, рентабельність, платоспроможність</p> <p><u>Keywords:</u> competitiveness, enterprise, classification, cost, liquidity, profitability, solvency.</p> |  |                                |                         |

## Зміст

|   |           |
|---|-----------|
| Вступ.....  | 4         |
| <b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>       | <b>6</b>  |
| <b>1.1. Економічна сутність та основні складові конкурентоспроможності підприємства .....</b>                 | <b>6</b>  |
| <b>1.2. Головні фактори впливу на конкурентоспроможність.....</b>   | <b>13</b> |
| <b>1.3. Моделі та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства .....</b>                           | <b>20</b> |
| Висновок до розділу 1 .....   | 37        |
| <b>РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП "КРЕАТОР-БУД" .....</b>                             | <b>39</b> |
| <b>2.1. Аналіз ринку житлового будівництва в м. Тернопіль .....</b>   | <b>39</b> |
| <b>2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП "Креатор-Буд" ....</b>                                   | <b>49</b> |
| <b>2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ПП "Креатор-Буд" .....</b>  | <b>57</b> |
| Висновки до розділу 2 .....   | 63        |
| <b>РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП "КРЕАТОР-БУД" В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....</b>           | <b>65</b> |
| <b>3.1. Обґрунтування і розробка заходів підвищення конкурентоспроможності на ПП "Креатор-Буд" .....</b>      | <b>65</b> |
| <b>3.2. Підвищення конкурентоспроможності шляхом розробки та обґрунтування проекту розвитку компанії.....</b> | <b>77</b> |
| Висновок до розділу 3 .....   | 92        |
| Висновок .....  | 94        |
| Список використаної літератури та джерел .....  | 97        |
| Додатки .....   | 103       |

## Вступ

**Актуальність роботи.** Основною характеристикою підприємства, з точки зору, конкурентної боротьби є його конкурентоспроможність. Вона визначає життєздатність підприємства, акумулює результати його виробничо-збутової діяльності в ринкових умовах.

Функціонування будівельних підприємств відбувається в умовах постійної конкуренції, що вимагає підвищеної уваги до економічної суті і складових конкурентоспроможності. Саме конкурентоспроможність є однією із головних складових успіху будівельних підприємств на українських і зарубіжних ринках.

Розвиток будівельних підприємств передбачає комплекс екологічних, економічних, фінансових заходів, дії яких буде направлено на забезпечення конкурентоспроможності в сфері будівництва.

Аналіз економічної літератури свідчить про наявність багатоаспектного трактування терміну «конкурентоспроможність». Дослідження теоретичних та практичних основ вивчення конкурентоспроможності підприємства на ринку знайшли своє відображення в численних працях закордонних та вітчизняних учених Кадиру І. Г., Мануйлович Ю.М., Павлова В.А., Портер М., Сіваченко І.Ю., Шарило Ю.Є., Драган О.І., Чумак Л.Ф., Кириченко О. М., Мігдальський А. В., Савчук В. І., Такамацу К., Кузьмін О.Є., та інших.

Конкурентоспроможність будівельних підприємств досліджували наступні вчені Білоусов О.М., Рижаківа Г.М., Михайлова Ю.В., Куліков О.П., Савенко В.І., Нестеренко І.С., Ключова В.В., Беленкова О. Ю., Ізмайлова К. В.

Конкуренція примушує підприємства всіх форм власності постійно відслідковувати зміни попиту та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, зменшувати витрати на виробництво, покращувати якість своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність.

Проте, до теперішнього часу питання щодо визначення теоретичних аспектів конкурентоспроможності девелоперських компаній на ринках житлового будівництва та факторів, що на неї впливають ще недостатньо вивчені і вимагають більш поглибленого дослідження.

**Метою роботи** є дослідження та обґрунтування теоретичних аспектів щодо сутності конкурентоспроможності будівельних підприємств, а також вивчення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкового середовища.

**В роботі вирішуються такі завдання:**

- проводяться теоретико-методичні аспекти підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу: економічної сутності та основних складових конкурентоспроможності; головних факторів впливу на конкурентоспроможність; показників оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

- досліджується рівень конкурентоспроможності ПП "КРЕАТОР-БУД" шляхом: аналізу ринку житлового будівництва в м. Тернопіль; аналізу фінансово-господарської діяльності ПП "Креатор-Буд"; Оцінка рівня конкурентоспроможності ПП "Креатор-Буд".

- обґрунтовуються шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства за допомогою: розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ПП "Креатор-Буд"; шляхом розробки та обґрунтування проекту розвитку компанії.

**Об'єктом дослідження** є діяльність приватного підприємства «Креатор-Буд», яке спеціалізується на наданні послуг з будівництва, реконструкції, проектування та виконанні різних робіт.

**Предметом дослідження** є методи забезпечення високого рівня конкурентоспроможності будівельного підприємства на регіональному ринку.

# РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Економічна сутність та основні складові конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність - ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо.

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками [20]

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком властивостей (таблиця 1.1): порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

Таблиця 1.1

Перелік властивостей конкурентоспроможності

| Властивість    | Опис властивості  |
|----------------|---|
| Порівнюваність | конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку  |
| Просторовість  | конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому   |
| Динамічність   | поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому, тому потребує постійної оцінки джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних  |
| Предметність   | набір параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо. |
| Атрибутивність | виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо)  |
| Системність    | передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем [28].   |
| Об'єктивність  | дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками [20].   |

[розроблено автором]

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є [20]:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;

- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Підвищення рівня конкурентоспроможності будівельних підприємств на часі є актуальною проблемою для їх власників, адже в умовах кризи (фінансової, економічної, екологічної) конкурентна боротьба швидко набирає обертів. За умов відсутності постійного моніторингу та аналізу рівня конкурентоспроможного потенціалу, визначення факторів, що унеможливають ріст конкурентоспроможності підприємства, керівники підприємств зменшують можливість підприємства брати участь у конкурентній боротьбі на ринку.

Аналізуючи праці вітчизняних та зарубіжних науковців у контексті визначення економічної сутності категорії "конкурентоспроможність", зауважимо, що А. Сміт пов'язував конкуренцію з парним, без змови, суперництвом, що відбувається між продавцями/покупцями за найбільш вигідні умови продажу товару. Водночас основним методом конкурентної боротьби він уважав зміни цін [44].

Термін "конкурентоспроможність" застосовується до товарів або продукції, до виробників або надавачів послуг, до регіонів і навіть окремих країн та національних економік. Звичайно, що сутність цього поняття залежно від категорії застосування певним чином диференціюється, проте єдиним є те, що поняття "конкурентоспроможність" відображає здатність об'єкта дослідження ефективно виконувати покладені на нього функції в ринкових конкурентних умовах.

Для того щоб ще краще зрозуміти, що таке конкурентоспроможність підприємств будівельних підприємств, розглянемо різні підходи до визначення категорії "конкурентоспроможність".

На підставі аналізу економічної літератури залежно від рівня конкуренції можна виокремити декілька підходів до розкриття сутності економічної категорії "конкурентоспроможність".

До першого підходу можна віднести визначення, які розкривають сутність категорії "конкурентоспроможність" на рівні країни або на рівні національної економіки. Саме конкурентоспроможність країни в умовах глобалізації фінансових ринків робить її більш привабливою у середньо- та довгостроковому аспекті для глобальних інвесторів. Відсутність системного бачення власної конкурентоспроможності (або неконкурентоспроможності) у сукупності з відсутністю якої-небудь стратегії по її формуванню обумовлює ризик залишитися інвестиційно непривабливою і неконкурентоспроможною країною [53].

До другого підходу можна віднести визначення, які розкривають сутність категорії "конкурентоспроможність" на рівні суб'єкта господарювання. У загальному вигляді під конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання розуміють його здатність до ефективної фінансово-господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку, тобто здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції та реалізація її за цінами, нижчими ніж у конкурентів [53].

Тобто конкурентоспроможність суб'єкта господарювання є відносним показником і визначається тільки по відношенню до суб'єкта господарювання, які належать до однієї галузі (займаються одним і тим самим видом діяльності) і пропонують (реалізують) аналогічні товари (товари-субститути). Один й той самий суб'єкта господарювання може бути конкурентоспроможним на певному сегменті ринку, а на іншому ні, бути конкурентоспроможним на внутрішньому ринку, а на світовому або його сегменті — ні.

До третього підходу можна віднести погляди вчених, які, розглядаючи економічну категорію конкурентоспроможність суб'єкта господарювання,

розкривають її сутність через здатність виробляти конкурентоспроможний товар, продукт, послугу. Вихід на ринок з конкурентоспроможним товаром (послугою) є ключовим моментом у діяльності суб'єкта господарювання з засвоєння ринку та закріплення на ньому. Водночас важливим аспектом у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є систематичне удосконалення продукту (послуги), постійний пошук нових каналів його збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, активізація реклами [37].

В економічній літературі сутність категорії "конкурентоспроможність" також розглядається через такі категорії, як "конкурентна перевага", "конкурентний статус", "конкурентна позиція" та "конкурентний потенціал". З метою визначення інструментів оцінки та обґрунтування методів управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств була встановлена ієрархія зазначених понять (рис. 1.2).

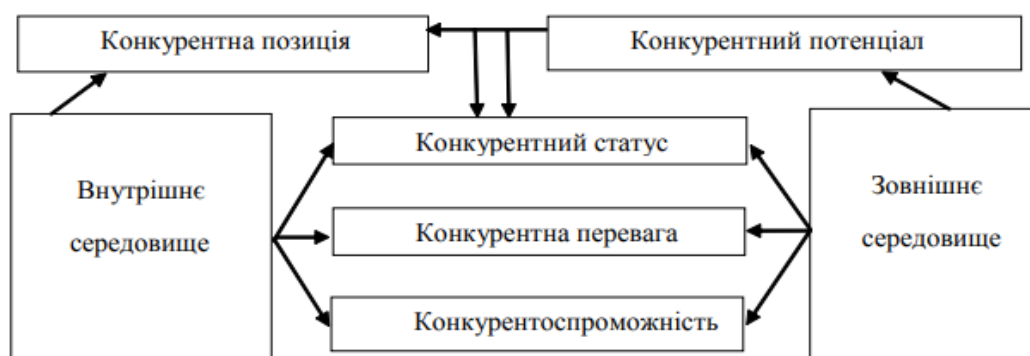


Рис. 1.2. Загальна схема ієрархії сутності категорії "конкурентоспроможність" [32]

Як видно з рисунка 1.2, "конкурентна перевага" є базовою складовою конкурентоспроможності суб'єкта конкурентної боротьби, а інші складові — передумовою до її формування в умовах змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Конкурентоспроможність є однією з найважливіших інтегральних характеристик, що використовуються для оцінки ефективності економічної діяльності господарюючих суб'єктів у тому числі і будівельних підприємств. Деякі характеристики цього терміну зазначено в таблиці 1.2. Саме слово

конкурентоспроможність, стосовно будь якого суб'єкту, означає здатність цього суб'єкта (потенційну і / або реальну) витримати конкуренцію [33].

Таблиця 1.2

### Характеристика терміну конкурентоспроможності

|                                     |  |  |
|-------------------------------------|--|--|
| Конкурентоспроможність підприємства | як здатність до досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів         | визначається його здатністю вести успішну (відносно поставлених цілей) діяльність в умовах конкуренції протягом певного часу               |
|                                     | як характеристика оцінки кінцевих результатів діяльності підприємства на ринку | базою для порівняння виступають аналогічні показники, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємств-конкурентів       |
|                                     | виступає динамічною категорією   | Її зміни в часі обумовлено як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками, значна частина яких може розглядатися в якості керованих параметрів |

[розроблено автором на основі джерела 4].

Будівельний комплекс – один із важливих секторів національної економіки, що забезпечує функціонування інших галузей, створює умови для розширеного виробництва, реалізації інноваційних проектів, залучення інвестиційних ресурсів. Проте, на сучасному етапі економічних перетворень, функціонування підприємств будівельної галузі характеризується нестабільними тенденціями, зниженням основних фінансово-економічних показників, поглибленням соціальних проблем, гальмуванням розвитку виробничо-господарського потенціалу [4].

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі передбачає три рівні: оперативний, тактичний і стратегічний.

На оперативному рівні забезпечення конкурентоспроможності означає забезпечення конкурентоспроможності продукції. Критерієм конкурентоспроможності в цьому випадку є показник конкурентоспроможності виготовленої продукції в сфері будівництва.

На тактичному рівні конкурентоспроможність характеризується загальним станом підприємства. Критерієм конкурентоспроможності в даному випадку є комплексний показник стану будівельних підприємств.

На стратегічному рівні забезпечення конкурентоспроможності означає забезпечення інвестиційної привабливості підприємств. Критерієм конкурентоспроможності в даному випадку є зростання вартості будівельного підприємства [37].

Методологічною підставою оцінювання та формування стратегічної конкурентоспроможності будівельних підприємств на базі домінуючої концепції «структура-поведінка-результат» є методичний підхід щодо розвитку підприємства в залежності від його стану у тринарній системі координат: «імперативи сталого розвитку – потенціал розвитку ринку – потенціал розвитку підприємства» Потенціал сталого розвитку підприємства, при застосування вище названого підходу слід розглядати у системі координат «ринковий вплив – динаміка – спрямованість на розвиток» [2].

Виявлено, що класична система показників, відповідно до яких визначається схильність до розвитку підприємств на ринку показники структури (концентрація, ринкова влада і бар'єри), показники поведінки (бар'єрів входу і виходу з ринку, стратегії учасників ринку тощо), показники результату (прибутковість, обсяги продажів, фінансові результати компаній тощо), потребує доповнення. З огляду на важливість вирішення завдання щодо забезпечення стратегічної конкурентоспроможності будівельного підприємства на основі сталого розвитку, яка повинно стати базою для формування підприємств нового типу – соціально відповідальних, екологічно орієнтованих та здатних отримувати конкурентні переваги із суспільно відповідальної діяльності для себе та стейкхолдерів будівельних проектів, одним з важливих етапів забезпечення ефективного функціонування підприємств будівництва є такої системи показників у майбутньому [2].

## 1.2. Головні фактори впливу на конкурентоспроможність

На конкурентоспроможність будівельних підприємств впливає ряд чинників, які називають факторами конкурентоспроможності. Фактори конкурентоспроможності — це ті явища і процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну абсолютної і відносної величини витрат на виробництво і реалізацію продукції, а в результаті зміну рівня конкурентоспроможності самого будівельного підприємства. Фактори можуть впливати як у бік підвищення конкурентоспроможності будівельної галузі, так і в бік зменшення. Фактори визначають засоби і способи використання резервів конкурентоспроможності.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат — зміна частки продукції підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства [24]

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [14].

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [52].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.).
2. Система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення

конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства.

4. Збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства.

Під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування [20].

Можливості безпосереднього впливу будівельних підприємств на фактори зовнішнього середовища досить обмежені, оскільки вони переважно діють об'єктивно по відношенню до підприємства. Реальні можливості забезпечення конкурентоспроможності підприємства знаходяться в сфері факторів внутрішнього середовища. Однак впливати на ці фактори можна з різним ступенем ефективності. Так, як правило, значних капіталовкладень і тривалого терміну окупності вимагають інноваційні зміни техніко-технологічних умов роботи. Однак слід зазначити, що при існуючому в світі високому рівні розвитку науково-технічного прогресу виробничий потенціал підприємств, який складає значну частину економічного потенціалу, практично визначається використовуваними у виробництві сучасними технологіями [33].

Застосовані на підприємстві технології формують вимоги до кількісного та якісного складу основних виробничих фондів, системи

комунікацій, складу і кваліфікації персоналу, використовуваних природних ресурсів, системи обробки інформації. У свою чергу зазначені вимоги визначають виробничу потужність будівельних підприємств, кількість і якість оборотних коштів, необхідних для реалізації виробничого процесу.

Проте для забезпечення конкурентоспроможності у сфері будівництва при всій важливості створення сучасних техніко-технологічних умов виробництва необхідно також приділяти увагу формуванню адекватної таким умовам системи менеджменту на підприємстві. Тому серед внутрішніх чинників конкурентоспроможності організації найважливішу роль відіграє рівень якості управління організацією, тобто рівень підготовки менеджерів, вміння правильно вести ділові операції в умовах постійних змін на ринку. Ці фактори вважають ключовими у визначенні конкурентоспроможності організації на ринку [53].

Конкурентоспроможність будівельного підприємства основною мірою залежить від конкурентоспроможності товару, тобто від здатності підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Більшість вчених сходяться в думці, що конкурентоспроможність підприємства можна визначити, як здатність одержувати замовлення в умовах конкурентної боротьби з іншими учасниками ринку. Таким чином, будівельне підприємство, щоб об'єктивно оцінити конкурентоспроможність виробленої ним будівельної продукції, повинно, в першу чергу, використовувати ті ж критерії, якими оперує споживач, тобто замовник. Отже, необхідно визначити перелік параметрів, що існують з погляду покупців будівельної продукції.

Перший параметр – це ціна продукції та послуг. Конкурентоспроможність підприємства за даним критерієм можна оцінити за допомогою показника, що характеризує співвідношення середніх цін пропозиції і внутрішньої ціни підприємства [42].

Наступним параметром є якість як комплексний показник, що характеризує ефективність різних сторін діяльності підприємства. Система компонентів, що визначають якість кінцевої будівельної продукції, включає:

- якість праці;
- якість проекту;
- якість техніки та технології.

Якість для споживача, в першу чергу, формується зовнішніми факторами, що впливає на покупців як психологічно, так і емоційно. До найважливіших споживчих характеристик житла можна віднести такі:

- кількість мешканців у під'їзді;
- площа кухні та ванної кімнати;
- засклені лоджії;
- можливість перепланування;
- можливість забезпечення надійної охорони;
- близькість водойм і лісопаркової зони;
- наявність транспортних магістралей;
- можливість установки сантехнічних приладів;
- можливість керування системою опалення та освітлення надійний теплозахист зовнішніх огорожуючи конструкцій;
- наявність приладів обліку витрат;
- герметичність і звуконепроникність віконних конструкцій;
- сучасний архітектурний вигляд і зовнішній вигляд забудови;
- наявність підземних або прибудинкових критих стоянок автомобільного транспорту;
- наявність вантажних ліфтів;
- наявність місць загального користування;
- наявність приміщення для технічного персоналу;
- розміщення в житлових будинках об'єктів соціальної інфраструктури.

Як наслідок, у конкурентній боротьбі можуть вижити тільки ті будівельні компанії, які серйозно працюють над удосконалюванням

архітектурнопланувальних рішень будинків і квартир, якості виконання робіт, оснащенням житла сучасним інженерним устаткуванням тощо [42].

Виконання будівельно-монтажних робіт відрізняється від іншого роду виробництва більш складними та мінливими умовами роботи, залежністю від погоди, розмаїтістю використовуваних матеріалів і самих споруджуваних об'єктів. Іншими словами виконання будівельно-монтажних робіт представляє собою діяльність, залежну від багатьох випадкових факторів, у зв'язку з чим відхилення від проекту організації будівництва та проекту виконання робіт спостерігаються значно частіше, ніж відхилення від архітектурно-будівельної креслень або технологічної частини проекту.

Поряд з якістю та витратами надзвичайно важливим показником конкурентоспроможності будівельного підприємства є час. Швидкість будівництва визначає строки введення об'єкта в експлуатацію. Простої можуть виникати як з вини замовника (несвоєчасне забезпечення проектною документацією, неплатежі тощо), так із вини підрядника (через погану організацію провадження робіт, перебої з поставками будматеріалів, поломки техніки, низьку культуру управління), а також викликані об'єктивними причинами (погані погодні умови тощо). Будівництво у великій мірі залежить від погодних умов. І це необхідно враховувати в інженерних розрахунках і при укладанні контрактів.

Ще один показник, який характеризує конкурентоспроможність будівельного підприємства – це собівартість будівельно-монтажних робіт. Собівартість будівельно-монтажних робіт – це всі витрати, які несуть будівельні підприємства на виконання робіт відповідно до укладених договорів.

Собівартість будівельно-монтажних робіт буває плановою, котру розраховують на основі затверджених для будівництва норм і нормативів, а також фактичною, котру визначають у ході будівництва. Остання залежить від багатьох факторів, що виникають у процесі виконання робіт.

Визначивши основних конкурентів фірми, можна вибирати стратегію боротьби з ними за споживачів, за їх бюджет. І тому конкурентна боротьба полягає не стільки в діях проти суперників, скільки в завоюванні споживачів, що користуються послугами конкурентів.

Тому керівники підприємств повинні зробити свою конкурентну стратегію чіткою і ясною та поінформувати про неї своїх працівників. Без її розуміння неможливо планувати діяльність підрозділів, дотримувати спадкоємність у підготовці та реалізації конкретних заходів. Ефективність реалізації стратегії багато у чому залежить від згуртованості колективу, кожний повинен усвідомлено працювати на досягнення однієї і тієї самої мети.

Головною процедурою вибору має бути зважена оцінка сильних і слабких сторін кожної стратегії і реальних можливостей підприємства щодо використання в умовах наявної кон'юнктури ринку [42].

### 1.3. Моделі та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Існують різні методи аналізу конкурентних переваг, але найбільш широко розповсюдженими є методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції). Вони поділяються на формальні та матричні моделі дослідження окремого виду діяльності підприємства (рис. 1.4).

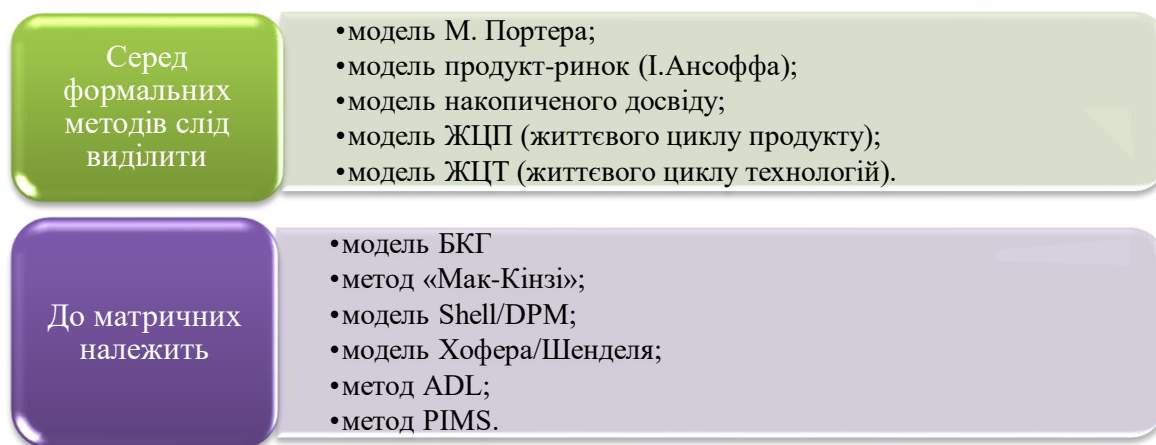


Рис. 1.4. Моделі та методи оцінки рівня конкурентоспроможності [розроблено автором].

I. Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства:

- метод комплексного стратегічного аналізу SWOT;
- метод комплексного стратегічного аналізу SPACE;
- метод LOTS;
- метод експертного оцінювання;
- метод картування стратегічних груп.

II. Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства:

- Методи фінансово-економічного аналізу;
- Методи прогнозування фінансово стану підприємства.

Розглянемо кожен із представлених методів та визначимо особливості їхнього застосування.

Методи, що характеризують ринкові позиції підприємства, доцільно поділити на формальні та матричні моделі дослідження.

Формальні моделі прийнято розуміти в термінології економіко-математичних методів, як відображення економічних процесів і явищ. В ринковій же економіці великого поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, що відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі. В таблиці 1.3 представлено формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства, їх переваги та недоліки, а також доцільність застосування.

Таблиця 1.3

Формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу)  
підприємства

| Метод Аналізу                             | Переваги  | Недоліки   | Доцільність Застосування  |
|---|---|--|---|
| Модель конкурентної переваги (М. Портера) | Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію   | За наявності особливої позиції на ринку, відомо як досягнути переваги над конкурентами; концентрація тільки одному виді стратегії                      | Можливе та необхідне  |
| Модель продукт-ринку (І.Ансоффа)          | Дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характеру його дій на ринку  | Для проведення аналізу потрібні кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; можуть виникати проблеми зі збиранням даних                            | Можливе та необхідне  |
| Модель накопиченого досвіду               | Дозволяє оцінити закономірність формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва, дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії | Для секторів економіки і ринків з низькими темпами розвитку збільшення виробництва з метою зменшення витрат може привести до перевиробництва продукту. | Можливе для окремих секторів економіки  |
| Модель життєвого циклу товару             | Знання стадій життєвого циклу товару дає можливість планувати та оцінювати затрати, прибутки та інвестиції підприємства   | Ускладнюється визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар у випадку коли модель є нетрадиційною (при відсутності окремої фази)       | Можливе для формування прогнозів еволюції первинного попиту в конкретній стратегічній зоні господарювання |

Джерело: [22]

Розглянемо модель конкурентної переваги за М. Портером [6]. В основу моделі покладена матриця конкурентної переваги, яка запропонована американським вченим. Вибір стратегії обумовлюється характером конкурентної переваги фірми: за витратами чи через диференціацію продукту, які можна застосовувати як для усього ринку, так і для окремого

(сфокусованого) його сегменту. Згідно з моделлю існують три базові конкурентні стратегії (рис. 1.5)



Рис. 1.5. Базові конкурентні стратегії [розроблено автором]

Прикладами компаній, які застосовують стратегію лідерства за витратами, є: Texas Instruments (побутова електроніка), Emerson Electric (електродвигуни), Hyundai (автомобільна промисловість), Commodore (офісне устаткування). Головне завдання при виборі такої стратегії, це мінімізувати витрати на собівартість своєї продукції та обійти конкурентів.

Характерними прикладами стратегії диференціації, використовують всесвітньо відомі бренди: «Coca-Cola» і «Оболонь» у сфері напоїв, Toshiba і «LG» в електроніці, якісне обслуговування замовників комп'ютерної продукції компанією IBM; електронні вироби з унікальною конструкцією компанії Hewlett Packard та Iphone.

Мета стратегії спеціалізації – це якомога більше задовольняти потреби споживача. Ця стратегія може ґрунтуватись як на диференціації, так і на лідерстві у витратах, або на обох конкурентних перевагах у межах цільового сегмента. Наприклад, марка автомобіля «Mercedes-Benz» призначена для заможних людей, оскільки задовольняє їхні потреби краще, ніж автомобілі інших фірм. Загалом стратегія концентрації сприяє досягненню великої частки ринку у вузькому сегменті при малій частці ринку загалом.

Рекомендації М. Портера щодо генерації стратегічних альтернатив ґрунтуються на тому, що організація вже має певні конкурентні переваги, але не завжди відомо, за рахунок чого вони досягнуті. Здебільшого модель застосовують у випадку сповільненого зростання та стагнації галузей.

Перейдемо до наступного методу – модель продукт-ринок. В основу моделі покладена матриця, запропонована І. Ансоффом, яка дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характер його дій на ринку. Вибір конкретної стратегії залежить від рівня насичення ринку та можливостей до постійного оновлення виробництва. Напрями розширення бізнесу підприємства залежать від типу ринку, на якому воно діє, і від товару, який воно реалізує. Якщо підприємство діє на освоєному ринку та реалізує освоєний продукт йому доцільно вибрати стратегію глибокого проникнення на ринок, якщо ж новий продукт – стратегію розроблення нового продукту. Якщо підприємство діє на новому ринку та реалізує освоєний продукт йому доцільно вибрати стратегію розширення ринку, якщо ж новий продукт – стратегію диверсифікації. Отже, визначення напряму розвитку за цією моделлю ґрунтується на товарно-ринковій характеристиці організації, що дає змогу їй розвиватися у межах однієї чи кількох галузей. Однак, часто висловлюють припущення, що матрицю І. Ансоффа слід доповнити ще однією компонентою, яка визначає регіон або країну, де планують освоїти ринок.

Наступна модель накопиченого досвіду, передбачає формування стратегії в напрямку мінімізації витрат. Її сутність полягає в тому, що більша частка підприємства в певному секторі економіки обумовлює більший сумарний накопичений обсяг виробництва, а отже і нижчі питомі витрати на одиницю продукції. Іншими словами, досягнення більш низьких витрат порівняно з конкурентами залежить від становища підприємства у відповідному секторі економіки і на ринку. Така модель є практичною, але може використовуватись лише в тих секторах економіки, де затрати відіграють головну роль.

За допомогою моделі життєвого циклу товару можна сформувати на підприємстві стратегію в сфері «продукт-ринок». На основі моделі життєвого циклу товару здійснюють планування виробництва сукупності продуктів, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу товару (дослідження

(виникнення), введення на ринок, зростання, насичення, падіння) і формують стратегії щодо різних продуктів на окремих стадіях життєвого циклу. 5 стадій життєвого циклу товару відкладаються на осі абсцис (час), а вісь ординат відображає обсяг реалізації (прибутку) (рис.1.6).



Рис. 1.6. Крива Життєвого циклу товару [22]

ЖЦТ визначають для кожного продукту, оскільки тривалість окремих стадій та характер кривої залежить від сукупності факторів, які для кожного продукту різні. Життєвий цикл наперед визначає певну часову послідовність фаз, але на перебіг подій може активно вплинути організація, або чинники зовнішнього середовища; ЖЦТ не завжди має традиційний вигляд, наприклад, може бути відсутня фаза впровадження чи фаза зрілості, тобто спостерігається перехід від зростання до спаду. Метод дуже зручний для формування прогнозів еволюції первинного попиту на продукцію.

Невід'ємною частиною формальних методів дослідження виступає – модель ЖЦТ. Ця модель дозволяє підприємству в майбутньому зберегти та закріпити свої конкурентні переваги. Модель основана на концепції життєвого циклу, врахування якого при прийнятті стратегічних рішень дає можливість оцінити рівень розвитку технології і результатів її використання, що сприяє оптимальному розподіленню коштів та їх інвестуванню в передові і перспективні технології виробництва. Вище перераховані методи використовуються в тих компаніях, які прагнуть зберегти та розширити, збільшити кількість своїх конкурентних переваг.

Перейдемо до детального розгляду матричних моделей. Переваги і недоліки, а також доцільність застосування матричних методів представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

### Матричні (портфельні) методи

| Метод аналізу                                 | Переваги  | Недоліки  | Доцільність Застосування   |
|---|---|---|--|
| Метод Бостонської консалтингової групи (БКГ). | Висока придатність для вироблення стратегій; можливість деталізації стратегічних проблем підприємства; є основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності і різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності   | Оцінка стратегічних позицій бізнесу, стратегічних економічних елементів здійснюється лише за двома характеристиками; темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку;   | Можливе нечіткість рекомендацій; важко визначити важливість факторів; різні підходи до оцінки СПБ; |
| Метод (модель) МакКінсі                       | Широка сфера застосування порівняно з матрицею VCG; диференційована оцінка підприємства; детальний аналіз привабливості ринку і за рахунок збільшення кількості оціночних факторів  | Не враховується можливість активного впливу підприємства на зовнішнє оточення;  | Можливе  |
| Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM)       | Застосування стратегії системи якісних і кількісних показників дозволяє обґрунтувати стратегічний вибір; забезпечує можливість підтримки балансу між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних СПБ підприємства; позиціонування на різних фазах ЖЦП  | Застосування (здебільшого) в капіталомістких галузях промисловості; відсутність критерію відбору показників оцінки параметрів матриці; суб'єктивність визначення вагових коефіцієнтів для оцінки показників; неточність результатів порівняння СЗГ, які належать до різних галузей      | Можливе, але Обмежене  |
| Метод ADL                                     | Конкретизація стратегічного аналізу; можливість визначення призначення, ринків, позиції та внесків кожного сегменту бізнесу підприємства в його господарський портфель; отримання багатоваріантної моделі опису портфеля підприємства, яка дозволяє розглядати усі конкретні стратегії для окремих напрямків бізнесу підприємства | Проблематичність визначення відрізка шляху реальної траєкторії ЖЦ кожного конкретного бізнесу в умовах динамічного розвитку ринку; алгоритмічність і схематичність що може спонукати до механічного прийняття поверхневих помилкових рішень; ігнорування інноваційних стратегій бізнесу | Можливе  |
| Модель Hofer/Schendel                         | Дозволяє здійснити позиціонування існуючих видів бізнесу, визначити та сформулювати ідеальний набір із цих видів бізнесу  | Основні стратегії в моделі відповідають одночасно декільком клітинкам матриці. Не розглядаються відмінності між сильними, середніми та слабкими видами бізнесу  | Можливе  |
| Метод PIMS                                    | Завдяки використанню емпіричного матеріалу можна скоротити розрив між абстрактним (теоретичним) і конкретним (Модель дозволяє виміряти відносну якість продукту   | Об'єктом дослідження здебільшого є організації, які вже завоювали певні позиції на ринку, тому цей метод не можна застосовувати у високотехнологічних галузях,  | Можливе, але Обмежене  |

Джерело: [22]

Розглянемо матрицю Бостонської консалтингової групи. Вона дуже зручна у використанні та дозволяє визначити стратегічну позицію по кожному стратегічному економічному елементу, напрямку діяльності, стратегічній зоні господарювання продукту підприємства, тобто стратегічну позицію бізнесу підприємства, і, на основі її аналізу, обрати правильну (оптимальну) стратегію дій підприємства щодо, виготовлення і реалізації продукції, а також оптимізувати стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними стратегічно-економічними елементами. В основу методу покладена матриця БКГ (рис. 1.7), яка є методом вироблення стратегічних альтернатив щодо діяльності підприємства в межах його окремих стратегічних економічних елементів і бізнесу.

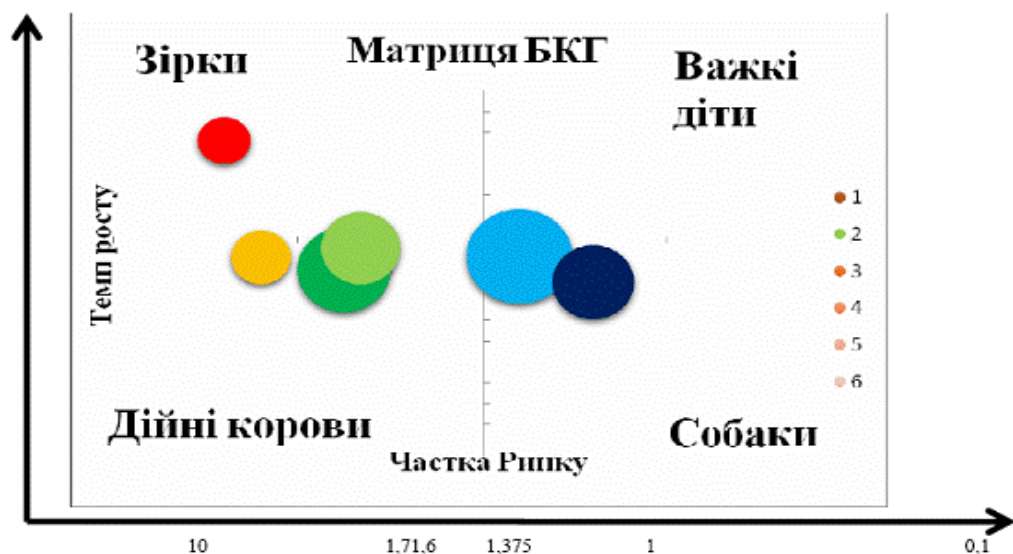


Рис. 1.7. Матриця БКГ [22]

Удосконаленим варіантом матриці БКГ є матриця МакКінсі. Вона будується з метою визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних зон господарювання (СЗГ). Її аналіз дозволяє оцінити портфель продукції підприємства і сформувану стратегію по кожному напрямку діяльності (продукту, СПБ, СЕЕ, СЗГ). Кожен квадрант матриці містить рекомендовану стратегію, яка вказує, що слід робити з даним продуктом (напрямом діяльності, СЗГ, СПБ), а саме:

1. реалізувати стратегію зростання;
2. реалізувати стратегію збереження;

3. реалізувати стратегію виходу з ринку.

Цікавим прикладом може слугувати модель компанії SHELL (модель Shell/DPM (рис.1.8)). В основі методу лежить удосконалена матриця DPM (Direct Policy Matrix), яка є різновидом матриці МакКінсі. Дана матриця може застосовуватись на будь-якій фазі життєвого циклу товару. Її параметрами є галузева привабливість (загальний критерій оцінки стану і перспектив галузі і конкурентоспроможність підприємства.

|                        |         |   |  |                                      |
|------------------------|---------|---|--|--------------------------------------|
| Привабливість<br>ринку | Висока  | Збільшити об'єм виробництва або закрити бізнес                    | Стратегія посилення конкурентних переваг | Стратегія лідерства в даному бізнесі |
|                        | Середня | Продовжувати бізнес з обережністю або частково згорти виробництво | Продовжувати бізнес з обережністю        | Стратегія зросту                     |
|                        | Низька  | Стратегія згортання бізнесу                                       | Стратегія часткового згортання           | Стратегія генерації готівки          |
|                        |         | Низька  | Середня                                  | Висока                               |
|                        |         | Конкурентоздатність   |  |                                      |

Рис. 1.8. Матриця Shell/DPM [22]

Критерієм стратегічного вибору в матриці Shell/DPM виступає грошовий потік, індикатором стратегічної доцільності в більш далекій перспективі – віддача інвестицій. Кожному з дев'яти квадрантів матриці (рис. 1.8) відповідає специфічна стратегічна альтернатива (розвитку, збереження і скорочення діяльності). В моделі здійснено поєднання двох критеріїв стратегічного вибору: грошового потоку та віддачі інвестицій.

Наступна модель спирається на чітке розмежування різних рівнів стратегічного планування, такий метод називається – модель Hofer/Schendel.

Виділяється три рівні формулювання стратегії: корпоративний; бізнес-рівень; функціональний рівень. Одним із основних припущень в моделі є те, що грошовий баланс не повинен дорівнювати нулю. Основна увага в моделі зосереджується на позиціюванні існуючих видів бізнесу на матриці розвитку

ринку товарів, визначенні ідеального набору із цих видів бізнесу і розробці шляхів формування ідеального набору.

Можливе використання даного методу, в основі якого лежить матриця, що побудована за двома багатовимірними (багатофакторними) змінними (параметрами): конкурентною позицією підприємства на ринку та ступенем зрілості ринку. Конкурентна позиція підприємства розраховується відповідно до критеріїв, що використовують при складанні матриці МакКінсі проте в методології ADL розрізняють 5 конкурентних позицій підприємства (рис.1.9)



Рис. 1.9. Конкурентні позиції підприємства [розроблено автором]

Аналіз розміщення продуктів у матриці дозволяє визначити загальні стратегічні рекомендації, щодо розвитку бізнесу підприємства. По отриманим даним, вибираються три стратегії:

1. стратегія розвитку;
2. стратегія селекції;
3. стратегія відмови.

Розроблений метод у середині 60-х років в компанії «General Electric» - метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy). У методі здійснено спробу узагальнити всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Вважають, що за цією моделлю, яка використовує майже 30 змінних, можна виявити близько 67% факторів успіху компанії. Модель

складається з бази даних, що охоплюють майже 3000 підприємств, головним чином, північноамериканських та європейських компаній. Фактори прибутковості для будь-якої галузі у моделі проранжовані, отже можна порівняти дані, що характеризують діяльність підприємств, які функціонують у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі. Отже, модель дозволяє проаналізувати вплив ринкової стратегії на прибуток підприємства.

Перейдемо до розгляду другої частини методів.

Першим методом аналізу є SWOT-аналіз (рис. 1.10)

| Зовнішнє середовище  |                |                                    |                                 |
|----------------------|----------------|------------------------------------|---------------------------------|
|                      |                | Можливості                         | Загрози                         |
|                      |                | 1.<br>2.<br>3.                     | 1.<br>2.<br>3.                  |
| Внутрішнє середовище | Сильні сторони | Поле сильні та можливості (заходи) | Поле сильні та загрози(заходи)  |
|                      | 1.<br>2.<br>3. |                                    |                                 |
|                      | Слабкі сторони | Поле слабкі та можливості (заходи) | Поле слабкі та загрози (заходи) |
|                      | 1.<br>2.<br>3. |                                    |                                 |

Рис. 1.10 Матриця SWOT [12]

Метод SWOT-аналізу в основі, якого лежить матриця, яка описує зв'язки між слабкими і сильними сторонами підприємства та загрозами і можливостями у зовнішньому оточенні, а також встановлює їх парні комбінації. Метод дозволяє ідентифікувати і оцінити міру впливу, а також визначити силу взаємодії різноманітних факторів зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства з метою встановлення його стратегічної позиції. Аналіз матриці SWOT дозволяє сформулювати чотири загальні стратегії поведінки, а саме: стратегію, спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку; стратегію, спрямовану на вибіркоче покращення своєї конкурентної позиції; стратегію, спрямовану на вибіркоче завоювання більшої частки ринку і пошуку нових сприятливих секторів ринку; стратегію поступового зменшення активності і планового виходу із даної сфери діяльності, або стратегію виживання.

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу: поле  $C_iM$  — передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища; поле  $C_iZ$  — орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів; поле  $C_{л}M$  — спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу; поле  $C_{л}Z$  — передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства. Головною перевагою застосування матриці є можливість зіставлення існуючих погроз й можливостей ринку із сильними й слабкими сторонами підприємства. До недоліків відносять: недостатньо враховані фактори зовнішнього середовища; для аналізу навколишнього середовища необхідне складання окремої профільної таблиці; потребує значного часу й висококваліфікованого кадрового потенціалу.

Наступним є метод SPACE-аналізу (рис.1.11).

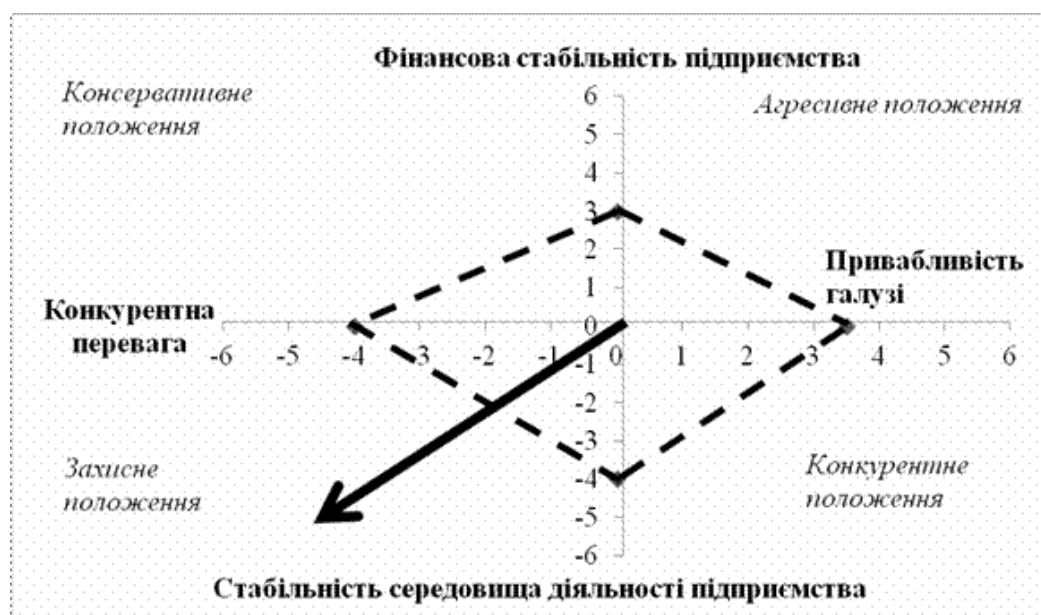


Рис. 1.11. Матриця SPACE для підприємства [26]

Даний аналіз дозволяє здійснити оцінку стратегічного положення підприємства і визначитись щодо подальших дій його розвитку на основі двох груп факторів: внутрішнього стану підприємства та його зовнішнього положення. В основі методу лежить матриця стратегічного положення та оцінки дій SPACE (рис. 1.11). Оцінка здійснюється за 4-а групами критеріїв стратегічного положення підприємства, а саме:

1. фінансової сили підприємства;
2. привабливості сектора економіки;
3. конкурентоспроможності підприємства і його положення на ринку;
4. стабільності галузі.

Кожний фактор оцінюється експертним шляхом за шкалою від 0 до 6. Метод призначений для діагностики ситуації та вибору варіанта стратегії для середніх та малих компаній.

На рисунку 1.11 відображено вектор, що показує якої стратегії має дотримуватись підприємство. SPACE-аналіз визначаються системою чотирьох координат, що характеризують: привабливість галузі, стабільність макроекономічного середовища, конкурентна перевага підприємства, його фінансове становище. На основі експертних висновків проводиться оцінка по 6-8 найбільш значущих параметрах для підприємства. Наприклад, фактори стабільності макросередовища – це технологічні зміни, тиск конкурентів, бар'єри входу на ринок; фактори промислового потенціалу: потенціал зростання, потенціал прибутку, ступінь використання ресурсів; до факторів конкурентних переваг належить: частка ринку, якість продукції, життєвий цикл продукту, лояльність покупців; до факторів фінансової стабільності: фінансова залежність, ліквідність, потік коштів та інше. Оцінивши значення кожного фактора, обчислюють середнє значення факторів по кожній з груп, після чого в системі координат SPACE відкладають отримані значення на осях координат.

В залежності наскільки віддалено від центру координат, розраховані значення, відкладають вектор. Найбільш доцільними є наступні групи механізмів стратегії:

1. Агресивна: розширення виробництва і продажів; цінова війна з конкурентами; освоєння нових секторів ринку; просування брендів.
2. Конкурентна: пошук фінансових ресурсів; розвиток збутових мереж.
3. Консервативна: зниження собівартості при підвищенні якості товару; скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.
4. Захисна: особлива увага механізмам запобігання загроз; відхід з ринку.

Метод LOTS був розроблений в 1980 році, його застосовували для оцінки ринкового потенціалу гіалурованої кислоти. Це була вигідна операція фірми «Фармація» для просування свого продукту «Хеалон», що викликав революцію в сучасній офтальмологічній хірургії. Задача даного методу, що будь-яка компанія прагне пристосувати свої дії до вимог споживачів. Можуть бути використані різні моделі ділової стратегії та способи вирішення завдань. Кінцевою метою є вироблення позиції, яка дозволить компанії, підрозділу або індивідууму правильно будувати свої взаємини із зовнішнім світом.

