Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ШМАЛІЙ НАТАЛІЯ АНАТОЛІЇВНА

УДК 330.526.33/.34:625.7/.8(477):339.137

ДИСЕРТАЦІЯ

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ДОРОЖНЬОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЇЇ РЕФОРМУВАННЯ

05 - Соціальні та поведінкові науки
051 - Економіка

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____Н. А. Шмалій

Науковий керівник (консультант): Филюк Галина Михайлівна,
доктор економічних наук, професор

КИЇВ – 2022

АНОТАЦІЯ

Шмалій Н.А. Формування конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі України в умовах її реформування. – Кваліфікаційна наукова робота на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» (05 – Соціальні та поведінкові науки). – Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Міністерство освіти і науки України. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Міністерство освіти і науки України. Київ, 2022.

Дисертаційну роботу присвячено вирішенню важливих науково-практичних проблем формування конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі України в умовах її реформування .

На основі поглибленого вивчення та систематизації наукових підходів щодо розкриття сутності поняття «конкурентна перевага підприємства» набуло подальшого розвитку трактування сутності даної категорії, а саме як здатності підприємства своєчасно та адекватно реагувати на потреби ринку шляхом ефективного використання ресурсів та можливостей – власних та отриманих від партнерської взаємодії у бізнес-середовищі – з метою найефективнішого задоволення потреб споживачів, що на відміну від наявних дозволяє врахувати засади не лише ринкового та ресурсного підходів, але й партнерського.

На основі узагальнення та науково-теоретичного обґрунтування факторів, які впливають на конкурентні переваги підприємства, набули подальшого розвитку концептуальні засади критеріїв класифікації конкурентних переваг. Враховано вплив таких факторів, як розмір підприємства, досвід функціонування на ринку, нематеріальні ресурси, партнерські відносини та державна підтримка, які формують платформу для розробки та прийняття ключових рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств дорожньої галузі.

Досліджено і визначено основні тенденції та перспективи розвитку підприємств дорожньої галузі України. З’ясовано, що впродовж останніх років

відбувається реформування дорожньої галузі через зміну розподілу обов'язків в межах існуючих функцій управління центральних і місцевих органів влади в частині передачі повноважень місцевій владі у визначенні пріоритетності регіонального об'єкту на місцях за рахунок коштів Дорожнього фонду. Встановлено, що хоча державний сектор є ключовим у розвитку дорожньої галузі, завдяки проведенню реформування та розвитку державно-приватного партнерства, роль підприємств приватного сектору стрімко зростає. Приватний сектор стає потенціалом для участі у життєвому циклі проєктів з будівництва, експлуатації, фінансування або технічного обслуговування доріг.

Поглиблено та розширено підхід щодо процесу формування конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі на основі сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, які, на відміну від наявних, дозволяють враховувати стан транспортної інфраструктури та оцінити її вплив на розвиток усіх інших галузей економіки і соціальну сферу регіону.

Запропоновано науково-методичний підхід до визначення ефективності і впливу розвитку конкурентних переваг на підвищення конкурентоспроможності підприємств. За результатами дослідження, вдосконалено алгоритмічну послідовність методики визначення ефективності і впливу розвитку конкурентних переваг на підвищення конкурентоспроможності підприємств, яка, на відміну від інших поширених методів, враховує розмежування за групами: «підприємства зі значною часткою ринку», «підприємства з середньою часткою ринку» та «підприємства з незначною часткою ринку.

На основі оцінювання рівня розвитку конкурентних переваг підприємства-підрядника за принципом «інфраструктурно-фінансової спроможності» побудовано стратегічну матрицю розвитку конкурентних переваг підприємств-підрядників. Запропонований підхід дозволяє охарактеризувати підприємство-підрядника у відповідності до визначеної квадранти, ідентифікувати вектор стратегічного розвитку для самого підприємства-підрядника, а також забезпечити своєчасною та релевантною інформацією потенційного партнера щодо вихідних умов укладання договорів тендерних закупівель.

Сформовано основні компоненти моделі конкурентоспроможності підприємства-підрядника (наявність у підприємства-підрядника відповідного технічного обладнання, достатнього рівня специфічних технологій та достатнього рівня матеріально-технічної бази, наявність у підприємства-підрядника працівників відповідних кваліфікацій, з необхідним та достатнім рівнем знань та досвіду , фінансова спроможність підприємства-підрядника, досвід виконання аналогічних договорів), заснованої на кваліфікаційних критеріях, що дозволяє забезпечити конкурентні переваги підприємств дорожнього господарства на ринку будівництва, реконструкції та ремонту доріг, а також забезпечує стратегічно-орієнтований підхід до складання проєктних заявок для участі в тендерних закупівлях

Виявлені уніфіковані шаблони інноваційних процесів на основі концепції відкритих інновацій, в основу яких були покладені результати синтезу емпіричних даних різних інноваційних проєктів досліджуваних 12-ти підприємств. За результатами дослідження визначено, що концепція відкритих інновацій в Україні може бути реалізована через створення інформаційних майданчиків та довідково-інформаційних ресурсів, що дозволить підприємствам дорожнього господарства приймати економічно обґрунтовані бізнес-рішення під час вибору інноваційних технологій та матеріалів для впровадження.