Методи отримання експертної інформації використовують для отримання експертних оцінок, є наступні: ранжування, парне порівняння (аналіз пар), безпосереднє оцінювання, послідовне порівняння. Вибір того чи іншого методу залежить від мети експертного оцінювання, кількості характеристик (вимог), які оцінюються, та часових і економічних обмежень тощо. Для експертної оцінки якісних показників застосовують метод безпосереднього оцінювання (бального оцінювання), тому що цей метод дозволяє вирішити поставлену задачу, а також є найменш трудомістким серед інших перелічених методів. Під час проведення опитування експерт виставляє бал (за бальною шкалою від 0 до 10), який, на його думку, відповідає рівню виконання показника. Результати оцінювання кожного з експертів подані як реалізація деякої випадкової величини і до них

застосовують методи математичної статистики. Статистичні методи дозволяють визначити узгодженість думок експертів, значущість отриманих оцінок [46].

Метод картування стратегічних груп є способом графічного відображення конкуренції на галузевому ринку, що дозволяє прослідкувати зміни, які відбуваються в галузі. Складання карти стратегічних груп конкурентів дозволяє визначити бар'єри мобільності, виявити маргінальні групи, визначити напрям стратегічних змін, проводити аналіз тенденцій і прогнозувати реакцію гравців.

Після того, як визначені параметри, необхідні для ідентифікації різних стратегічних груп галузі:

1. вибираються найбільш вагомі характеристики продуктів або підприємств галузі, з яких обираються тільки два показники;
2. складається карта з двома характеристиками;
3. розраховуються вибрані характеристики по продукту або підприємству, після чого продукти або підприємства розміщуються на «Карті»;
4. об'єкти, які опинилися поруч один з одним, об'єднуються в одну стратегічну групу;
5. навколо кожної стратегічної групи малюється коло.

Розмір кіл відображає частку на ринку, яку займає та чи інша стратегічна група. Кожне коло може складатися як з одного, досить великого на даному ринку підприємства, так і з декількох підприємств, що знаходяться в схожій стратегічній позиції. Метод картування стратегічних груп, при його використанні для оцінки конкурентних позицій вибір показників аналізу здійснюється на розсуд дослідника. Такими показниками можуть слугувати наступні: ціна, якість, розмах діяльності, рівень вертикальної інтеграції, ширина товарної номенклатури та ін. Побудова здійснюється на вісі координат. Результатом методу є вибір конкурентної позиції підприємства на ринку.

Перейдемо до розгляду методів які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства

| Метод аналізу                                       | Переваги  | Недоліки   | Доцільність застосування методу на вітчизняних підприємствах |
|---|---|--|--|
| Методи фінансово-економічного аналізу               | За допомогою моделей та систем показників, інтегральних показників дається об'єктивна та повна характеристика сильних та слабких сторін підприємства; є можливість побудови ринкового рейтингу підприємства; простота та доступність у використанні | В повній мірі не враховуються елементи (індикатори) системи менеджменту та маркетингу підприємства   | Застосування доцільне та необхідне                           |
| Методи прогнозування фінансового стану підприємства | Прогнозний аналіз фінансового стану підприємства дозволяє оцінити фінансову ситуацію з позиції її відповідності стратегії розвитку підприємства з урахуванням зміни внутрішніх та зовнішніх умов його функціонування                                | В повній мірі не враховуються елементи (індикатори) системи менеджменту та маркетингу підприємства   | Застосування доцільне та необхідне                           |
| Екстраполяція                                       | Дозволяє визначити потребу в чистому оборотному капіталі  | Враховано лише один фактор – обсяг продажів, тоді коли рівень потреби залежить від терміну оборотності запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості та інших чинників | Застосування можливе, але обмежене                           |
| Метод термінів Оборотності                          | Дозволяє прогнозувати величину чистого оборотного капіталу  | Оскільки терміни оборотності не є нормативними, а змінюються під впливом різних факторів, то вони потребують додаткового прогнозування   | Застосування можливе, але обмежене                           |
| Метод бюджетування                                  | Дозволяє визначити розміри надлишку чи недостатності готівкових коштів в обороті підприємства   | Реальність прогнозів надходження і витрат коштів залежить від ступеня їхньої невизначеності  | Застосування доцільне та необхідне                           |
| Метод складання прогнозної звітності підприємства   | Результати прогнозування дозволяють вносити корективи у виробничу та фінансову стратегії підприємства   | Ступінь ймовірності одержаних результатів  | Застосування доцільне та необхідне                           |

Джерело: [43]

Метод фінансово-економічного аналізу – це система теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію і регулятивних принципів дослідження фінансово-економічної діяльності суб'єктів господарювання. У ході аналізу застосовуються формалізовані, неформалізовані та економіко

математичні методи; дескриптивні, предикативні та нормативні моделі; вертикальний, горизонтальний, порівняльний, коефіцієнтний, факторний, трендовий прийоми. Опис зазначених методів досить широкий, отже, характеристику методів доцільно давати по мірі їх застосування у ході майбутнього нашого наукового дослідження.

Наступним є метод прогнозування фінансового стану підприємства. Необхідність розробки прогнозних моделей фінансового стану підприємства обумовлена їх використанням для вироблення генеральної фінансової стратегії підприємства, що направлена на забезпечення його фінансовими ресурсами та оцінювання його можливостей у перспективі. В основі побудови прогнозної моделі лежить прогноз обсягу продажів і необхідного обсягу ресурсів. Існує чотири основних методи прогнозування фінансового стану підприємства:

1. екстраполяція;
2. метод термінів оборотності;
3. метод бюджетування;
4. метод попередніх(прогнозних) балансів.

В основі методу екстраполяції лежить припущення про існування прямого зв'язку між оборотним капіталом і обсягом продажів, що може бути виражене за допомогою коефіцієнту (відношення чистого оборотного капіталу до обсягу продажів) або за допомогою рівняння зв'язку:

$$y = a + bx, \quad (1)$$

де  $a$  – постійна величина чистого оборотного капіталу;  $b$  – коефіцієнт регресії, який відображає ступінь залежності оборотного капіталу від обсягу продажів.

Метод термінів оборотності заснований на визначенні тривалості фінансового циклу за алгоритмом: період оборотності запасів плюс період оборотності дебіторської заборгованості мінус період оборотності кредиторської заборгованості, помножений на одинденний оборот реалізації.

$$T_{\text{фін циклу}} = P_{\text{оборот запас}} + P_{\text{оборот дебітор}} - P_{\text{кредит}} * O_{\text{Доборот}} \quad (2)$$

За допомогою методу бюджетування здійснюється планування надходження і витрат коштів від різних видів діяльності підприємства (основної, інвестиційної, фінансової), тобто прогнозування грошових потоків підприємства. Здійснюється розрахунок відхилень між надходженням і виплатами, який показує планову зміну коштів та є основою для прийняття відповідних управлінських рішень.

Останній метод являє собою складання прогнозної звітності підприємства. Переважно прогнозування застосовуються для складання прогнозного балансу підприємства та прогнозного звіту про прибутки і збитки. Прогнозна звітність дозволяє встановити та оцінити зміни, які відбуваються в активах підприємства та джерелах їх формування в результаті господарських операцій на плановий (прогнозний) період. Шляхом порівняння прогнозних значень із фактичними можна встановити, які зміни відбудуться у фінансовому стані підприємства на перспективу.

## Висновок до розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливість та ефективність його адаптації до умов конкурентного середовища.

До властивостей, якими характеризується конкурентоспроможність підприємства можна віднести: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність. Дотримання названих властивостей є необхідною умовою проведення аналітичних досліджень, запорукою вирішення завдань та досягнення поставлених цілей підприємства.

Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства дає можливість: знизити рівень невизначеності й ризику в процесі виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити якість стратегічного планування й прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції; зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить підприємству.

Конкурентоспроможність будь-якої організації, зокрема будівельної, має життєво важливе значення для безпеки і ефективного функціонування. Успішність діяльності будівельної організації є функцією від внутрішніх і зовнішніх факторів і визначається ступенем тотожності поставленої мети і досягнутого результату.

Всі складові конкурентоспроможності будівельних підприємств доцільно поділити на два блоки: організаційні складові та економічні складові. Групу організаційних складових створюють організація системи створення та освоєння нової продукції, організація виробничого процесу, організація діяльності виробничої інфраструктури підприємства, організація забезпечення та контролю якостю продукції, організація праці на підприємстві, організація комерційної діяльності підприємства. До економічних складових відносять персонал підприємства і продуктивність

праці (кадрові ресурси), виробничі можливості та виробничий потенціал підприємства, рівень науково-інноваційної діяльності підприємства, основні результати діяльності підприємства.

Сьогодні для успішного функціонування промислового підприємства на ринку оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей.

Систематизувавши методи можна дійти наступних висновків:

Доцільним є розмежування сфер використання різних методів.

Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства, дозволяють оцінити (встановити) конкурентну перевагу підприємства через ефективність менеджменту підприємства.

Для визначення стратегічного стану підприємства, при формулюванні і для оцінки альтернативних варіантів його стратегії не завжди достатньо застосувати лише матричний аналіз. Іноді виникає необхідність проведення стратегічного аналізу на основі застосування методів, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства.

Усім методам властиві окремі недоліки та переваги, які визначають можливість їх застосування у практиці вітчизняних підприємств.

Позитивного ефекту від застосування того чи іншого методу можна досягти в результаті досить напруженої та творчої роботи команди висококваліфікованих професіоналів.

## РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП "КРЕАТОР-БУД"

### 2.1. Аналіз ринку житлового будівництва в м. Тернопіль

Уже дев'ятий місяць первинний ринок житла переживає тотальну кризу, неспівставну з усіма кризами, що були за незалежності. У 2008-2009 та 2014-2015 роках також різко падали продажі та заморожувалися проекти на кілька місяців, але ситуацію на ринку швидко вирівнювали механізмами залучення покупців, насамперед розтермінуванням.

Повномасштабна війна поклала ринок на лопатки. Ситуація не схожа на попередні кризи: забудовники можуть пропонувати будь-які методи залучення клієнтів, чи то значні знижки на квадратний метр, чи розрахунок за привабливим курсом долара, але покупці однаково не готові повертатися на ринок нерухомості. Особливо до об'єктів на початковій стадії будівництва.

Важко назвати стабільним і саме будівництво, адже після того, як воно зупинилося у перші місяці війни, будмайданчики оговталися лише у травні. Нині роботи так-сяк тривають у всіх регіонах, віддалених від лінії фронту, та найбільша активність спостерігається на заході [5].

Продажі в новобудовах відбуваються сьогодні в поодиноких випадках. Є категорія тих, кому необхідно продати квартиру терміново. В основному тим, хто переїжджає до іншого регіону чи іншої країни. Також є ті, кому житло потрібно терміново купити. Чимало таких покупців — переселенці з постраждалих від війни регіонів. Але люди все ж частіше дивляться пропозиції на вторинному ринку, ніж у новобудовах.

Нас цікавить саме ситуація в місті Тернопіль.

Тернопіль – місто на річці Серет, розташоване на заході України. Тут збереглося багато пам'яток архітектури, що робить місто привабливим для туристів. Жителям Тернополя є чимало переваг: зручне розташування, розвинена інфраструктура, сприятлива екологічна ситуація, широка

транспортна розв'язка, мальовнича природа. Спокійне місто з усіма необхідними умовами для комфортного життя приваблює забудовників і інвесторів.

Купити квартиру в новобудові в Тернополі – означає оселитися в комфортабельних умовах у розвиненому місті. На ринку первинної нерухомості доступні однокімнатні, двокімнатні, трикімнатні й більш просторі апартаменти, дворівневі пентхауси з терасами, смарт-квартири. Можна купити в центрі міста квартиру, у спальному мікрорайоні, на околиці, біля рекреаційних зон або міських визначних пам'яток [17].

Будівельний ринок Тернополя вже давно і надійно поділений між «своїми» забудовниками і активно розвивається. Девелоперські компанії будують житлові комплекси в «економ», «комфорт», «бізнес» і «еліт» сегментах. Тут можна купити квартиру з власною терасою, з вільним плануванням, у ЖК із внутрішньою інфраструктурою та упорядкованим двором. Бажаючим придбати комфортне житло варто ознайомитися з первинним ринком нерухомості міста Тернополя. У порівнянні з ціною за квадратний метр в інших регіонах, квартири в новобудовах Тернополя вигідно відрізняються вартістю та якістю.

Для того, щоб об'єктивно оцінювати прогнози з боку забудовників, їх здатність впливати на кон'юнктуру ринку, необхідно проаналізувати рівень конкуренції на ринку новобудов та ступінь впливу окремих фірм на його розвиток. Такий аналіз традиційно здійснюють за допомогою індексів концентрації, у зв'язку з чим актуальним представляється завдання з визначення показників концентрації ринку Тернопільської області.

Оцінка ринкової концентрації проводиться з метою здатності підприємств, що діють на окремому ринку, впливати на ринкову ситуацію.

Показники концентрації для підприємств-збудовників, що діють на ринку первинного житла, відображають кількість фірм та обсяги будівництва і продажу житла у порівнянні з обсягом ринку. Чим менше число

забудовників, тим вище рівень концентрації, тим більший вплив кожне окреме підприємство може здійснювати на формування ціни житла.

Для аналізу концентрації ринку найбільшого використання отримали наступні показники: індекс концентрації, індекс Херфіндаля-Хіршмана, індекс Джині [3, 8, 30, 31, 48, 51].

*Індекс концентрації.* Невелика кількість необхідних вихідних даних та простота розрахунку сприяли тому, що у даний час індекс концентрації ринку є найбільш розповсюдженим серед названих вище показників.

$$CR_k = \sum_{i=1}^k s_i \quad (1)$$

де  $CR_k$  – індекс концентрації;

$s_i$  – частка  $i$ -го підприємства на ринку;

$k$  – кількість найбільших підприємств.

Даний показник дозволяє розраховувати концентрацію ринку за обсягами робіт або розмірами активів найбільших забудовників, при цьому ігноруючи результати діяльності малих та середніх учасників ринку. Якщо значення даного індексу є наближеним до 100, то ринок характеризується високим ступенем монополізації, а якщо воно наближається до нуля, то ринок оцінюється як конкурентний [49].

Для аналізу ринку в практичній діяльності використовують рівень концентрації трьох (п'яти, семи) найбільших суб'єктів господарювання. Це так звані індекси CR-3, CR-5, CR-7, в залежності від кількості найбільших учасників. Недоліком цього показника є відсутність урахування всіх суб'єктів господарювання, що діють на ринку, оскільки для об'єктивного аналізу конкурентного середовища може мати значення загальна кількість суб'єктів господарювання, на яких залишається решта обсягу аналізованого ринку.

Подолати даний недолік дозволяє використання індексу ринкової концентрації Герфіндаля-Гіршмана (ННІ), який враховує загальну кількість підприємств, що діють на даному ринку. Цей індекс для аналізу концентрації ринку запропонував використовувати американський економіст та працівник міністерства юстиції Уільям Бакстер і на даний час, він є одним з найбільш широко розповсюджених показників, що використовують для аналізу концентрації ринків.

Індекс ринкової концентрації Герфіндаля-Гіршмана показує яку частку на певному ринку займають дрібні підприємства. Розраховується ННІ як сума квадратів часток (вказаних у відсотках) кожного з підприємств, які діють на ринку. Значення даного індексу визначається як сума квадратів ринкової долі в структурі ринку, що приходить на кожне підприємство [6]:

$$ННІ = \sum_{i=1}^n s_i^2 \quad (2)$$

де ННІ – індекс Герфіндаля-Гіршмана;

$s_i$  – частка і-го підприємства на ринку;

n – кількість підприємств на ринку.

Індекс Герфіндаля-Гіршмана доводить важливість великих підприємств, призначаючи їм більшу питому вагу ніж меншим, та є досить чутливим до входження нових підприємств на ринок. Даний індекс стає менш чутливим до змін, чим більше кількість підприємств на ринку. Індекс легко розраховується, оскільки він не залежить від обсягу ринку в цілому, а відображає зміну частки на ринку найменшого або найбільшого підприємства. Цей індекс є функцією, що зменшується зі збільшенням кількості підприємств на відповідному ринку в разі нерівномірного розподілу ринкових часток [8].

Ринок вважається неконцентрованим, якщо  $ННІ < 0,1$ ; помірно концентрованого, якщо  $ННІ < 0,18$  та висококонцентрованим, якщо  $ННІ > 0,18$  [51].

Для визначення індексу концентрації ринку використовувались дані сайту <http://zabudovnyk.com.ua/> [19], на якому генерується інформація щодо об'єктів, які будуються в Україні. Згідно матеріалам сайту, у 2022 р. в Тернополі здійснювались продажі житла в 56 новобудовах, при цьому на ринку працюють 15 компаній – забудовники.

Для аналізу концентрації ринку використані дані щодо кількості об'єктів, житлові приміщення в яких продаються в м. Тернопіль та підприємств-збудовників, що задіяні у будівництві даних об'єктів. Фрагмент вихідних даних для аналізу наведений в табл. 2.1.

У 2022 році п'ятірку компаній, що здійснюють продажі в новобудовах м. Тернопіль, ПП «Креатор-Буд», ним на даний час виставлено на продаж квартири в 10 об'єктах. Також в п'ятірку лідерів ввійшли ТОВ «ТернопільБуд» - 8 об'єктів, ПП «БК» «Меркурій» - 4 об'єкти, ТОВ «ПрестижБуд» та ТОВ «БК» «Там Де Дім» (по 3 об'єкти на кожного) рис. 2.1.

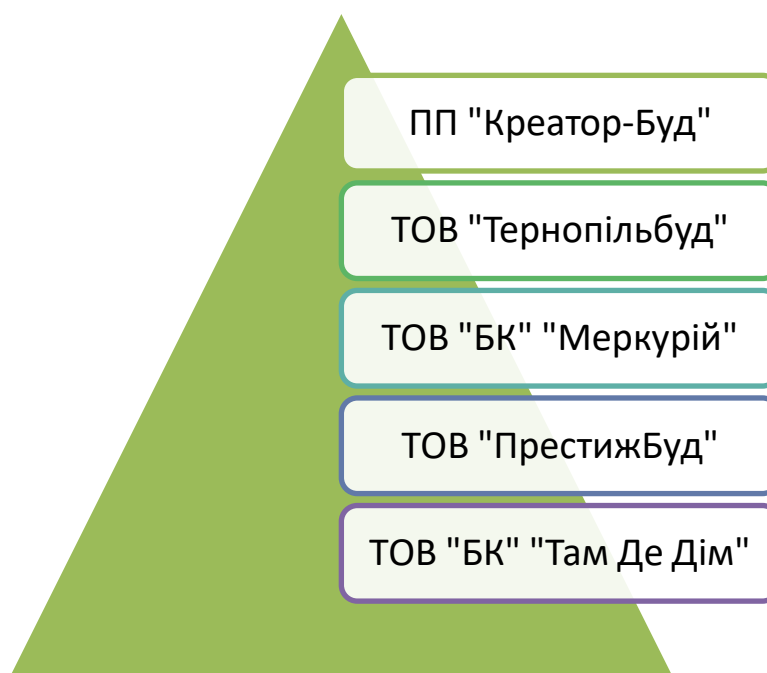


Рис.2.1. Рейтинг забудовників Тернополя за 2022 рік [19]

Таблиця 2.1

Розподіл найбільших підприємств за кількістю об'єктів, що виставлені на продаж у 2022 р.

| №<br>ПП | Назва компанії        | Об'єкти (житлові будинки або комплекси) |                                 |
|---------|-----------------------|---|---------------------------------|
|         |                       | Кількість,<br>шт                        | Відсоток в загальному<br>обсязі |
| 1       | Креатор-Буд           | 10                                      | 20,408%                         |
| 2       | ТернопільБуд          | 8                                       | 16,327%                         |
| 3       | Меркурій              | 4                                       | 8,163%                          |
| 4       | ПрестижБуд            | 3                                       | 6,122%                          |
| 5       | Там Де Дім            | 3                                       | 6,122%                          |
| 6       | Авангард              | 3                                       | 6,122%                          |
| 7       | Інвест Родина         | 3                                       | 6,122%                          |
| 8       | Перспектива Ресурс    | 3                                       | 6,122%                          |
| 9       | Добробут              | 2                                       | 4,082%                          |
| 10      | Комфорт-Житлобуд      | 2                                       | 4,082%                          |
| 11      | Матла                 | 2                                       | 4,082%                          |
| 12      | ПРОФ-ТЕР БУД          | 2                                       | 4,082%                          |
| 13      | Тернопіль Будконтроль | 2                                       | 4,082%                          |
| 14      | МАКБУД                | 1                                       | 2,041%                          |
| 15      | Технотернбуд          | 1                                       | 2,041%                          |
|         | <b>Всього</b>         | <b>49</b>                               | <b>100,00%</b>                  |

[розраховано автором на основі джерела [19]]

Індекси концентрації для забудовників розподілились наступним чином (табл.2.2)

Таблиця 2.2

#### Індекси ринкової концентрації

| Показник | Значення індексу для розподілу ринку |
|----------|--------------------------------------|
| CR -3    | 0,44                                 |
| CR -5    | 0,57                                 |
| CR-7     | 0,69                                 |

[розраховано автором на основі джерела [19]]

Значення CR -3 означає, що долю ринку в 44% займають три найбільші компанії. Це ПП «Креатор-Буд», ТОВ «ТернопільБуд», ПП «БК» «Меркурій». За CR -5 – п'ять найбільших компаній займають 57% ринку (до попередніх компаній приєднуються ТОВ «ПрестижБуд» та ТОВ «БК» «Там

Де Дім». CR -7 показує, що більш ніж 2/3 ринку (69%) охоплюють сім компаній (ще «Авангард» та «Інвест Родина»).

2. Індекс Герфіндаля-Гіршмана (ННІ) — індикатор, що визначає концентрацію бізнесу на певному ринку представляє собою суму квадратів часток ринку кожної з компаній галузі (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Розрахунок індексу Герфіндаля-Гіршмана для ринку житла м. Тернопіль та Тернопольській обл. в 2022 році

|    | Назва підприємства    | Кількість об'єктів, шт | Частка ринку ( $S_i$ ) | $S_i^2$ |
|----|-----------------------|------------------------|------------------------|---------|
| 1  | Креатор-Буд           | 10                     | 0,20408                | 0,04165 |
| 2  | ТернопільБуд          | 8                      | 0,16327                | 0,02666 |
| 3  | Меркурій              | 4                      | 0,08163                | 0,00666 |
| 4  | ПрестижБуд            | 3                      | 0,06122                | 0,00375 |
| 5  | Там Де Дім            | 3                      | 0,06122                | 0,00375 |
| 6  | Авангард              | 3                      | 0,06122                | 0,00375 |
| 7  | Інвест Родина         | 3                      | 0,06122                | 0,00375 |
| 8  | Перспектива Ресурс    | 3                      | 0,06122                | 0,00375 |
| 9  | Добробуд              | 2                      | 0,04082                | 0,00167 |
| 10 | Комфорт-Житлобуд      | 2                      | 0,04082                | 0,00167 |
| 11 | Матла                 | 2                      | 0,04082                | 0,00167 |
| 12 | ПРОФ-ТЕР БУД          | 2                      | 0,04082                | 0,00167 |
| 13 | Тернопіль Будконтроль | 2                      | 0,04082                | 0,00167 |
| 14 | МАКБУД                | 1                      | 0,02041                | 0,00042 |
| 15 | Технотернбуд          | 1                      | 0,02041                | 0,00042 |
|    | Всього                | 49                     |                        | 0,10287 |

[розраховано автором на основі джерела [19]]

У США будь-яке злиття компаній, яке підвищує індекс Герфіндаля-Гіршмана на 0,1 пункт (або 100 пунктів) на ринку середньої концентрації (і на 0,05/50 пунктів на ринку з високою концентрацією), автоматично призводить до застосування до цього випадку антимонопольного законодавства [8].

Даний індекс доводить важливість великих компаній, призначаючи їм більшу питому вагу ніж меншим, та є чутливим до входження нових забудовників на ринок. В той же час зазначимо, що даний індекс стає менш

чутливим до зміни кількості компаній, чим більше їх кількість вже є на ринку.

Індекс Герфіндаля-Гіршмана склав 0,102. Це означає, що ринок первинної нерухомості м. Тернопіль та Тернопольської обл. є помірно концентрованим.

Ринок житлової нерухомості Тернополя залежить від багатьох чинників, найголовнішими серед яких є купівельна спроможність громадян і загальна економічна ситуація в країні.

Ціна квадратних метрів в новобудовах в гривні помітно зростає, особливо з травня 2022 року (рис.2.2).. За прогнозом забудовників, попри низький попит (якій з лютого 2022 року впав майже на 95%), вартість нових квартир продовжить збільшуватись, при тому, що зараз нове житло коштує на 40-50% дорожче, ніж на початку цього року. Це наслідки нестачі фінансів в девелоперів, зростання собівартості, законодавчих нововведень та курсової різниці. До речі, в доларах вартість нового житла подекуди знизилась. Але це не стосується західних регіонів, де номіновані в валюті ціни зросли приблизно на 15-20% і продовжують збільшуватись. [35]



Рис.2.2. Динаміка росту цін на нерухомість у м. Тернополі [50]

Ціни на первинну нерухомість за м<sup>2</sup> в Тернополі 1 000 - 56 180 грн (рис.2.3). Середня ціна 24 170 грн.

На ситуацію впливають:

- відсутність покупців-інвесторів, готових вкладати кошти у недобудований об'єкт;
- дефіцит будматеріалів та кваліфікованих робітників;
- брак достатнього обсягу власних коштів у девелоперів для повноцінного зведення ЖК та неможливість залучення банківських кредитів, а також ускладнений пошук співінвесторів;
- не працює механізм розтермінування;
- непрогнозованість війни — відсутність 100%-вих гарантій безпеки та перспектив завершення не лише активних бойових дій, а й ракетних обстрілів;
- складна економічна ситуація в Україні та реальна інфляція.

| Новобудова                           | Ціна за м <sup>2</sup> | Район              | Забудовник       |
|--------------------------------------|------------------------|--------------------|------------------|
| ЖК Панорама →                        | 26 329 грн             | р-н Дружба         | Креатор-Буд      |
| ЖК Західний →                        | 20 000 грн             | р-н Дружба         | ТАМ ДЕ ДІМ       |
| ЖК Beverly Hills →                   | 19 235 грн             | р-н Цукровий завод | Креатор-Буд      |
| ЖК Комфорт Таун плюс →               | 18 727 грн             | Петриків           | Комфорт Житлобуд |
| ЖК Східна Брама →                    | 20 400 грн             | р-н Східний        | Комфорт Житлобуд |
| ЖБК Вербицького 7 →                  | 26 217 грн             | р-н Канада         | ЖК Вербицького 7 |
| ЖК Київ →                            | 22 000 грн             | р-н Бам            | ТАМ ДЕ ДІМ       |
| ЖК Набережна вежа →                  | 29 547 грн             |                    | Креатор-Буд      |
| ЖК Там де дім →                      | 45 000 грн             | р-н Центр          | ТАМ ДЕ ДІМ       |
| ЖК Варшавський мікрорайон, 8 черга → | 20 625 грн             | р-н Східний        | Креатор-Буд      |

Рис.2.3. Вартість новобудов Тернополя за квадратний метр [50]

Об'єктивних підстав для обвалу ринку немає. Натомість через подорожчання квадратного метра продаж квартир у новобудовах намагаються пристосувати до воєнних реалій: забудовники ідуть на відчайдушні знижки. Реальні покупці можуть стати власниками квартир із суттєвим дисконтом від довоєнної ціни.

Також ціна залежить від кількості кімнат. Як бачимо ціна варіюється від 500 тис. грн до 3 млн. грн. за 1-кімнатну, і може досягати 4 млн. грн. за багаторівневу квартиру (рис. 2.4).

| Кількість кімнат                      | Середня ціна              | Мінімальна ціна | Максимальна ціна |
|---------------------------------------|---------------------------|-----------------|------------------|
| <b>1 кімнатна</b> →<br>52 новобудови  | 1% ↓ <b>1 040 483 грн</b> | 524 237 грн     | 3 370 786 грн    |
| <b>2 кімнатна</b> →<br>66 новобудов   | 1% ↓ <b>1 585 434 грн</b> | 966 674 грн     | 4 629 775 грн    |
| <b>3 кімнатна</b> →<br>59 новобудов   | 1% ↓ <b>2 021 965 грн</b> | 1 162 260 грн   | 5 842 134 грн    |
| <b>4 кімнатна</b> →<br>1 новобудова   | <b>2 696 314 грн</b>      | 2 463 300 грн   | 3 295 600 грн    |
| <b>багаторівневі</b> →<br>7 новобудов | <b>2 287 880 грн</b>      | 1 246 680 грн   | 4 092 000 грн    |

Рис.2.4. Ціни на квартири у новобудовах Тернополя за кількістю кімнат [50]

Ще ціна залежить від класу житла. Як бачимо (рис. 2.5), в середньому 22 тис. грн. м<sup>2</sup> на житло економ і комфорт класу. І досягає 56 тис. грн. м<sup>2</sup> на елітні квартири. Бізнес клас мало чи відрізняється у ціні порівняно з економ і комфорт класом.












|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <b>Економ</b><br>Сер. <br>Мін. <br>Макс.  | 11 новобудов →<br><b>22 874 грн</b><br><b>19 000 грн</b><br><b>24 500 грн</b> | <b>Бізнес-клас</b><br>Сер. <br>Мін. <br>Макс.  | 5 новобудов →<br><b>26 946 грн</b><br><b>24 345 грн</b><br><b>29 547 грн</b>  |
| <b>Елітні</b><br>Сер. <br>Мін. <br>Макс.  | 9 новобудов →<br><b>42 141 грн</b><br><b>22 472 грн</b><br><b>56 180 грн</b>  | <b>Комфорт</b><br>Сер. <br>Мін. <br>Макс.      | 64 новобудови →<br><b>22 270 грн</b><br><b>1 000 грн</b><br><b>39 139 грн</b> |

Рис.2.5. Ціни в ЖК Тернополя за м<sup>2</sup> по класу об'єкта [50]

Ціни залишаються найбільш болючою темою для забудовників. З одного боку, нова нерухомість досі залишається привабливою нішею для вкладання коштів. З іншого — будівництво під час війни суттєво подорожчало, а купівельна спроможність різко впала. Купівля житла, як стверджують експерти, стає менш доступною для українців [30].

## 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП "Креатор-Буд"

Історія: Компанія «Креатор-Буд» заснована в 2006 році і є вертикально інтегрованим холдингом повного циклу. За роки успішної роботи на ринку нерухомості України «Креатор-Буд» зарекомендував себе надійним партнером і забудовником, який завжди виконує зобов'язання.

Девелопер «Креатор-Буд» сфокусований на будівництві житлової та комерційної нерухомості, його загальний портфель нараховує вже понад 50 реалізованих проектів. Філії компанії працюють у Києві, Львові та Тернополі. Висока кваліфікація фахівців і 15 років досвіду дозволяє нам проектувати і будувати об'єкти будь-якого рівня складності.

У своїй роботі «Креатор-Буд» дотримується високих європейських стандартів, з року в рік підвищуючи довіру українців до компанії та галузі первинного житлового будівництва загалом. Девелопер, його працівники та партнери долучаються до соціальних програм та ініціатив, проводять активну роботу в сфері благодійних, мистецьких, спортивних, культурологічних та інвестиційних проектів.

Нагороди компанії: Премія «Український будівельний Олімп» у номінації «Забудовник року 2021»; Краща девелоперська компанія Тернополя в 2021 році за версією Української народної премії; Краща девелоперська компанія Тернополя в 2021 році за версією Української народної премії; Надійний фінансовий партнер 2016. Свідоцтво Торгово-промислової палати України; Меценат року 2016; Кращий будівельний бюджет Тернопільської області 2018 [39].

На Першій премії перевірених новобудов і забудовників «Лідер року Новобудови» від DOM.RIA забудовник «Креатор-Буд» посів друге місце в номінації «Лідер рейтингу девелоперів».

Зараз забудовник зводить ЖК комфорт класу «Gravity Park» (заявлена дата здачі - 2 квартал 2024 року), ЖК класу бізнес Creator City (1 квартал 2024 року), ЖК на Стрийській комфорт класу (3 квартал 2023 року), ЖК

елітного класу «Krauss Gallery» (2 квартал 2023 року), ЖК «Варшавський мікрорайон» (7 черга) класу комфорт, ЖК комфорт класу «Домініканський», ЖК «Бетховен» комфорт класу, ЖК комфорт класу Beverly Hills », РК комфорт класу «Atlanta Tower», ЖК «Manhattan» класу комфорт. Раніше забудовник побудував і передав в експлуатацію ЖК «Варшавський мікрорайон», ЖК «Панорама», ЖК «Метрополь», ЖК «Парковий комплекс», ЖК «Green Line». [25]

Відомості про підприємство:

*Код за ЄДРПОУ:* 34227060

*Повна та скорочена назва:* «ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «КРЕАТОР-БУД» (ПП "КРЕАТОР-БУД")

*Офіційна адреса:* Україна, 46001, Тернопільська обл., місто Тернопіль, ВУЛИЦЯ ЛИСТОПАДОВА, будинок 1/3

*Дані про початок діяльності:* 10.03.2006;

*Основний напрямок діяльності:*

- Будівництво житлових і нежитлових будівель

*Додаткові напрямки діяльності:*

- Електромонтажні роботи

- Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування

- Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

- Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг

технічного консультування в цих сферах

- Організація будівництва будівель

Посадові особи:

ЛАХИТА ОЛЕГ ВОЛОДИМИРОВИЧ; (згідно статуту) – керівник

ЛАХИТА ОЛЕГ ВОЛОДИМИРОВИЧ; (Повноваження: Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо (згідно статуту)) – представник

*Обсяг статутного капіталу (грн.):* 2000000,00

*Статутна інформація:* Діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками (учасниками)

Фінансовий аналіз за 2019-2020 рр.

Фінансовий аналіз проведено на основі звітностей підприємств, що опубліковані Державною податковою службою України на порталі відкритих даних.

Спостерігається посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми активів на 33,47% (рис.2.6). Тобто у підприємства збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна.

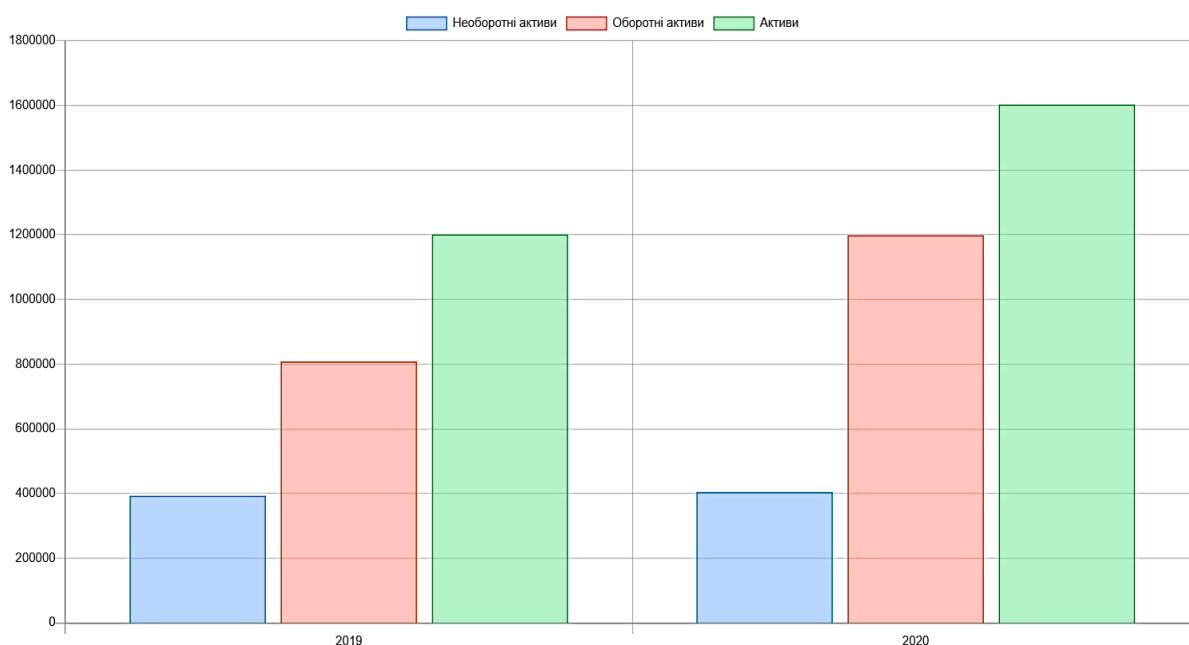


Рис. 2.6. Динаміка активів «ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «КРЕАТОР-БУД» у 2019-2020 рр., тис. грн. [38]

Той факт, що дохід від продажу товарів і послуг зростає більш швидко, ніж активи, вказує на підвищення ефективності управління обмеженим обсягом доступних ресурсів.

Збільшення суми балансу зумовлене зростанням як оборотних (+48,2%), так і необоротних активів (+3,12%) (табл.2.4).

Горизонтальний аналіз активів «ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«КРЕАТОР-БУД» у 2019-2020 рр., тис. грн.

| Показник                                | 2019    | 2020    | Абс. приріст, +/- | Відн. приріст, % |
|---|---------|---------|-------------------|------------------|
| Основні засоби                          | 242231  | 243230  | 999               | 0,41             |
| Інвестиційна нерухомість                | 144432  | 155695  | 11263             | 7,8              |
| НЕОБОРОТНІ АКТИВИ                       | 392463  | 404700  | 12237             | 3,12             |
| Запаси                                  | 614326  | 913729  | 299403            | 48,74            |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 84101   | 248484  | 164383            | 195,46           |
| ОБОРОТНІ АКТИВИ                         | 808340  | 1197950 | 389610            | 48,2             |
| АКТИВИ                                  | 1200803 | 1602650 | 401847            | 33,47            |

[Джерело [38]]

Збільшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням власного капіталу (+4,86%), короткострокових (+21,97%) і довгострокових зобов'язань (+44,88%) (рис. 2.7) і табл 2.5.

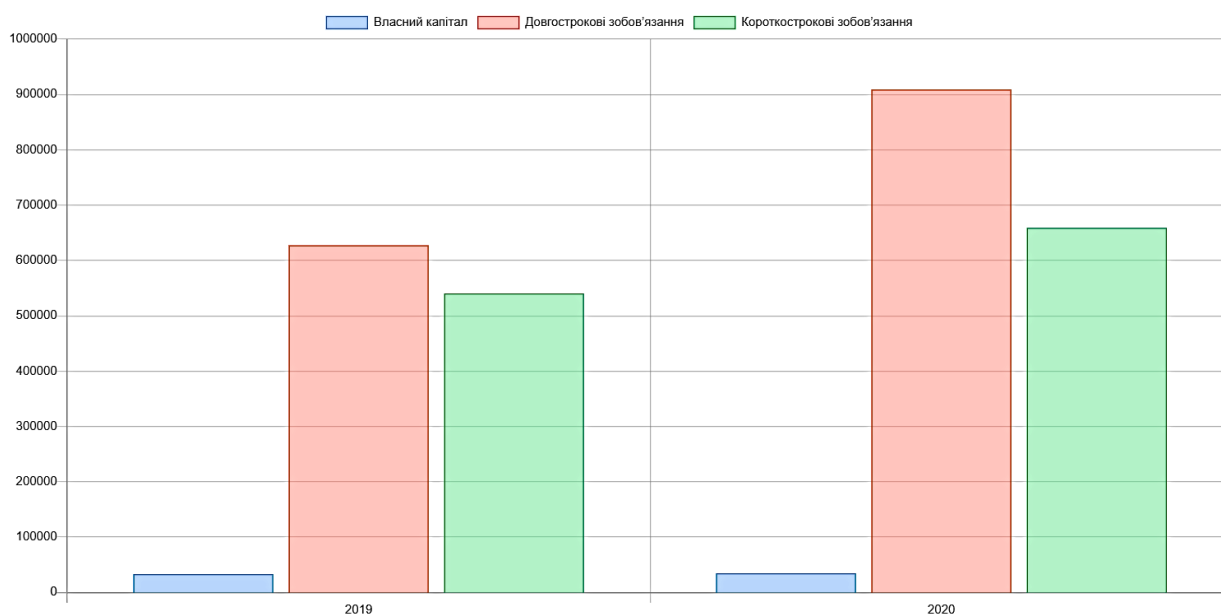


Рис. 2.7. Динаміка джерел фінансування «ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «КРЕАТОР-БУД» у 2019-2020 рр., тис. грн. [38]

Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників. Зростання загальної суми зобов'язань забезпечує

більш повне розкриття наявного потенціалу компанії, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Таблиця 2.5.

Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів)  
«ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «КРЕАТОР-БУД» у 2019-2020 рр., тис. грн.

| Показник                     | 2019           | 2020           | Абс. приріст, +/- | Відн. приріст, % |
|------------------------------|----------------|----------------|-------------------|------------------|
| ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ              | 33180          | 34793          | 1613              | 4,86             |
| Цільове фінансування         | 627267         | 906216         | 278949            | 44,47            |
| ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ   | 627267         | 908808         | 281541            | 44,88            |
| Інші поточні зобов'язання    | 519216         | 646260         | 127044            | 24,47            |
| КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ | 540356         | 659049         | 118693            | 21,97            |
| <b>БАЛАНС</b>                | <b>1200803</b> | <b>1602650</b> | <b>401847</b>     | <b>33,47</b>     |

[Джерело [38]]

Спостерігається зниження фінансової незалежності компанії, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії. На кінець 2020р. підприємство спроможне самостійно профінансувати 2,17% своїх активів.

Значення поточної ліквідності знаходиться нижче нормативної межі (1,5), що може вказувати на імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Показники стійкості та платоспроможності «ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «КРЕАТОР-БУД» у 2019-2020 рр., частка одиниці

| Показник            | 2019 | 2020 | Абс. приріст, +/- | Відн. приріст, % |
|---------------------|------|------|-------------------|------------------|
| Фінансова автономія | 0,03 | 0,02 | -0,01             | -21,43           |
| Поточна ліквідність | 0,73 | 0,61 | -0,11             | -15,45           |

[Джерело [38]]

Відбувається збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 86,95% (рис. 2.8), що вказує на високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

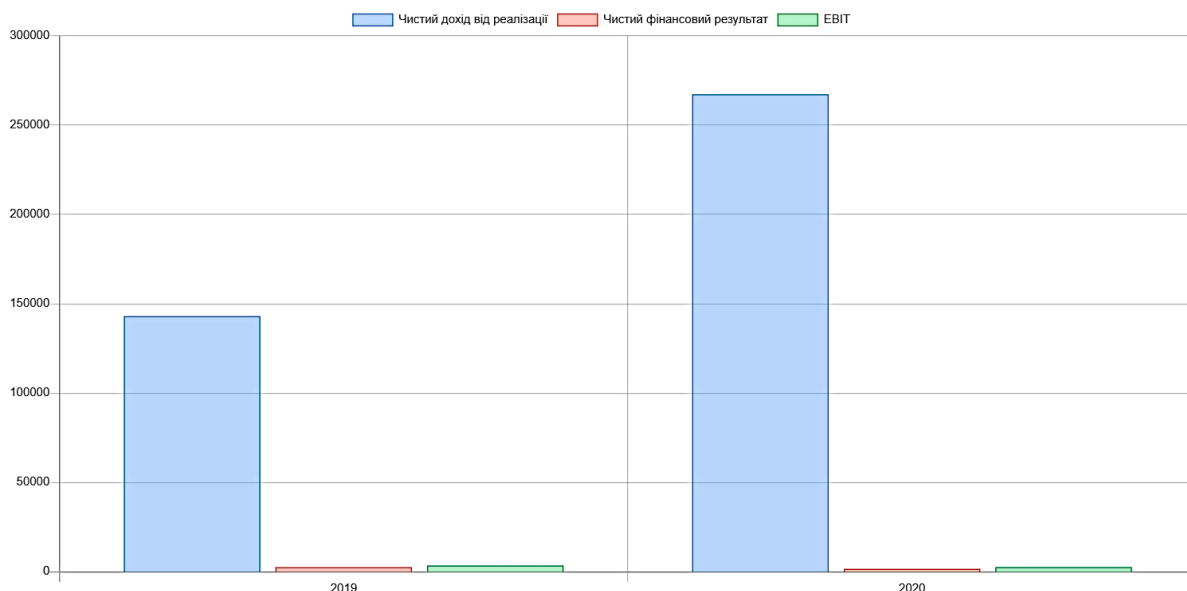


Рис. 2.8. Динаміка фінансових результатів «ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «КРЕАТОР-БУД» у 2019-2020 рр., тис. грн. [38]

Сума чистого прибутку компанії є додатною (1613 тис. грн у 2020 році), що може вказувати на продуману бізнес-модель. Хоча для кращого розуміння здатності менеджменту досягати поставлених цілей слід розглянути показники рентабельності.

Рентабельність активів у 2020р. нижча інфляції (рис. 2.9), що свідчить про реальне знецінення вартості наявних у компанії активів.



Рис. 2.9. Співставлення рентабельності активів «ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «КРЕАТОР-БУД» з інфляцією в Україні у 2020 р., %[38]

Для визначення привабливості компанії як об'єкту інвестування доцільно співставити рентабельність власного капіталу та рентабельність альтернативних напрямків вкладення капіталу власниками (рис. 2.10). Для простоти розрахунку використовуються дані Національного банку України щодо середньої доходності депозитів за 2020р.



Рис. 2.10 Співставлення рентабельності власного капіталу «ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «КРЕАТОР-БУД» з доходністю альтернативних інструментів у 2020 р., % [38]

Таким чином, перевищення доходністю за альтернативним інструментом рентабельності власного капіталу вказує, що спостерігається значний недоотриманий прибуток, що міг би бути згенерований у випадку продажу частки компанії та спрямування вивільнених коштів на фінансовий ринок.

Показник валової рентабельності демонструє додатне значення у 2020р. (рис. 2.11). Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату.

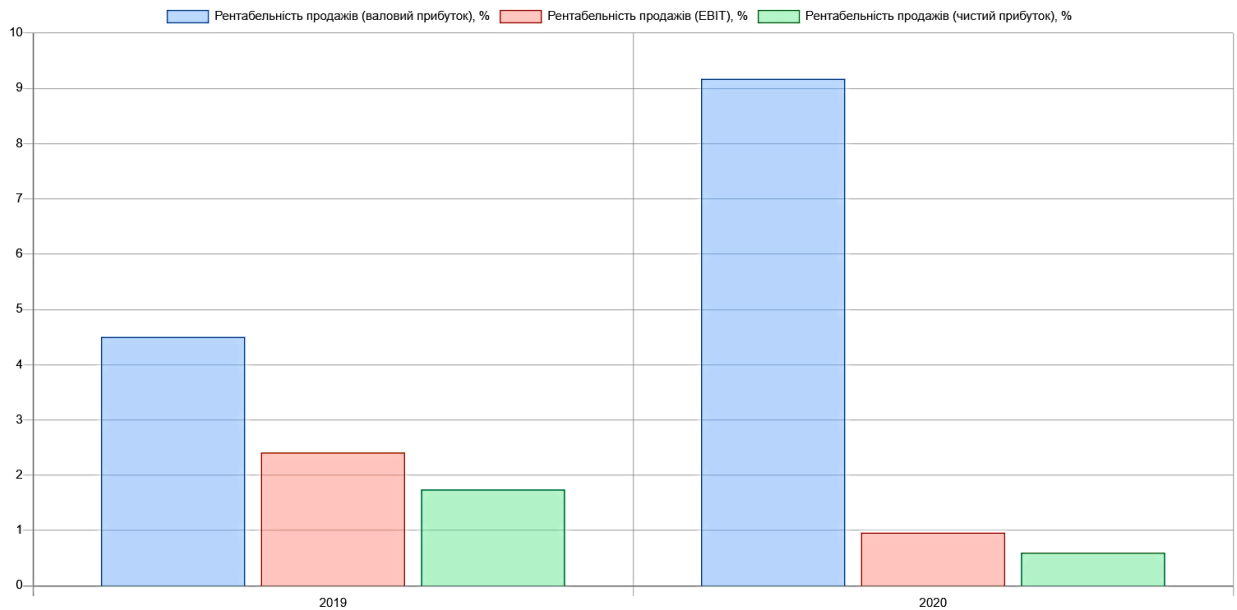


Рис. 2.11. Динаміка показників рентабельності продажів «ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «КРЕАТОР-БУД» у 2019-2020 рр., %[38]

Отже, згідно аналізу ми бачимо збільшення оборотних і необоротних активів. Також спостерігається зростання власного капіталу, що вказує на підвищення рівня благополуччя власників. Показники стійкості та платоспроможності знаходяться нижче нормативної межі, що може привести до втрати платоспроможності у найближчій перспективі. Але відбувається збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг, що вказує на високу конкурентоспроможність. А співставлення показників рентабельності з інфляцією і дохідністю альтернативних інструментів вказує на значний недоотриманий прибуток у 2020 році. При цьому є збільшення показника валової рентабельності, але потрібно збільшити рентабельність продажів для отримання вищих фінансових результатів.

### 2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ПП "Креатор-Буд"

В сучасних умовах господарювання з кожним роком з'являється все більше і більше нових підприємств перш за все для задоволення потреб певних груп споживачів. Багато з них через деякий час виходять з бізнесу, не витримавши жорстку конкуренцію. Тож для того, щоб «вижити» на ринку, необхідно бути конкурентоспроможним та вміти будувати стратегічні цілі на підприємстві. Для подальшого соціально-економічного розвитку нашої держави необхідне підвищення конкурентоспроможності за рахунок розширення внутрішнього ринку, його окремих виробництв та областей. Будівництво є одним з пріоритетних напрямків такого розвитку.

Важливість будівельної галузі для країни пояснюється тим, що вона відіграє значну роль у структурі формування внутрішнього валового продукту, а саме створює велику кількість робочих місць і споживає продукцію супутніх галузей народного господарства, таких, як: виробництво будівельних матеріалів та скла, металургія, машинобудування, деревообробна промисловість, енергетика, транспорт і т.д. На (рис.2.12) зображено частку прийнятого в експлуатацію житла за період 2016-2020 років Тернопільської обл.

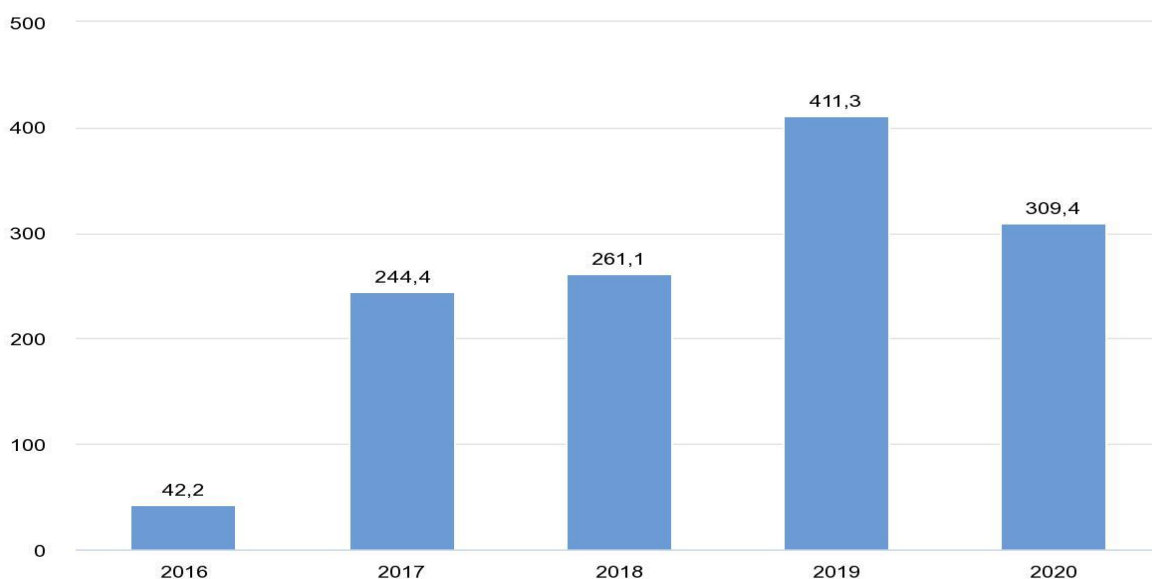


Рис. 2.12. Прийняття в експлуатацію житла (нове будівництво), тис. м<sup>2</sup> [11]

Отже, проаналізувавши дані показники, можна сказати, що в період з 2016 по 2019 роки, кількість житла, яке приймалось в експлуатацію підвищувався. І в 2019 році становив 411,3 тис. м<sup>2</sup>. Але в 2020 році менше, 309,4 тис. м<sup>2</sup>. Подальше підвищення показників будівельної галузі, супроводжуватиме розширенню обсягів виробництва супутніх галузей, числа зайнятості населення, збільшенню надходжень до місцевого бюджету, тощо.

Механізм роботи сучасної ринкової економіки будівельних підприємств заснований насамперед на конкуренції, яка стимулює економіку, створює умови для її ефективного функціонування, її постійного оновлення та вдосконалення. Конкурентні відносини, які виникають в роботі будь-кого будівельного підприємства, вимагають постійного вивчення внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища та його впливу на становище компанії на ринку. Компанія постійно стикається з проблемами оптимізації організаційної та економічної системи для реалізації конкурентних маркетингових стратегій.

Стратегія сучасної компанії має полягати у створенні та підтримці довгострокових переваг перед своїми конкурентами. Це основа конкурентної поведінки компанії на ринку, що описує схему надання переваг перед конкурентами, є фокусом стратегічного напрямку компанії. Усі наступні маркетингові зусилля компанії залежить від її правильного вибору. Цей факт потребує ретельного обґрунтування цієї процедури.

Проаналізувавши основні показники діяльності підприємства ПП "Креатор-Буд" та його конкурентів, можна виділити сильні та слабкі сторони будівельного підприємства, а також його можливості та загрози (табл.2.7):

## SWOT – аналіз ПП "Креатор-Буд"

| Сильні сторони   | Слабкі сторони  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- надійність;</li> <li>- ефективність роботи персоналу;</li> <li>- фінансова стабільність;</li> <li>- зручне місце розташування.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатнє використання прогресивних технологій;</li> <li>- не ефективна реклама;</li> <li>- низький рівень оптових посередників.</li> </ul>                     |
| Можливості   | Загрози   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення клієнтської бази за рахунок реклами;</li> <li>- залучення молодих, висококваліфікованих спеціалістів;</li> <li>- використання новітніх технологій при наданні будівельних послуг.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- значна кількість конкурентів;</li> <li>- підвищення вартості і зменшення попиту на будівельні послуги;</li> <li>- низька платоспроможність населення.</li> </ul> |

[розроблено автором]

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

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

Для початку визначимо у відсотках, кількість проектів ПП "Креатор-Буд", які компанія побудувала і буде на 2022 рік. Як бачимо на рис. 2.13, 77,42% проектів (24 проекти) компанії зосереджено на ринку Тернополя, саме з цього міста компанія починала свій шлях. 6,45% (2 проекти),

побудовано в місті Львові, я вважаю це пов'язано з тим, що на ринку Львова працюють дуже сильні будівельні компанії які займають там високі конкурентні позиції. Ну і 16,13% (5 проектів) зосереджено в місті Києві. Компанія впевнено крокує на ринок столиці, але потрібна сильна конкурентна стратегія щоб вийти там на вершину.

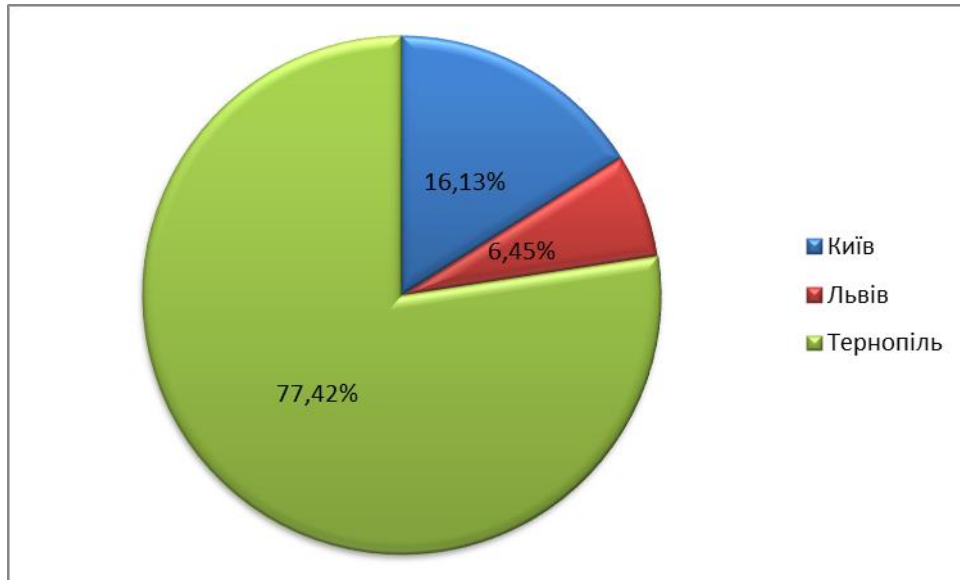


Рис. 2.13. Частка проектів ПП "Креатор-Буд" по містам на 2022р. (розроблено автором на основі [39])

Тому зосередимось саме на місті Тернопіль.

Для початку визначимо долю ринку, яку займає кожне з будівельних підприємств конкурентів. Дані представлені на (рис.2.14).

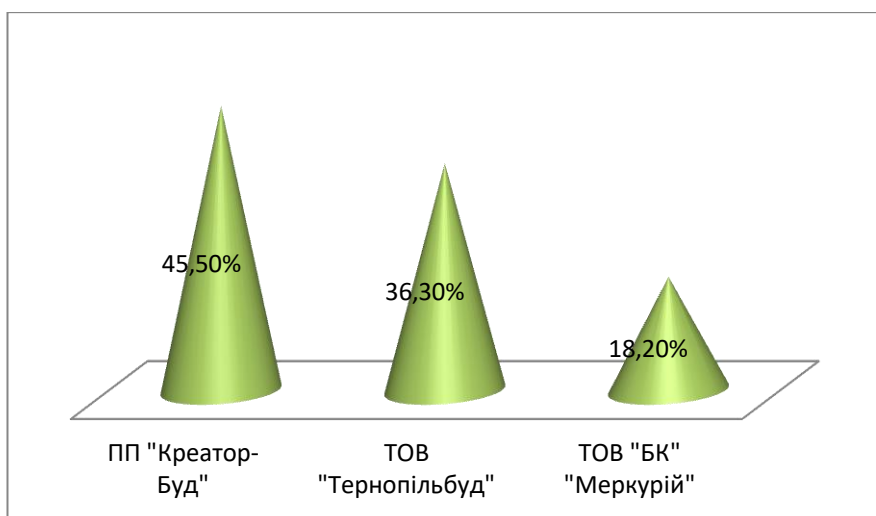


Рис.2.14 Доля володіння, яку займають підприємства, що надають будівельні послуги (розроблено автором на основі [19])

Отже, з даного рисунку бачимо, що найбільшу долю на ринку, що надає будівельні послуги займає наше ПП «Креатор-Буд», на другому місці – підприємство-конкурент ТОВ «Тернопільбуд», на третьому – ТОВ «БК» «Меркурій».

Підприємство, яке ми досліджуємо в даній роботі посіло першу позицію, і становить 45,5%. Таким чином, підприємство ПП «Креатор-Буд» займає найкращу позицію на ринку Тернополя. Підприємство повинне ставити перед собою нові цілі, за допомогою яких досягне ще більших висот у своїй діяльності.

Для практичної реалізації конкурентних позицій ПП "Креатор-Буд" було проведено оцінювання конкурентоспроможності компаній-конкурентів на основі методу балів за п'ятибальною шкалою (табл. 2.8)[7]. І, виходячи з даної таблиці, для попередньої оцінки конкурентоспроможності ПП "Креатор-Буд" побудуємо «багатокутник конкурентоспроможності» завдяки якому можна буде отримати майбутній сценарій розвитку.

Таблиця 2.8.

Визначення рівня конкурентоспроможності будівельного підприємства

| Фактори конкурентоспроможності                        | ПП "Креатор-Буд" | Конкуренти         |                     |
|---|------------------|--------------------|---------------------|
|   |                  | ТОВ "Тернопільбуд" | ТОВ "БК" "Меркурій" |
| 1. Охоплення ринку                                    | 10               | 8                  | 4                   |
| 2. Надійність   | 9                | 10                 | 7                   |
| 3. Кваліфікація персоналу                             | 9                | 9                  | 8                   |
| 4. Використання прогресивних технологій в будівництві | 10               | 9                  | 7                   |
| 5. Система підвищення кваліфікації працівників        | 8                | 9                  | 8                   |
| 6. Ресурсозабезпеченість                              | 10               | 10                 | 7                   |
| 7. Умови  | 9                | 8                  | 8                   |
| 8. Умови кредитування                                 | 8                | 8                  | 6                   |
| 9. Розвиток системи оптових посередників              | 8                | 8                  | 5                   |
| 10. Впровадження новітніх технологій                  | 9                | 10                 | 7                   |
| Середній бал  | 9,0              | 8,9                | 6,7                 |

[розроблено автором]

Наведемо наочно попередню оцінку конкурентоспроможності ПП «Креатор-Буд» відповідно до побудованого «багатокутника конкурентоспроможності» (рис. 2.15).

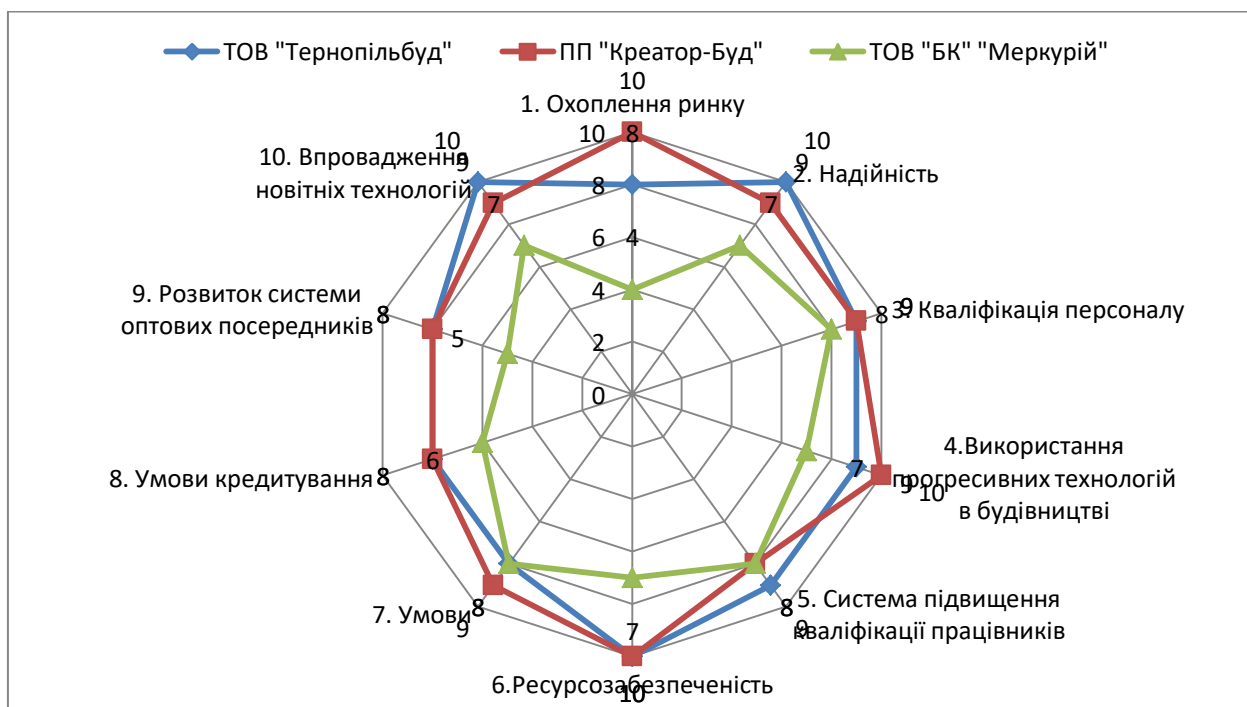


Рис. 2.15 - Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ ПП «Креатор-Буд» [розроблено автором]

На багатокутнику конкурентоздатності наочно можна побачити, що компанія "Креатор-Буд" займає найбільш конкурентну позицію. Основним конкурентом можна вважати ТОВ "Тернопільбуд", оскільки дана компанія має високі показники за такими характеристиками, як надійність, ресурсозабезпеченість, використання новітніх технологій і т.д., що свідчить про сталий розвиток підприємства та відповідність міжнародним вимогам і стандартам. Але впровадження новітніх технологій, системи підвищення кваліфікації працівників, умов кредитування та розвиток системи оптових посередників потребують посилення. Завдяки підвищенню цих показників можна краще закріпити конкурентоспроможність компанії.

## Висновки до розділу 2

Отже, в другому розділі було проведено аналіз ринку житлового будівництва в м. Тернопіль, аналіз фінансово-господарської діяльності та оцінка рівня конкурентоспроможності ПП "Креатор-Буд".

Ринок житлової нерухомості Тернополя залежить від багатьох чинників, найголовнішими серед яких є купівельна спроможність громадян і загальна економічна ситуація в країні. Аналіз даного ринку показав, що ситуація зараз не дуже задовільна. З початку року спостерігається постійне підвищення цін на житло за кв. м. Це пов'язано із повномасштабною війною, яка йде в країні майже з початку року.

Забудовники шукають різні шляхи для реалізації продукції, чи то значні знижки на квадратний метр, чи розрахунок за привабливим курсом долара, але покупці зараз не готові повертатися на ринок нерухомості. Особливо до об'єктів на початковій стадії будівництва.

Вартість житла за м<sup>2</sup> в Тернополі 1 000 - 56 180 грн, середня ціна 24 170 грн. І хоч це місто вважається одним із найкомфортніших в Україні, та в ньому найнижчі зарплати, що робить місто не дуже привабливим для потенційних покупців.

Приватне підприємство «Креатор-Буд» створене для задоволення суспільних потреб житлових і нежитлових будівлях, роботах, послугах в будівничій галузі, а також супутніх та інших галузях і сферах їх реалізації на основі отриманого прибутку соціальних і економічних інтересів членів трудового колективу.

Послуги: підбір варіантів з врахуванням вимог клієнта: житло у новобудовах: купівля-продаж; комерційна нерухомість, квартири від забудовника.

Проаналізувавши основні показники підприємства, бачимо збільшення оборотних і необоротних активів, зростання власного капіталу, що вказує на підвищення рівня благополуччя власників, збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг. А співставлення показників рентабельності з

інфляцією і дохідністю альтернативних інструментів вказує на значний недоотриманий прибуток. Тому потрібно збільшити рентабельність продажів для отримання вищих фінансових результатів.

На основі здійсненої оцінки конкурентоспроможності, було виявлено, що займає найкращу позицію на ринку. Підприємство повинна розвиватися і йти вперед, освоюючи нові ринки, для досягнення якнайкращих результатів у своїй діяльності.

Проведений SWOT – аналіз показав сильні і слабкі сторони компанії, можливості і загрози. Це дає можливість не лише виявити проблеми, актуальні на даний час, розробити шляхи вдосконалення ефективної діяльності будівельного підприємства.

Конкурентом для будівельної компанії ПП "Креатор-Буд" можна вважати ТОВ "Тернопільбуд", оскільки дана компанія показує себе, як надійний забудовник, який йде в ногу з часом. Але ПП "Креатор-Буд" займається будівництвом не лише на ринку Тернополя. Також вона займає нішу у Львові і Києві, що свідчить про її високу позицію і постійний розвиток.

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

## **РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП "КРЕАТОР-БУД" В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

### **3.1. Обґрунтування і розробка заходів підвищення конкурентоспроможності на ПП "Креатор-Буд"**

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

В сучасних умовах господарювання на ринку конкуренції стрімко зростають вимоги споживачів, це свідчить про посилену конкурентну боротьбу між підприємствами, а також про скорочення конкурентних строків впровадження провідних інноваційних технологій у свою діяльність. Стрімке посилення конкурентних позицій на ринку не можливе без ретельно розробленої організаційно-економічної моделі щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю, яка заснована на комплексному механізмі реалізації конкурентних переваг.

Безумовно будівництво є надзвичайно складним процесом, у якому бере участь велика кількість учасників, що мають безліч розгалужених складних організаційних, технологічних, технічних, управлінських, соціальних, фінансових тощо взаємозв'язків. А будівельне підприємство, саме будучи складною системою з безліччю взаємозв'язків та рівнів, є складовою більш загальної системи, що об'єднує в себе багато підрядних будівельних підприємств, постачальників, транспортних, фінансово-кредитних, страхових та інших підприємств, що приймають участь у інвестиційно-будівельному процесі. З розвитком сучасного будівельного виробництва, зростанням обсягів та складності будівельних робіт, розмірів

об'єктів ускладнюється координування дій учасників будівельного процесу. Можна стверджувати, що успіх у створенні ефективно діючої системи цифровізації процесів організації будівництва багато у чому залежить від інформаційного обміну між підприємствами, що є учасниками будівництва, всебічного, об'єктивного, оперативного обліку та аналізу фактичних та проектних параметрів будівництва [15].

Основною метою підвищення конкурентоспроможності підприємства є максимальне збільшення показників прибутковості та мінімізація витрат, за рахунок раціонального розподілу прав та обов'язків між підрозділами. Покращення фінансових результатів можна досягти за допомогою налагодження тісних зв'язків із посередниками, реалізації політики стратегії низьких витрат, соціального та організаційно-технічного розвитку, впровадження в свою діяльність інноваційних технологій, розробка низьковитратних та високорентабельних заходів і т.д. [9].

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

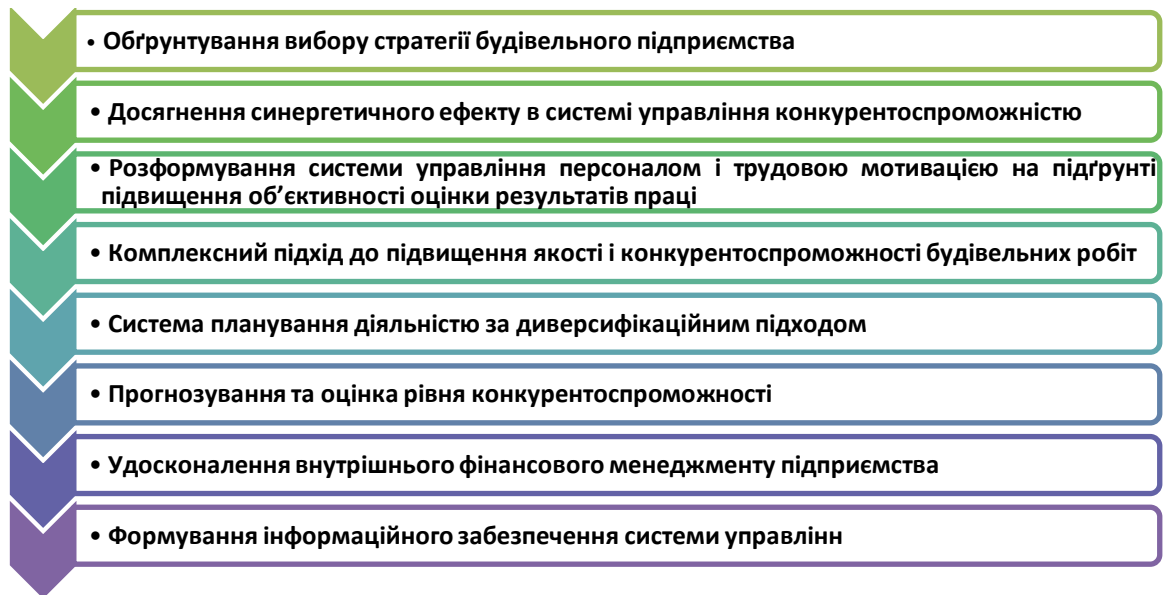


Рис. 3.1. Етапи здійснення управління конкурентоспроможністю ПП "Креатор-Буд" [1, 29]

Отже, для того, щоб здійснити обґрунтування вибору стратегії підприємства, необхідно за матрицею загальних стратегій конкуренції проводити відповідні дії, враховуючи створені підприємством конкурентні переваги (зокрема перевага у витратах, диференціація тощо).

Синергетичний ефект в системі управління конкурентоспроможністю виникає в результаті: кардинальної перебудови організаційно-господарської структури управління, створення продуктивних центрів прибутку і відповідальності за результати діяльності; впровадження підприємницького типу внутрішнього менеджменту підприємства; забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішнього управління підприємством і т.д. Розформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією здійснюється на підґрунті підвищення об'єктивності оцінки результатів праці; створення умов для творчої праці; удосконалення механізму мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності; реорганізація системи навчання і перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного менеджменту.

Підвищення якості і конкурентоспроможності наданих послуг передбачає технічне переозброєння і модернізацію виробництва,

впровадження прогресивних технологічних процесів тощо. Система планування діяльністю за диверсифікаційним підходом передбачає формування перспективних і річних бюджетів витрат, розробку організаційно-економічних заходів щодо виконання перспективних, поточних і оперативних планів.

Удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту підприємства дозволяє забезпечити керівництво фінансовою звітністю для внутрішнього контролю і прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності. Для формування інформаційного забезпечення системи управління необхідні: розробка інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, впровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку, технічне забезпечення інформаційних систем [21].

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

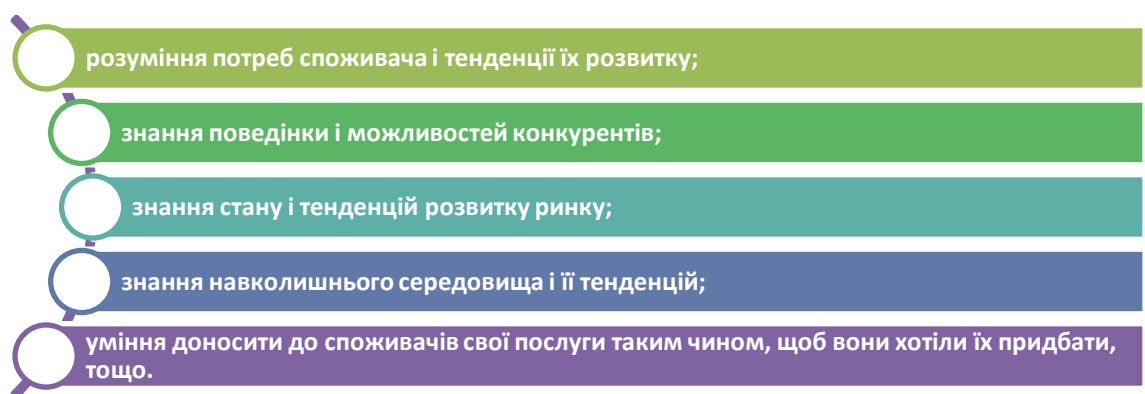
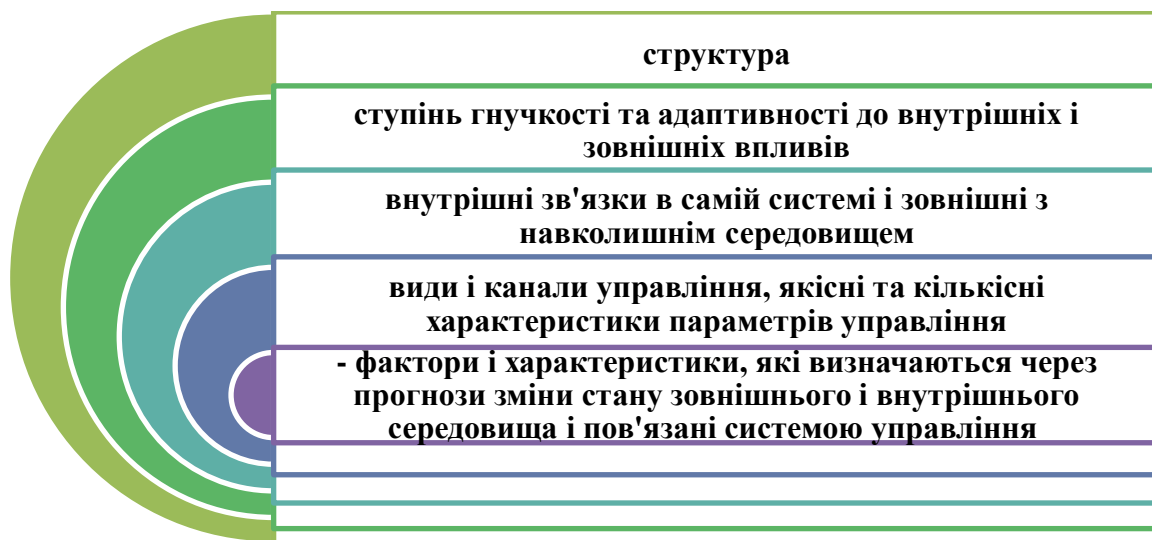


Рис. 3.2. Прийоми для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності ПП "Креатор-Буд" [16]

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства носить комплексний характер. Тому недооцінка будь-якого прийому може призвести

до невдачі підприємства на ринку, оскільки кінцевою метою будь-якого заходу на підприємстві - перемога в конкурентній боротьбі.

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



3.3. Основні характеристики управління конкурентоспроможністю на підприємстві [10].

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

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

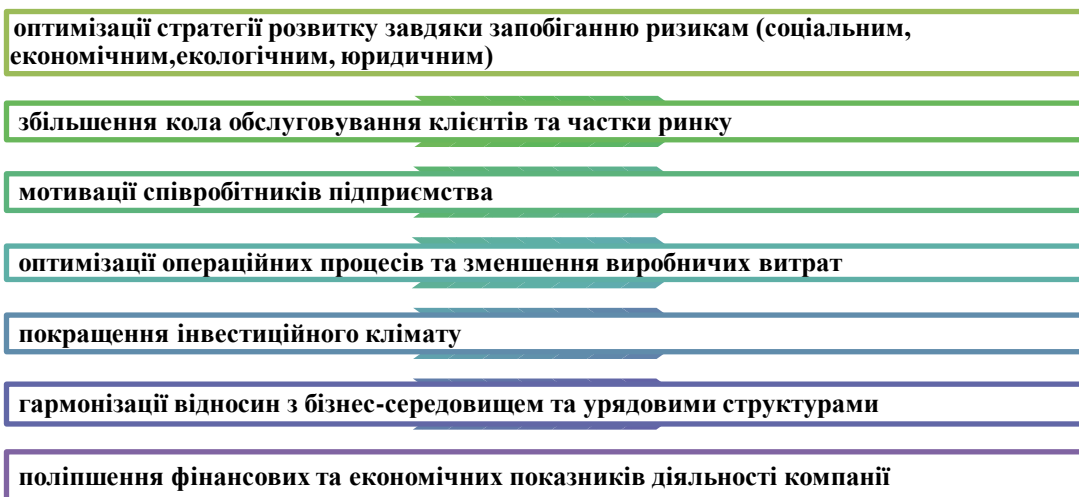


Рис.3.4. Основні переваги від запровадження соціальної відповідальності на підприємствах будівельної галузі [18, 34]

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

Існує велика низка причин, через які компанії зневірилися у впровадженні та реалізації соціальних проектів. Найчастіше це є нестача коштів та обмеження фінансових можливостей, недосконалість нормативноправової бази, організаційні труднощі, неможливість контролювати кошти, корупція тощо. Конкурентоспроможність будівельної організації забезпечує індивідуальний набір конкурентних переваг, які визначають ключові фактори успіху та надають надійне та стабільне її функціонування. До числа таких конкурентних переваг можна віднести (рис 3.5).



Рис.3.5. Набір конкурентних переваг, які визначають ключові фактори успіху [36]

Отже, основним критерієм підвищення шляхів конкурентоспроможності підприємства на ринку є ефективність маркетингових заходів, наявність оновлення матеріально-технічної бази, терміни реалізації інвестиційного проекту тощо. На сучасному етапі економічного розвитку постає необхідність системного підходу до управління конкурентоспроможністю, що пояснюється великою кількістю чинників, які впливають на конкурентоспроможність, серед яких можна виділити (3.6):

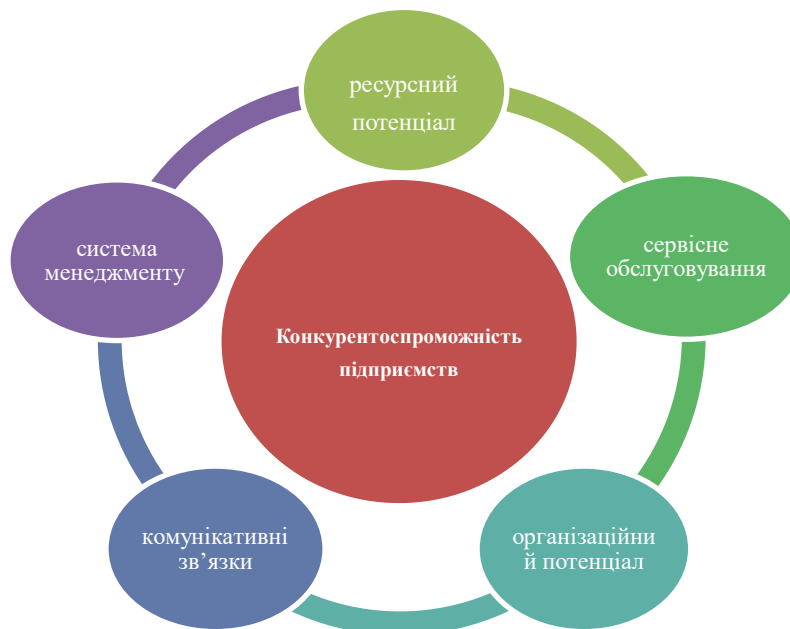


Рис.3.6. Чинники, які впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства [40]

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

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

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>I Етап</b>   | • Реалізація функцій управління діяльністю   |
| <b>II Етап</b>  | • Формування методів менеджменту             |
| <b>III Етап</b> | • Формалізація методів менеджменту           |
| <b>IV Етап</b>  | • Розробка та прийняття управлінських рішень |

Рис.3.7. Основні етапи управління конкурентоспроможності будівельного підприємства [45]

Отже, на першому етапі здійснюється регулювання процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його планування.

Розробка технологічної документації, планів прискорення науково-технологічного прогресу, методів стимулювання персоналу проводиться на другому етапі. Третій етап характерний формуванням розпоряджень та вказівок щодо забезпечення конкурентоспроможності будівельного підприємства. Формування напрямків діяльності апарату управління, визначення ступеня досягнення конкурентоспроможності та оцінка ефективності управлінських рішень здійснюється на четвертому етапі управління конкурентоспроможності підприємства [45].

Можна розглядати розвиток підприємств будівельної галузі в таких аспектах: інноваційна складова розвитку; економічна складова розвитку; техніко-технологічна складова розвитку; організаційна складова розвитку.

Нестабільність є характерною ознакою розвитку підприємств будівельної галузі, як стан відкритої системи при якому відбувається зміна її складу, структури та поведінки.

Специфіка будівельних ринків накладає певні обмеження на можливості варіювати каналами збуту продукції. Попит на будівельну продукцію носить похідний (вторинний) характер і похідним він є тому, що виникає не сам по собі, а внаслідок попиту на товари, будівельні роботи та послуги, для виготовлення чи надання яких потрібна будівельна продукція. У загальному випадку – попит на будівельну продукцію залежить від загального рівня економічного розвитку в країні [23].

Розробка системи етапів формування стратегії повинна здійснюватись таким чином, щоб кожний наступний етап планування відрізнявся від попереднього своїми специфічними методами виконання. При цьому процес розробки стратегії управління конкурентоспроможністю на підприємстві був представлений у вигляді вирішення низки взаємопов'язаних завдань (рис.3.8).



Рис.3.8. Основні завдання при розробці стратегії управління конкурентоспроможності ПП "Креатор-Буд" [27]

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

На сьогодні для промисловості будівельних матеріалів актуальним є також не лише посилення конкурентних позицій на вітчизняному ринку, але й вихід на зовнішній ринок. У зв'язку з цим виникли основні завдання перед

підприємствами, а саме, задовольнити потреби вітчизняного будівельного ринку у необхідних об'ємах високоякісних будівельних матеріалів, виробів та конструкцій, а також нарівні конкурувати з імпортною продукцією, забезпечувати зниження вартості будівництва та експлуатаційних витрат на утримання об'єктів і одночасно підвищити комфортність проживання в житлових будинках, завдяки своїй надійності та довговічності.

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



Рис.3.9. Заходи для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності ПП "Креатор-Буд" [47].

На сьогоднішній день, в умовах обмеженості коштів, підприємству доцільно скористатися досвідом європейських країн, де основними принципами політики регіону є партнерство, взаємна доповнюваність (солідарність фінансової участі бюджетів), програмність, контроль за процесом реалізації певної стратегії та її регулярна оцінка. Основні заходи, яка будуть сприяти посиленню розвитку промислових систем підприємств будівельної галузі (рис.3.10).



Рис.3.10 Заходи для посилення розвитку промислових систем підприємств будівельної галузі [54].

Таким чином, під час виконання вищенаведених заходів, підприємства будівельної галузі зможе належним чином відповідати усім вимогам будівельного ринку. При реалізації будь-якого проекту підприємств повинне обирати в процесі тендерних процедур, виходячи зі своїх ресурсних можливостей, максимально близький до теоретично раціонального термін реалізації проекту, цим самим можна підвищити конкурентоспроможність. В даному випадку у підприємства з'явиться більше низьких витрат, які можна реалізувати у вигляді:

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

Варто зазначити, що для реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності, необхідно, аби підприємство максимально використовувало ринкову ситуацію у власних інтересах. Це забезпечить максимальні конкурентні переваги та закріпить позицію компанії на ринку. Управління конкурентоспроможністю будівельної галузі в умовах хаотичності національної економіки потребує аналізу та оцінки галузевого ризику та виявлення й використання резервів розвитку галузі. Оцінка галузей економіки з погляду управління ризиками є практично значущою при розробці вектора їх стратегічного розвитку: соціальних, економічних, екологічних та технічних державних програм. Основним критерієм організаційного механізму забезпечення системи управління конкурентоспроможності є виявлення у підприємства ресурсного забезпечення, під яким необхідно виділити наявність фінансових, матеріальних, виробничих та людських ресурсів [13].

Для здійснення роботи належним чином необхідно чітко планувати як організаційну структуру будівельної компанії так і її механізм забезпечення конкурентоспроможності, який базується на наступних принципах (рис.3.11):

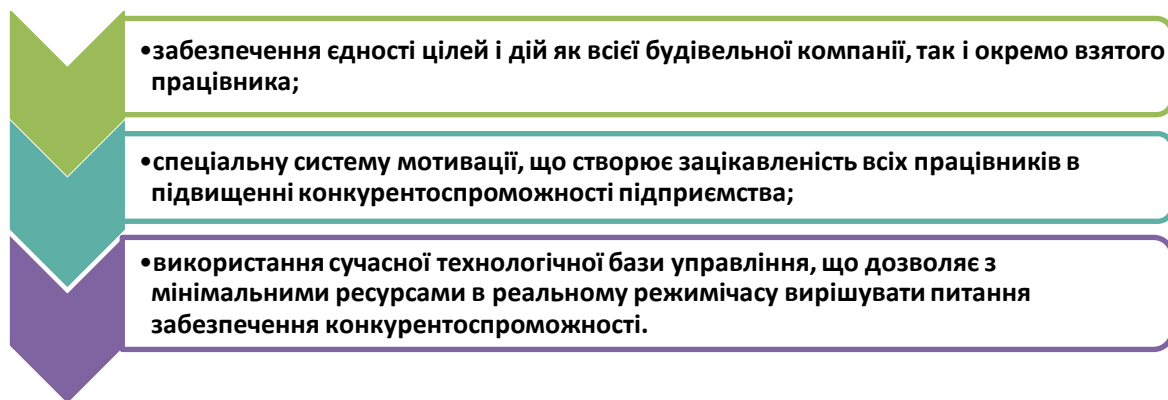


Рис.3.11. Основні принципи механізму забезпечення конкурентоспроможності ПП "Креатор-Буд"

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

### **3.2. Підвищення конкурентоспроможності шляхом розробки та обґрунтування проекту розвитку компанії**

Зараз будівельна галузь суттєво змінюється під впливом зовнішніх факторів. Нові потреби стейкхолдерів потребують використання сучасних рішень щодо якості та ціни продукції чи послуг, методів просування її на ринку. Зміни відбуваються також у сфері нормативно-правового регулювання та істотно впливають на процеси будівництва та використання збудованих об'єктів. Затверджено новий порядок здійснення технічної інвентаризації об'єктів будівництва, внесені зміни до процедури розробки проектної документації.

Однією сучасною тенденцією є поширення заходів з енергозбереження. Через високу конкуренцію на ринку підприємства будівельної галузі змушені шукати нові ринки збуту, можливості чого через специфіку будівельної галузі обмежені. Також підприємства змушені підвищувати конкурентоспроможність продукції через зменшення цін та зростання якості продукції.

Перспективним уявляється створення високотехнологічних будинків, які оснащені елементами системи «розумний дім» в сегменті дорогого житла та будівництво смартквартир у економ сегменті. Слід відзначити, що зараз елементи систем «розумний дім» стали значно дешевше та ними доцільно оснащувати навіть квартири економ класу, що суттєво підвищить їх конкурентоздатність на ринку [56].

Головною ціллю ПП «Креатор-Буд» є збільшення обсягу діяльності підприємства при одночасному забезпеченні задоволення потреб споживачів, підтриманні позитивного іміджу підприємства в даному регіоні та за його межами.

Покращення рівня конкурентоспроможності, дасть змогу збільшити частку ринку досліджуваному у роботі підприємству. Це планується реалізувати шляхом розробки та обґрунтування проекту розвитку компанії

***Цільова спрямованість проекту розвитку***

Метою проекту розвитку є посилення конкурентоспроможності і ринкової позиції за рахунок впровадження системи «Розумний дім». Це дозволить компанії вийти на нові ринки, залучити більше клієнтів.

Так як будівництво житла буде із смарт системами, то це зміни в діяльності підприємства, такі як створення нових підрозділів, а значить і нових робочих місць.

Обов'язково підписання контрактів із постачальники смарт технологій. При цьому розробка додатків, за допомогою яких людина зможе контролювати все що відбувається в домі навіть віддалено.

Відповідно до цього всього, створення нових підрозділів і пошук зв'язків потребують значного залучення коштів. Частина піде з власного капіталу, інші – це інвестиції.

Детальніший опис ідеї проекту розписано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

#### Опис ідеї проекту

| <i>Зміст ідеї</i>   | <i>Напрямок застосування</i>                                      | <i>Вигоди для користувача</i>  |
|---|---|--|
| Ідея полягає у тому, щоб запровадити систему «Розумний дім» при будівництві нових житлових комплексів, завдяки якій було б полегшено керування елементами «розумного будинку», а також з'явилась би можливість автономної та адаптивної роботи цих елементів. | 1. Встановлення розумних технологій на етапі будівництва нових ЖК | Контроль електроспоживання, освітлення, температури і вологості, безпека, управління побутовою технікою. Все це допоможе економити на комунальних послугах та бути впевненим про те що в будинку все гаразд. |
|   | 2. Дистанційного керування  | Полегшення керування контроль даних у будь-який час, а також вирішення нових або ж спірних задач для смарт-елементів на відстані   |
|   | 3. Налаштування самостійної та адаптивної роботи пристроїв        | Користувачу не постійно контролювати роботу, смарт-пристрої самостійно вирішують вже знайомі проблеми спілкуючись між собою.   |

[розроблено автором]

Ідея є актуальною, оскільки ринок розумного житла розвивається, і потенційні покупці будуть орієнтуватися на більш прості для розуміння

системи. Наша компанія орієнтована на те, щоб максимально спростити керування розумною системою, при цьому будуючи надійне житло.

***Класифікаційні ознаки (які конкретні задачі планується розв'язати за кожною обраною класифікаційною ознакою).***

- За характером поведінки підприємства в оточенні – «Розумний дім» це проект адаптивного розвитку. Так як система розумного-житла набуває популярності останні пару років, це вигідне рішення для розвитку компанії.

- За концептуальними моделями розвитку підприємства – це проект внутрішнього розвитку. Компанія дуже успішно працює на ринку вже багато років, тому доцільно вкладати кошти в розвиток компанії. Це дасть можливість досягти більших фінансових результатів і популярності компанії.

- За сферою змін, що є результатом проекту – це техніко-технологічний проект, так як він направлений саме на впровадження нових технічних рішень в процесі будівництва розумного житла.

- За життєвим циклом підприємства – це проект зростання підприємства. Кожна нова ідея майже завжди направлена розвиток і зростання. Смарт-технології допоможуть залучити більше нових клієнтів, які зацікавлені жити в розумних будинках.

- За життєвим циклом продукту - проекти паралельного проектування. Так як в даний момент ще багато жк будуються без смарт-технологій, то цей проект буде паралельно працювати. Тобто завершення існуючих проектів і провадження нового.

- За типом потреби в ресурсах для забезпечення розвитку – це проект залучення фінансових та інвестиційних ресурсів. Смарт-системи потребують більшого фінансового забезпечення ніж класичне будівництво. Тому якраз залучення нових інвестицій дасть можливість забезпечити успішну реалізацію проекту.

- За типом потреби в ресурсах для забезпечення розвитку – це проект залучення фінансових та інвестиційних ресурсів. Розумні-технології потребують більшого фінансового забезпечення ніж класичне будівництво.

Тому якраз залучення нових інвестицій дасть можливість забезпечити успішну реалізацію проекту.

### ***Наскільки доцільний даний проект розвитку***

Для початку, розберемось що ж значить система «Розумне житло» і чому її варто впровадити для подальшого розвитку компанії.

Розумний дім дозволить менше витратити на комунальні послуги, електрику, тепло та воду. «Розумні» прилади контролюватимуть освітлення в кімнатах, подачу тепла чи холоду, тощо. За оцінками експертів, встановлення побутового приладдя, яке відстежує свою роботу та виводить користувачам статистику про неї, дозволяє заощадити близько 20% коштів на рахунках за комунальні послуги.

Контроль розумного-житла дозволить бачити поточний статус його компонентів та систем. Деякі «розумні» пристрої використовують місцевий радіоканал, і контролювати їх можна на невеликій відстані, наприклад, з іншої кімнати чи від сусідів. Інші працюють через Інтернет та дозволяють бачити свій статус з будь-якої точки планети. Наприклад, перебуваючи в іншій країні, можна ввімкнути бойлер, щоб він нагрівся до прильоту додому. У звичайну розетку можна підключити «розумну» розетку, яка дозволяє вмикати пристрої дистанційно зі смартфона. Можна перед поверненням додому ввімкнути обігрівач або кондиціонер і потрапити одразу до комфортного приміщення. А коли ви виходите з дому, «розумні» вимикачі дозволять швидко знеструмлювати всі підключені прилади [55].

Із «розумним» домом стає простіше контролювати його безпеку. «Розумний» дверний дзвінок покаже, хто стоїть перед дверима, а також сфотографує обличчя цієї людини — про всяк випадок. Так «розумна» сигналізація може врятувати, навіть коли вдома господарі, сповістивши їх про надзвичайну ситуацію. А хто часто опинявся в ситуації, коли не міг згадати, чи замкнені двері та вікна, чи вимкнена праска або чи перекритий газ, зрадіє можливості дистанційно вимкнути забуту праску і перекрити газ та воду [55].

Для визначення доцільності проекту потрібно провести аналіз потенційних техніко-економічних переваг ідеї порівняно із пропозиціями конкурентів, визначивши показники, що мають а) гірші значення (W, слабкі); б) аналогічні (N, нейтральні) значення; в) кращі значення (S, сильні) (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Визначення сильних, слабких та нейтральних характеристик ідеї проекту

| №<br>n/n | Техніко-<br>економічні<br>характеристики<br>ідеї       | (потенційні) товари/концепції конку-<br>рентів |                     |                      |                         | W<br>слабка<br>сторона | N<br>нейтра-<br>льна<br>сторона | S<br>сильна<br>сторона |
|----------|--|--|---------------------|----------------------|-------------------------|------------------------|---------------------------------|------------------------|
|          |  | Мій<br>проект                                  | SAGA<br>Development | KAN<br>Development   | Edelburg<br>Development |                        |                                 |                        |
| 1.       | Поставщик системи                                      | Один поставщик                                 | Різні поставщики    | Різні поставщики     | Різні поставщики        |                        |                                 | +                      |
| 2.       | Собівартість   | Висока   | Висока              | Висока               | Висока                  | +                      |                                 |                        |
| 3.       | Зручний інтерфейс додатку                              | Так  | Ні                  | Ні                   | Ні                      |                        |                                 | +                      |
| 4.       | Можливість відстежувати стан системи в режимі «онлайн» | За допомогою додатку                           | Немає               | За допомогою додатку | Немає                   |                        |                                 | +                      |
| 5.       | Система охорони і Клімат контролю                      | Можливість керуванням                          | Автоматизована      | Автоматизована       | Автоматизована          |                        | +                               |                        |

[розроблено автором]

Визначений перелік слабких, сильних та нейтральних характеристик та властивостей ідеї потенційного товару є підґрунтям для формування його конкурентоспроможності. В даному випадку у нас є всі шанси на успішну реалізацію і високу конкурентоспроможність.

### **Чому будинку розумнішають**

За оцінками компанії Statista, обсяг ринку технологій, які сьогодні складають все те, що заведено включати до поняття «розумний дім», склав торік 77 млрд доларів. За прогнозами дослідників, до 2025 року цей сегмент виросте майже у 2,3 раза — до 176 млрд доларів.

Перші розумні багатоквартирні будинки стали з'являтися в США в 1978 році. За даними PwC, 90% багатоквартирних будинків, в яких встановлені системи «розумний дім», сьогодні припадають саме на США та Західну Європу [41].

В Україні «будинкові» розумні технології стали масово застосовуватися в житловому будівництві починаючи з 2015 року. До цього головними споживачами був готельний ринок та приватні житлові будинки.

За оцінками експерта ринку нерухомості Вікторії Берещак, кількість проектів «розумних ЖК» росте дуже швидко. Наприклад, якщо на початку 2019 роки кількість «розумних будинків» в Україні не перевищувало і 9%, то вже сьогодні smart-home в тому чи іншому вигляді присутня в більш ніж 30% ЖК еліт-класу та 20% бізнес-класу.

З тим, що інтерес українців до «розумних технологій» в житлі від забудовника стрімко зростає, погоджуються й інші експерти. Наприклад, експерт ринку нерухомості, керівник проектів Perfect Group Олексій Коваль зазначає, що ще 2-3 роки тому кількість клієнтів, які були готові платити за технологічне наповнення свого житла, було не більше 30%. Сьогодні, за його словами, з таким запитом до девелопера приходять вже 35-40% клієнтів-покупців [41].

### ***Хто буде розумні ЖК***

За словами експертів, ще кілька років тому все те, що так чи інакше стосувалося «розумного будинку», можна було знайти тільки в ЖК бізнес-класу та в елітному житлі. Сьогодні ж все більше забудовників впроваджують розумні «будинкові» технології в ЖК комфорт-класу та навіть частково в економі: як мінімум, у вигляді датчиків диму, відкриття дверей та руху.

Частіше за інших на українському ринку систему «розумний будинок» у своїх об'єктах впроваджує SAGA Development. На сьогодні опцію реалізували в ЖК Washington Concept House, ЖК San Francisco Creative House, SAGA City Space, ЖК Resident Concept House та в житловому районі Rybalsky.

Крім нього, «розумні дома» є в Edelburg Development та його ЖК Edeldorf, є в спільному проекті UDP та KAN Development — ЖК UNIT.Home.

Крім цього, KAN Development реалізував технологію в ще одному своєму проєкті — ЖК Tetris Hall [41].

Також в числі «розумних» проєктів:

- ЖК Einstein Concept House від KDD Engineering;
- ЖК «Власна Квартира» від AVM Development Group;
- ЖК Obolon Residences від Dragon Ukrainian Properties & Development;
- ЖК SKY AVENUE від «Інтергал-Буд»;
- ЖК Taryan Towers від Taryan Group;
- ЖК «Новопечерські Липки» від City One Development;
- ЖК «Львівська площа» від будівельної корпорації РІЕЛ;
- ЖК Linden Luxury Residences від Budhouse Group.

### ***Скільки коштує розумний будинок і що ще «розумного» планують девелопери***

За словами учасників ринку, «розумні технології» на сьогодні підвищують собівартість проєкту ЖК як мінімум на третину. Девелопери свідомо йдуть на це, оскільки цей світовий тренд ігнорувати все складніше. Крім того, інновації в будівництві нерозривно пов'язані з ростом конкуренції, що для забудовника є вже істотним маркетинговою перевагою.

«Вартість готових об'єктів від наявності в них системи «розумний будинок» підвищується мінімум на 20%. Якщо покупець встановлює «розумні» технології ще й у квартиру, то ще вище. Безумовно, з часом ці технології дешевшають. Так, за минулі 10 років їх вартість зменшилася вже у 2-3 рази» [41].

### ***Аналіз ринкових можливостей запуску проєкту розвитку***

Визначення ринкових можливостей, які можна використати під час ринкового впровадження проєкту, та ринкових загроз, які можуть перешкодити реалізації проєкту, дозволяє спланувати напрями розвитку проєкту із урахуванням стану ринкового середовища, потреб потенційних клієнтів та пропозицій проєктів-конкурентів.

Проведемо аналіз попиту: наявність попиту, обсяг, динаміка розвитку ринку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Попередня характеристика потенційного ринку проекту розвитку

| № n/n | Показники стану ринку (найменування)                     | Характеристика                  |
|-------|--|---------------------------------|
| 1.    | Кількість головних гравців, од                           | 5                               |
| 2.    | Загальний обсяг продаж, грн/ум.од                        | -                               |
| 3.    | Динаміка ринку (якісна оцінка)                           | Зростає                         |
| 4.    | Наявність обмежень для входу (вказати характер обмежень) | Необхідність високих інвестицій |
| 5.    | Специфічні вимоги до стандартизації та сертифікації      | Немає                           |
| 6.    | Середня норма рентабельності в галузі (або по ринку), %  | 15%                             |

[розроблено автором]

Середня норма рентабельності в галузі (або по ринку) порівнюється із банківським відсотком на вкладення. За умови, що останній є вищим, можливо, має сенс вкласти кошти в інший проект.

За результатами аналізу таблиці робиться ми бачимо, що навіть за високої кількості конкурентів ринок є привабливим для входження. Але потрібна детальніша оцінка. Потенційні групи клієнтів, їх характеристики, та орієнтовний перелік вимог до товару для кожної групи наведено (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Характеристика потенційних клієнтів проекту розвитку

| № n/n | Потреба, що формує ринок   | Цільова аудиторія (цільові сегменти ринку)  | Відмінності у поведінці різних потенційних цільових груп клієнтів  | Вимоги споживачів до товару   |
|-------|--|---|--|---|
| 1.    | Контроль та економія електроенергії, води та газу. Підвищення комфорту та безпеки. | Потенційними цільовими групами є клієнти які готові навіть окремо купувати систему «Розумний дім» йдуть в ногу з часом і хочуть контролювати всі процеси в своєму житті | Цільова група використовує смарт-технології для полегшення повсякденного життя і готова заплатити більше для комфортного життя | Система має відповідати заданим характеристикам, бути легкою в використанні за допомогою мобільних додатків і працювати без збоїв |

[розроблено автором]

Після визначення потенційних груп клієнтів проведено аналіз ринкового середовища: фактори, що сприяють ринковому впровадженню проекту наведено в табл. 3.5, а фактори, що йому перешкоджають - табл.3.6.

Фактори в таблицях наведені в порядку зменшення значущості.

Таблиця 3.5.

#### Фактори загроз

| <i>№<br/>n/n</i> | <i>Фактор</i>             | <i>Зміст загрози</i>   | <i>Можлива реакція компанії</i>   |
|------------------|---------------------------|--|---|
| 1.               | Конкуренція               | Впровадження системи «Розумний дім» у більшості будівельних компаній України швидше за нашу  | 1. Зниження вартості розумного житла завдяки розробці власних систем<br>2. Об'єднатись з іншою компанією яка успішно застосовує смарт-технології<br>3. Передбачити додаткові переваги шляхом розробки зручніших додатків для контролю житла |
| 2.               | Зміна потреб користувачів | Користувачам потрібне житло із застосуванням екотехнологій, зниження рівня споживання енергетичних і матеріальних ресурсів на протязі всього життєвого циклу будівлі | 1. Передбачити можливість поєднання зеленого будівництва і смарт-технологій   |

[розроблено автором]

Таблиця 3.6.

#### Фактори можливостей

| <i>№<br/>n/n</i> | <i>Фактор</i>                              | <i>Зміст можливості</i>   | <i>Можлива реакція компанії</i>  |
|------------------|--|---|--|
| 1.               | Зростання можливостей потенційних покупців | Інвестиції у майбутнє, так як система «розумний дім» все більш популярна, то і вартість перепродажу такої квартири буде більшою | Більш доступні умови інфестування на вигідніших тарифах для залучення потенційних покупців   |
| 2.               | Зниження довіри до конкурентів             | Збої у роботі смарт-технологій у конкурентів, якщо вибраний ненадійний постачальник послуг                                      | При виході на ринок слід звертати увагу покупців на надійність вибраних поставчальник смарт-технологій, їх авторитетність на ринку |

[розроблено автором]

Після провднення аналізу ринкового середовища, проведено аналіз пропозиції. Загальні риси конкуренції на ринку наведені в табл. 3.7.

## Ступеневий аналіз конкуренції на ринку

| <i>Особливості конкурентного середовища</i>        | <i>В чому проявляється дана характеристика</i>                                    | <i>Вплив на діяльність підприємства (можливі дії компанії, щоб бути конкурентоспроможною)</i> |
|--|---|---|
| 1. Вказати тип конкуренції - досконала             | Існує декілька компаній на ринку які будують із системою «розумний дім»           | Врахувати ціни конкурентних компаній на початкових етапах розвитку бізнесу                    |
| 2. За рівнем конкурентної боротьби: - локальний    | Компанії з одної країни   | Вийти на ринок міст України в яких забудовники не застосовували технологію «розумний дім»     |
| 3. За галузевою ознакою – внутрішньогалузева       | Конкуренти мають технології які застосовуються всередині даної галузі             | Додати нові фішки які ще не застосовувалися конкурентами                                      |
| 4. Конкуренція за видами товарів: - товарно-видова | Види товару є однаковими, а саме – будинки із системою «розумний дім»             | Враховуючи недоліки конкурентів створити найдніше забезпечення системи                        |
| 5. За характером конкурентних переваг - нецінова   | Розробка власних додатків для кращого забезпечення контролю будинку із смартфонів | Постійний розвиток. Створення зручніших для розуміння додатків, ніж у конкурентів             |
| 6. За інтенсивністю - марочна                      | -   | -   |

[розроблено автором]

Після проведення ступеневого аналізу конкуренції на ринку проведено більш детальний аналіз умов конкуренції в галузі, який наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

## Аналіз конкуренції в галузі за М. Портером

| <i>Складові аналізу</i> | <i>Прямі конкуренти в галузі</i>   | <i>Потенційні конкуренти</i>  | <i>Постачальники</i>  | <i>Клієнти</i>  | <i>Товари-замінники</i>   |
|-------------------------|--|---|---|---|---|
|                         | <i>Навести перелік прямих конкурентів</i>                                    | <i>Визначити бар'єри входження в ринок</i>  | <i>Визначити фактори сили постачальників</i>  | <i>Визначити фактори сили споживачів</i>  | <i>Фактори загроз з боку замінників</i>   |
| Висновки                | Існує декілька компаній які застосовують сматр-технології в окремих проектах | Є можливість виходу на ринок, так як у більшості міст України не застосовували розумні системи. | Постачальників «розумних систем» для будівель не багато, але вони конкурують між собою покращуючи свої технології | Важливим для клієнтів є висока якість «розумних технологій», бо вони платять більше за квартири | Є фірми які встановлюють систему «розумний дім» у вже готові будинки, що може бути більш привабливим для покупців |

[розроблено автором]

На основі аналізу конкуренції, проведеного в таблиці 3.8, а також із урахуванням характеристик ідеї проекту таблиці 3.2, вимог споживачів до товару таблиці 3.4. та факторів маркетингового середовища таблиці 3.5-3.6. можна зробити висновок, що проект не повинен поступатись в якості конкурентам, мати зручний інтерфейс та додаткову функціональність, щоб задовольнити потреби користувачів, та залучити клієнтів до придбання «розумних квартир. Із проведеного вище аналізу визначено перелік факторів конкурентоспроможності які наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9.

### Обґрунтування факторів конкурентоспроможності

| №<br>n/n | Фактор конкурентоспроможності                            | Обґрунтування (наведення чинників, що роблять фактор для порівняння конкурентних проектів значущим)                                   |
|----------|--|---|
| 1.       | Новий спосіб побудови системи управління «Розумний дім»  | Більш якісний метод побудови системи управління «Розумний дім», який дозволяє заощадити кошти і отримати кращий з наявного функціонал |
| 2.       | Керування системою «розумного дому» за допомогою додатку | Це рішення дозволить керування системою з будь-якого смартфона, який підключений до інтернету і з'єднаний із смарт-системою           |
| 3.       | Зручний інтерфейс в додатку                              | Користувач в першу чергу звертає увагу на зовнішній вигляд продукту та чи зручно і інтуїтивно зрозуміло як користуватись продуктом    |
| 4.       | Можливість персоналізації                                | Дозволить встановити паролі і обмеження, захистивши свої дані   |

[розроблено автором]

За допомогою факторів конкурентоспроможності проведено аналіз сильних та слабких сторін проекту, який наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10.

### Порівняльний аналіз сильних та слабких сторін проекту розвитку

| №<br>n/n | Фактор конкурентоспроможності                            | Бали<br>1-20 | Рейтинг товарів-конкурентів у порівнянні з проектом |    |    |   |    |    |    |  |
|----------|--|--------------|---|----|----|---|----|----|----|--|
|          |  |              | -3  | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 |  |
| 1        | Новий спосіб побудови системи управління «Розумний дім»  | 20           | +   |    |    |   |    |    |    |  |
| 2        | Керування системою «розумного дому» за допомогою додатку | 17           |   |    | +  |   |    |    |    |  |
| 3        | Зручний інтерфейс в додатку                              | 16           |   | +  |    |   |    |    |    |  |
| 4        | Можливість персоналізації                                | 16           |   |    |    | + |    |    |    |  |

[розроблено автором]

На основі наведених факторів загроз та можливостей (табл. 3.5-3.6) та сильних і слабких сторін проекту (табл. 3.10) проведено SWOT-аналіз, складено матрицю сильних (Strength) та слабких (Weak) сторін, загроз (Troubles) та можливостей (Opportunities), яка наведена в табл. 3.11.

Таблиця 3.11.

### SWOT-аналіз проекту розвитку

|   |  |
|---|--|
| Сильні сторони:<br>простий інтерфейс користувача,<br>використання системи у вигляді<br>мобільного додатку   | Слабкі сторони:<br>необхідний доступ до інтернету для роботи<br>з системою |
| Можливості:<br>Інвестиції у майбутнє, так як система<br>«розумний дім» все більш популярна.<br>Збої у роботі смарт-технологій у<br>конкурентів, якщо вибраний ненадійний<br>постачальник послуг | Загрози:<br>конкуренція,<br>зміна потреб користувачів                      |

[розроблено автором]

### Розроблення ринкової стратегії проекту

Для розроблення ринкової стратегії спочатку необхідно визначити стратегії охоплення ринку. Потрібно сформуванати базову стратегію розвитку (табл. 3.12).

Таблиця 3.12.

### Визначення базової стратегії розвитку

| <i>№<br/>п/п</i> | <i>Обрана<br/>альтернатива<br/>розвитку проекту</i>       | <i>Стратегія<br/>охоплення ринку</i> | <i>Ключові<br/>конкурентоспроможні<br/>позиції відповідно до<br/>обраної альтернативи</i> | <i>Базова стратегія<br/>розвитку*</i> |
|------------------|---|--------------------------------------|---|---------------------------------------|
| 1.               | Будівництво ЖК із застосуванням технології «Розумний дім» | Ринкове позиціонування               | Простота інтерфейсу в додатку, легке керування власним будинком у будь-якій точці світу   | Спеціалізації                         |

[розроблено автором]

Після вибору базової стратегії розвитку обрано стратегію конкурентної поведінки, що наведена в табл. 3.13.

Таблиця 3.13.

## Визначення базової стратегії конкурентної поведінки

| <i>№<br/>n/n</i> | <i>Чи є проект<br/>«першопрохідцем<br/>» на ринку?</i> | <i>Чи буде компанія<br/>шукати нових<br/>споживачів, або<br/>забирати<br/>існуючих у<br/>конкурентів?</i> | <i>Чи буде компанія<br/>копіювати основні<br/>характеристики товару<br/>конкурента, і які?</i>                    | <i>Стратегія<br/>конкурентної<br/>поведінки*</i> |
|------------------|--|---|---|--|
| 1.               | Ні   | Так   | Буде, а саме базові технології «розумного дому», які виготовляють конкретні фірми з якими ми будемо співпрацювати | Заняття конкурентної ніші                        |

[розроблено автором]

На основі вимог споживачів з обраних сегментів до постачальника та до продукту, в залежності від обраної базової стратегії розвитку (табл. 3.12) та стратегії конкурентної поведінки (табл. 3.13) розроблено стратегію позиціонування, яка наведена в табл. 3.14.

Таблиця 3.14.

## Визначення стратегії позиціонування

| <i>№<br/>n/n</i> | <i>Вимоги до<br/>товару цільової<br/>аудиторії</i> | <i>Базова<br/>стратегія<br/>розвитку</i> | <i>Ключові<br/>конкурентоспроможні<br/>позиції власного проекту<br/>розвитку</i>                   | <i>Вибір асоціацій, які<br/>мають сформувавши<br/>комплексну позицію<br/>власного проекту<br/>(три ключових)</i> |
|------------------|--|--|--|--|
| 1.               | Ціна, простота використання, точність, надійність  | Стратегія диференціації                  | Оптимальне поєднання функціоналу системи і його ціни, естетичний вигляд, можливість персоналізації | Оптимальність<br>Персоналізація<br>Естетичність  |

[розроблено автором]

На основі визначених базової стратегії розвитку (табл. 3.12), конкурентної поведінки (табл. 3.13) та позиціонування (табл. 3.14), сформовано напрям роботи для компанії, що полягає у постійному розвитку та вдосконаленні проекту, впровадженні нових функцій у проект.

***Розроблення маркетингової програми проекту розвитку***

При розробленні маркетингової програми проекту розвитку спочатку необхідно сформувавши маркетингову концепцію товару, який отримає

споживач. Результати попереднього аналізу конкурентоспроможності товару наведено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15.

Визначення ключових переваг концепції потенційного товару

| <i>№<br/>n/n</i> | <i>Потреба</i>                                       | <i>Вигода, яку<br/>пропонує товар</i>                      | <i>Ключові переваги перед конкурентами<br/>(існуючі або такі, що потрібно<br/>створити)</i>        |
|------------------|--|--|--|
| 1.               | Оптимальне поєднання функціоналу системи і його ціни | Гнучкість при виборі оптимального набору датчиків системи. | Економія коштів при застосуванні системи «Розумний дім», в процесі будівництва житлових комплексів |
| 2.               | Зрозумілість та зручність                            | Зручний інтерфейс додатку, можливість персоналізації       | Постійний розвиток проекту   |

[розроблено автором]

Наступним кроком є визначення оптимальної системи збуту. Аналіз та вибір оптимальної системи збуту наведено в табл. 3.16.

Таблиця 3.16.

Формування системи збуту

| <i>№<br/>n/n</i> | <i>Специфіка закупівельної поведінки цільових клієнтів</i> | <i>Функції збуту, які має виконувати постачальник товару</i> | <i>Глибина каналу збуту</i> | <i>Оптимальна система збуту</i> |
|------------------|--|--|-----------------------------|---------------------------------|
| 1.               | Інвестиції в процесі зведення будівлі                      | Зведення будівель у визначені строки                         | Напряму від компанії        | Власна від забудовника          |
| 2.               | Купівля готового житла                                     | Продаж   | Напряму від компанії        | Власна від забудовника          |

[розроблено автором]

Фінальним кроком складання маркетингової програми є розроблення концепції маркетингових комунікацій, що спирається на попередньо обрану основу для позиціонування (табл. 3.14), визначену специфіку поведінки клієнтів. Розроблена концепція маркетингових комунікацій наведена в табл. 3.17.

## Концепція маркетингових комунікацій

| <i>№<br/>n/n</i> | <i>Специфіка<br/>поведінки<br/>цільових<br/>клієнтів</i> | <i>Канали<br/>комунікацій,<br/>якими<br/>користуються<br/>цільові клієнти</i> | <i>Ключові<br/>позиції, обрані<br/>для<br/>позиціонування</i> | <i>Завдання<br/>рекламного<br/>повідомлення</i>  | <i>Концепція<br/>рекламного<br/>звернення</i>                |
|------------------|--|---|---|--|--|
|                  | Купівля через відділи продажу                            | Особисті зустрічі, соціальні мережі   | Оптимальність<br>Персоналізація<br>Естетичність               | Донести переваги даного продукту, переконати в необхідності придбання «розумного дому» саме нашої компанії | Отримай найоптимальніше співвідношення функціоналу та якості |

[розроблено автором]

Провівши аналіз проекту розвитку, необхідно скласти організаційний план проекту. Організаційний план проекту розвитку табл. 3.18.

Таблиця 3.18.

## Календарний план-графік реалізації проекту (до моменту початку реалізації)

| <i>№</i> | <i>Зміст етапу</i>   | <i>Період реалізації, номер місяця з початку виконання робіт</i> |   |   |   |   |   |   |
|----------|--|--|---|---|---|---|---|---|
|          |  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1        | Розробка повного плану проекту розвитку                        | 1  |   |   |   |   |   |   |
| 2        | Фінансовий аналіз та розрахунок інвестицій                     |  | 2 |   |   |   |   |   |
| 3        | Пошук поставщика системи «Розумний дім» і підписання контракту |  |   | 3 |   |   |   |   |
| 4        | Залучення інвесторів   |  |   |   | 4 | 4 |   |   |
| 5        | Пошук і залучення додаткового персоналу                        |  |   |   |   | 5 | 5 |   |
| 6        | Маркетинг, реклама та адміністрування                          |  |   |   |   |   |   | 6 |

[розроблено автором]

Даний план-графік показує строки підготовки проекту розвитку, до початку його реалізації. Для самого проекту розвитку потрібно більш детально оцінити ринок «розумного житла» в Україні, дослідити виробників системи «розумний дім», і скласти інвестиційний план – наскільки доцільним буде даний проект.

### Висновок до розділу 3

На сучасному етапі господарювання ПП "Креатор-Буд", по-перше, необхідно встановлювати чіткі вимоги для того, щоб поступово підвищувати власну конкурентоспроможність, по-друге негайно реагувати на зміни, які відбуваються в господарській діяльності, по-третє збільшувати витрати на рекламу, тим самим збільшувати клієнтську базу.

Для того, щоб підвищити конкурентоспроможність на підприємстві, важливе значення має також обґрунтування факторів, які поділяються на зовнішні та внутрішні. За допомогою зовнішніх факторів можна здійснювати інвестування в будівельну галузь, впровадження новітніх технологій у надання послуг тощо.

Визначення факторів, що створюють загрозу економічній безпеці країни взагалі та галузям народного господарства зокрема дасть можливість визначити слабкі місця і здійснювати цілеспрямоване, ефективне управління національним господарством. Стратегія конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємств будівельної галузі є взаємодоповнюючими та у тісній взаємодії цих двох факторів можливо забезпечити не лише виживання підприємства, але і його постійний розвиток. Виходячи із розглянутого, розробка практичних рекомендацій для вирішення питань організації управління розвитком підприємства будівельної галузі та вивчення ряду проблем, пов'язаних з критеріями формування стратегії розвитку підприємства визначає завдання для подальшого дослідження.

В даній роботі проведено розробку і обґрунтування проекту розвитку компанії задля визначення можливості його ринкового впровадження та напрямів реалізації. А також проведено маркетинговий аналіз даного проекту.

Наведено зміст ідеї проекту розвитку, напрямки застосування та вигоди для користувача. Проведено аналіз ринку та аналіз потенційних техніко-економічних переваг ідеї проекту та проектів потенційних конкурентів. Визначено перелік слабких, сильних та нейтральних характеристик та

властивостей ідеї, на основі яких була сформована конкурентоспроможність майбутнього проекту.

Невід'ємною частиною маркетингового аналізу стало визначення технологічної здійсненності проекту. Після цього було визначено ринкові можливості та оцінено потенційні загрози для планування напрямків розвитку проекту, враховуючи стан ринку, потреби потенційних користувачів та пропозиції конкурентів.

Також було визначено потенційні групи клієнтів, їх характеристики, та орієнтовний перелік вимог до товару, проведено аналіз ринкового середовища: визначено фактори, що сприяють ринковому впровадженню проекту, та фактори, що йому перешкоджають.

На основі попередніх досліджень було визначено фактори конкурентоспроможності, за допомогою яких проведено аналіз сильних та слабких сторін проекту, та проведено SWOT-аналіз, на основі якого розроблено альтернативи ринкової поведінки для впровадження проекту розвитку.

Фінальним кроком маркетингового аналізу було розроблення ринкової стратегії проекту та розроблення маркетингової програми проекту розвитку. Також складено орієнтовний календарний план до моменту початку реалізації проекту.

## Висновок

На основі дослідження сутності конкурентоспроможності підприємства можна зробити наступні висновки.

У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність девелопера стає невід'ємною частиною системи управління підприємством і відповідно потребує уваги, як об'єкт стратегічного і тактичного значення.

Специфіка конкурентоспроможності підприємства визначається її складністю, різноманітні можливості та безпосереднім впливом на досягнення підприємством головних цілей бізнесу.

Запропонований в роботі методичний підхід ґрунтується на забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, в основі якого лежить економічний механізм, який являє собою комплекс елементів, що врегульовують процес рішень у сфері господарської діяльності підприємства, то для ефективного функціонування даного механізму. Тому, вирізняють такі складові конкурентоспроможності підприємства, як: безпека, конкурентна перевага, якість.

ПП «Креатор-Буд» - товариство, яке займається будівництвом житлових та нежитлових будівель, організацією будівництва будівель та наданням інших робіт та послуг пов'язаних з будівельною діяльністю. Основна мета – задоволення потреб населення у продукції, товарах і послугах шляхом створення індивідуального підходу до будівництва, який дозволяє оптимально використовувати кошти клієнтів при виконанні замовлень.

Було проведено аналіз ринку житлового будівництва в м. Тернопіль, який показав, що з початку року спостерігається постійне підвищення цін на житло за кв. м. І на даний момент середня ціна становить 24 170 грн, і хоч це місто вважається одним із найкомфортніших в Україні, та в ньому найнижчі зарплати роблять місто не дуже привабливим для потенційних покупців

Також, аналіз фінансово-господарської діяльності та оцінка рівня конкурентоспроможності ПП "Креатор-Буд", показало збільшення оборотних

і необоротних активів, зростання власного капіталу, збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг. А показники рентабельності вказують на значний недоотриманий прибуток. Тому потрібно збільшити рентабельність продажів для отримання вищих фінансових результатів.

На основі здійсненої оцінки конкурентоспроможності, було виявлено, що займає найкращу позицію на ринку Тернополя. Проведений SWOT – аналіз показав сильні і слабкі сторони компанії, можливості і загрози. А основним конкурентом для будівельної компанії ПП "Креатор-Буд" можна вважати ТОВ "Тернопільбуд". Хоча важко вважати їх серйозними конкурентами, оскільки ПП "Креатор-Буд" займається будівництвом не лише на ринку Тернополя, а і у Львові і в Києві, що свідчить про її високу позицію і постійний розвиток.

Звичайно будівництво є надзвичайно складним процесом, а будівельне підприємство, є складною системою з безліччю взаємозв'язків та рівнів більш загальної системи, що об'єднує в себе багато підрядних будівельних підприємств, постачальників, транспортних, фінансово-кредитних, страхових та інших підприємств, що приймають участь у інвестиційно-будівельному процесі. Тому основною метою підвищення конкурентоспроможності підприємства є максимальне збільшення показників прибутковості та мінімізація витрат. Покращення фінансових результатів можна досягти за допомогою налагодження тісних зв'язків із посередниками, реалізації політики стратегії низьких витрат, соціального та організаційно-технічного розвитку, впровадження в свою діяльність інноваційних технологій, розробка низьковитратних та високорентабельних заходів і т.д.

В роботі проведено розробку і обґрунтування проекту розвитку компанії для визначення можливості його ринкового впровадження та напрямів реалізації. Суть проекту – це впровадження системи «розумний дім» в процесі будівництва нових житлових комплексів. Це допоможе з пошуком нових клієнтів, які зацікавлені саме таким житлом. Звичайно, що таке житло дорожче, але за допомогою «розумних систем», воно допоможе

економити в майбутньому, а власники зможуть контролювати свою квартиру і всі процеси в ній, з будь-якої точки світу.

Вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства забезпечить сталий розвиток та економічну безпеку даної організації, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності як компанії, так і економіки країни в цілому.

## Список використаної літератури та джерел

1. Беркута А. В., Сучасний стан та деякі напрями реформування будівельної галузі. Будівництво України. 2005. №2. С. 21-25.
2. Беленкова О. Ю., Ізмайлова К. В. Потенціал сталого розвитку як основа конкурентоспроможності будівельного підприємства// Сучасний стан та перспективи аграрної сфери в Україні Ніжин, 2020. - Режим доступу: [http://nati.org.ua/docs/science/2020/Conference\\_26112020\\_p001.pdf](http://nati.org.ua/docs/science/2020/Conference_26112020_p001.pdf)
3. Беленкова О. Ю., Цифра Т. Ю., Царюк Т. М., Оцінка процесів концентрації та консолідації банківського капіталу в країнах СНД та у світі Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин.: зб. наукових праць. – вип.23. – 2012. – С.9 -13
4. Білоусов О. М., Рижакова Г.М., Михайлова Ю.В., Куліков О.П. Економіко-управлінські аспекти формування інвестиційного портфеля девелопера в будівельній галузі. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»/ Випуск 6.1-1 (56) 2019. С 239-246
5. Будівельний цугцванг. Як виживає первинний ринок під час війни// [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://thepage.ua/ua/real-estate/pervinnij-rinok-zhitla-v-ukrayini-cini-u-kiyevi-lvovi-odesi-u-listopadi-2022-i-obsyagi-prodazhiv>
6. Веллінгтон Дж., Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій, Бліц– Інформ, Київ, Україна. 2009
7. Верхоглядова Н., Інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства / Н. Верхоглядова, О. Кононова // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2016. - № 4. - С. 47-58.
8. Герасименко В., Концентрація банківського капіталу і методи оцінки її рівня. // Вісник НБУ – 2007. - № 4 – С 28-32.
9. Геращенко І. М., Система показників оцінювання конкурентоспроможності підприємств на ринку праці. Економіка та управління підприємствами будівельної галузі. 2013. №3. С. 68-74.

10. Данькевич О. Г., Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2012. №44. С. 166-173.

11. Державна служба статистики України. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

12. Джонсон Р. А., Комплексне управління конкурентоспроможністю американських, виробників, Бліц – Інформ, Київ, Україна. 2008

13. Дмитренко В. І., Сучасні умови управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі// Ефективна економіка № 4, 2017

14. Драган О. І., Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.

15. Дубінін Д. В., Цифровізація – провідна тенденція розвитку будівництва в умовах кризи, Економіко-управлінські та інформаційно-аналітичні новації в будівництві: IV Міжнародна науково-практична конференція (07-08 червня 2022року., м.Київ). –Київ. Видавництво Ліра-К, 2022. Ч.І. - 332с.

16. Єлець О. П., Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 1. С. 58-64.

17. Житлові комплекси Тернополя// [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://novostroyki.ostroyke.com.ua/ua/realty/novostroyki-ternopol>

18. Жовновач Р. І., Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2011. Вип. 19. С. 106-114.

19. Забудовники Києва і України// Новобудови Києва і України // [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zabudovnyk.com.ua/>

20. Кадирус І. Г., Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>

21. Карлова О. А., Особливості та потенційні можливості розвитку житлового будівництва в регіонах України. Економіка будівництва і міського господарства. 2013. Т. 9. №4. С. 329-334.

22. Кириченко О. М., А. В. Мігдальський, Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>

23. Коваль Л. М., Русин-Гриник Р. Р. Світовий досвід управління організаційно-економічними механізмами конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №3(1). С. 103- 108.

24. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монограф./ за ред.. О.Г. Янкового]. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

25. Кращі забудовники Львова. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://dom.ria.com/articles/luchshie-zastrojschiki-lvova-v-2021-godu-256129.html>

26. Кузьмін О. Є., Основи менеджменту, Академвидав, Київ, Україна. 2010

27. Легкий В. І., Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького. 2015. № 11. С. 267-273.

28. Мануйлович Ю. М., Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Ю.М. Мануйлович Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21CO](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO)

29. Минко Л. М., Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2015. Т. 21. №1. С. 86-92.

30. Міняйло О. І., Бур'ян А. М. Сучасний стан конкуренції на первинному ринку нерухомості м. Києва // Бізнес Інформ. – 2016. – №4. – С. 126–130.

31. Онищенко Ю. І., Рівень концентрації вітчизняної банківської системи/ [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://intkonf.org/onischenko-yui-riven-kontsentratsiyi-vitchiznyanoi-bankivskoyi-sistemi/>

32. Отенко І. П., Управління конкурентними перевагами підприємства. Наукове видання / І.П. Отенко, Є.О. Полтавська. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. – 212 с.

33. Павлова В. А., Фактори, що формують конкурентоспроможність / В.А. Павлова //Європейський вибір України: проблеми теорії та практики реалізації: матеріали Міжн. наук.практ. конф. — Д.: Видво ДУЕП. — 2003.

34. Паліга Н. Б., Аналіз механізмів та інструментів реалізації антикризової політики держави в будівельній галузі. Всеукраїнський аналітично-інформаційний журнал «Схід». 2011. Спецвипуск – № 1 (108). С. 128-131. URL : <http://www.experts.in.ua/index.ph>.

35. Первинний ринок: прогноз пропозиції та цін на листопад-грудень 2022 року// [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://thepage.ua/ua/real-estate/pervinnij-rinok-zhitla-v-ukrayini-cini-na-novobudovi-u-kiyevi-lvovi-odesi-do-kincy-a-2022>

36. Погребняк Д. В., Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2011. Випуск 32. С. 45–51.

37. Портер М., Международная конкуренция. Пер. с англ. — М.: Международные отношения, 1993. — 896 с.

38. «ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «КРЕАТОР-БУД»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. [Електронний ресурс] Режим доступу:

D

39. Про компанію Креатор-Буд. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.kreator-bud.com/about-company>

40. Рибницький Д. О., Городня Т. А., Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Випуск 20.9. С. 227–230.

41. Розумний дім: як девелопери заробляють на будівництві smart-home та чи варто купувати таке житло.// [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://ucap.io/smart-home/>

42. Савенко В. І., Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання [Текст] / В.І. Савенко, І.С. Нестеренко, В.В. Ключова // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. – 2019. – № 42. – С. 66–76.

43. Савчук В. І., Системи управління конкурентоспроможністю. Основа, Харків, Україна. 2008

44. Сіваченко І. Ю., Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): навч. посібник. — К.: ЦУЛ, 2003. — 186 с.

45. Скорук О. В., Економічна безпека держави: сутність, складові елементи та проблеми забезпечення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(3). С. 39-42. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2016\\_6\(3\)\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6(3)_11).

46. Такамацу К., Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників, Бліц – Інформ, Київ, Україна. 2009

47. Тищенко О. М., Хаустова В. Є., Беляєв О. С., Оцінка конкурентоспроможності будівельних підприємств з урахуванням їх специфіки. Науковий журнал «Проблеми економіки». 2013. №1. С. 185-191.

48. Цимбалюк І. О., Механізм регулювання конкурентних відносин на регіональних сировинних ринках: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.05 / І.О. Цимбалюк; НАН України. Ін-т регіон. дослідж. — Л., 2008. — 20 с.

49. Цихан Т. В., Теоретические основы контроля за экономической концентрацией // - Режим доступу: [www.jurenergo.kiev.ua/statti/osncontr.doc](http://www.jurenergo.kiev.ua/statti/osncontr.doc)

50. Ціни на новобудови Тернополя// [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://dom.ria.com/uk/novostroyki/tseny-ternopol/>

51. Чирков Володимир. Показники концентрації ринку [Електронний ресурс] [http://www.kmu.gov.ua/amc/control/uk/publish/article?showHidden=1&art\\_id=49408&cat\\_id=47049&ctime=1202372165628](http://www.kmu.gov.ua/amc/control/uk/publish/article?showHidden=1&art_id=49408&cat_id=47049&ctime=1202372165628)

52. Чумак Л. Ф., Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. - № 1. – 2013. – с. 62-69.

53. Шарило Ю. Є., Державне регулювання аквакультури у контексті світового досвіду / Ю.Є. Шарило, К.О. Рибальченко // Materialy X mezinarodni vedecko-prakticka konference "Nauka i inowacja-2014", Польша, Przemysl, 07-15 pazdziernika, 2014. — V. 3. Ekonomiczne nauki: Przemysl. Nauka i studia. 2014.

54. Щеглова О. Ю., Житлове будівництво як стимулятор регіонального розвитку економіки України. Комунальне господарство міст. 2010. №94. С. 259–263.

55. Що таке «розумний» дім та чому варто зробити «розумною» свою квартиру.// [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.vodafone.ua/shop/ru/blog/chto-takoe-umnyj-dom-i-pochemu-stoit-sdelat-umnoj-svoju-kvartiru.html>

56. Olha Kambur, Nataliia Petryshchenko, Nataliia Serohina. Actual directions to increase the competitiveness of the civil engineerin enterprises. – Marketing technologies of business development. Edited by Mykhailo Oklander and Magdalena Wierzbik-Strońska. Monograph 32. Katowice 2020.

## Додатки

### Бухгалтерська звітність за 2019-2020 рр.

### Додаток 1

#### Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Активи

| Назва показника  | Код  | 2020    | 2019    |
|--|------|---------|---------|
| Нематеріальні активи   | 1000 | 250     | 275     |
| первісна вартість  | 1001 | 798     | 798     |
| накопичена амортизація   | 1002 | 548     | 523     |
| Основні засоби   | 1010 | 243230  | 242231  |
| первісна вартість  | 1011 | 337863  | 311966  |
| знос   | 1012 | 94633   | 69735   |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015 | 155695  | 144432  |
| інші фінансові інвестиції  | 1035 | 5525    | 5525    |
| <b>I.Всього необоротних активів</b>                              | 1095 | 404700  | 392463  |
| Запаси   | 1100 | 913729  | 614326  |
| Виробничі запаси   | 1101 | 913729  | 614326  |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 34254   | 105902  |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 248484  | 84101   |
| Гроші та їх еквіваленти  | 1165 | 1483    | 4011    |
| Рахунки в банках   | 1167 | 1483    | 4011    |
| <b>II.Всього оборотних активів</b>                               | 1195 | 1197950 | 808340  |
| <b>БАЛАНС</b>  | 1300 | 1602650 | 1200803 |

## Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Пасиви

| Назва показника   | Код  | 2020    | 2019    |
|---|------|---------|---------|
| Зареєстрований (пайовий капітал)                          | 1400 | 2000    | 2000    |
| Додатковий капітал  | 1410 | 10351   | 10351   |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)               | 1420 | 22442   | 20829   |
| <b>I.Всього власного капіталу</b>                         | 1495 | 34793   | 33180   |
| Довгострокові кредити банків                              | 1510 | 2592    | 0       |
| Цільове фінансування                                      | 1525 | 906216  | 627267  |
| <b>II.Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень</b> | 1595 | 908808  | 627267  |
| товари, роботи, послуги                                   | 1615 | 12250   | 20823   |
| розрахунками з бюджетом                                   | 1620 | 539     | 317     |
| у тому числі з податку на прибуток                        | 1621 | 539     | 317     |
| Інші поточні зобов'язання                                 | 1690 | 646260  | 519216  |
| <b>III.Всього поточних зобов'язань і забезпечень</b>      | 1695 | 659049  | 540356  |
| <b>БАЛАНС</b>   | 1900 | 1602650 | 1200803 |

## Додаток 3

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

| Назва показника   | Код  | 2020   | 2019   |
|---|------|--------|--------|
| Чистий дохід від реалізації продукції<br>(товарів, робіт, послуг) | 2000 | 267353 | 143010 |
| Собівартість реалізованої продукції<br>(товарів, робіт, послуг)   | 2050 | 242845 | 136575 |
| <b>Валовий: прибуток</b>  | 2090 | 24508  | 6435   |
| Інші операційні доходи  | 2120 | 62621  | 81184  |
| Адміністративні витрати   | 2130 | 63927  | 53888  |
| Інші операційні витрати   | 2180 | 17529  | 14336  |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>  | 2190 | 5673   | 19395  |
| Інші фінансові доходи   | 2220 | 100    | 39     |
| Інші доходи   | 2240 | 5364   | 6472   |
| Фінансові витрати   | 2250 | 2179   | 13538  |
| Інші витрати  | 2270 | 6406   | 8925   |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>            | 2290 | 2552   | 3443   |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                             | 2300 | 939    | 961    |
| <b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>                      | 2350 | 1613   | 2482   |
| <b>Чистий фінансовий результат: збиток</b>                        | 2355 | 0      | 0      |
| Назва показника   | Код  | 2020   | 2019   |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>            | 2465 | 1613   | 2482   |

## Додаток 4

### Операційні витрати

| Назва показника                  | Код  | 2020   | 2019   |
|----------------------------------|------|--------|--------|
| Матеріальні затрати              | 2500 | 148128 | 101825 |
| Витрати на оплату праці          | 2505 | 42973  | 36106  |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 8484   | 6618   |
| Амортизація                      | 2515 | 33115  | 29045  |
| Інші операційні витрати          | 2520 | 91601  | 31205  |
| <b>Разом</b>                     | 2550 | 324301 | 204799 |

### Інші дані

| Назва показника                               | Код  | 2020 | 2019 |
|---|------|------|------|
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | 0    | 0    |