Ключові слова: конкурентні переваги, дорожня галузь, підприємства, кваліфікаційні критерії, інфраструктурно-фінансова спроможність, стратегічні напрями, інновації, реформування, конкурентоспроможність, державно-приватне партнерство.

ABSTRACT

Nataliia Shmalii. Formation of competitive advantages of enterprises of the road industry of Ukraine in the conditions of its reformation.

Thesis submitted for the Degree of Doctor of Philosophy, specialty 051 «Economy» – Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2022.

The current PhD thesis examines how to resolve critical scientific and practical issues concerning the formation of competitive edges in Ukrainian road industry enterprises during its reform process.

The main aim of the presented investigation is to further develop the concept of "enterprise's competitive edge" through an in-depth study and systematization of existing scientific approaches. In particular, the author defined this concept as an enterprise's ability to quickly respond to market needs through the effective use of resources and capabilities – both its own and those obtained through business partnerships – to effectively meet consumer needs. This approach has the distinct advantage of taking into account the interaction of three approaches, namely the free-market approach, the resource-based approach, and the partnership approach.

By addressing issues such as substantiation of the characteristics of the factors influencing the enterprise's competitive edges, the proposed investigation contributes to the further development of the conceptual foundations of the criteria for classifying competitive edges. Factors such as enterprise size, market experience, intangible resources, partnerships, and government support are considered, forming a platform for developing and making key decisions to increase the competitiveness of road industry enterprises.

The main trends and prospects for the development of Ukrainian road industry enterprises have been investigated and identified. It was discovered that a significant reform of the road industry has occurred in recent years as a result of a change in the distribution of responsibilities within the existing management functions of central and local authorities in terms of delegating powers to local authorities in determining the

priority of a regional facility on the ground at the expense of the Road Fund. Although the public sector is critical to the development of the road industry, the role of private sector enterprises is rapidly expanding as a result of reform and the development of public-private partnerships. Admittedly, the private sector is becoming more capable of participating in the life cycle of projects, whether it is road construction, operation, financing, or maintenance.

Thus, this paper contextualizes the approach to the process of forming the competitive edges of road industry enterprises. Specifically, based on a combination of external and internal factors that, the use of the approach mentioned above allowed the author to take into account the state of the transport infrastructure and assess its impact on the development of all other sectors of the economy and the social sphere of the region.

A scientific and methodological approach is offered to determine the effectiveness and influence of competitive edge development on increasing enterprise competitiveness. According to the findings of the investigation, the algorithmic sequence of the methodology for determining the effectiveness and impact of the development of competitive advantages on increasing enterprise competitiveness has been improved. This approach, in contrast to other common methods, considers the distinction between the following categorical groups: “enterprises with a significant market share”, “enterprises with an average market share”, and “enterprises with a small market share”.

Based on the assessment of the development level of the competitive edges of the contractor enterprise according to the principle of “infrastructural and financial ability”, a strategic matrix for the development of the competitive edges of the contractor enterprises was built. The proposed approach allows characterizing the contractor in accordance with a specific quadrant, identifying the contractor’s vector of strategic development, and providing timely and relevant information to a potential partner on the initial conditions for concluding tender purchase contracts.

Based on qualification criteria, the main components of the contractor enterprise’s competitiveness model have been formed (the contracting enterprise possesses

appropriate technical equipment, a sufficient level of specific technologies and a sufficient level of material and technical base, that the contractor enterprise has employees of appropriate qualifications, with the necessary and sufficient level of knowledge and experience, the financial capacity of the contractor enterprise, experience in performing similar contracts). It enabled road sector enterprises to gain a competitive advantage in road construction, reconstruction, and repair, as well as provide a strategic approach to the preparation of project applications for participation in tender purchases.

Looking at the results of the synthesis of empirical data from various innovative projects of the 12 enterprises, the author unified templates of innovative processes based on the concept of open innovations. According to the results of the study, the concept of open innovation in Ukraine can be implemented through the development of information platforms, reference and information resources, which will enable road enterprises to make economically sound business decisions when selecting innovative technologies and materials for implementation.

Keywords: competitive advantages, road sector, enterprises, qualification criteria, infrastructure and financial capacity, strategic directions, innovations, reforms, competitiveness, public-private partnership.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях:

1. Шмалій Н.А. Теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємства. «Теоретичні та прикладні питання економіки» збірник наук. праць 2019 № 1/2 (38/39). С.88-98. DOI: 10.17721/tppe.2019.39.9
2. Шмалій Н.А. Сутнісний зміст конкурентної переваги у досягненні стратегічних цілей. «Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки», наукове фахове видання, випуск № 3 (147) Київ – 2020. – С. – 116-127 DOI: 10.30857/2413-0117.2020.3.10
3. Тенденції та перспективи розвитку дорожнього господарства в Україні Теоретичні та прикладні питання економіки: Зб. наук. праць. – 2021. – Випуск 2/43 – С.227-239. DOI https://doi.org/10.17721/tppe.2021.43.22
4. Филюк Г.М., Шмалій Н.А. Державно-приватне партнерство як ключова перспектива розвитку дорожнього господарства України. Актуальні проблеми економіки. 2021 № 2, С. 67-78. ДОІ: 10.32752/1993-6788-2021-1-236-67-78
5. Шмалій Н. А. Формування інноваційних конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства в умовах стратегічних змін. БІЗНЕС ІНФОРМ. 2021(10) С.188–193. DOI: doi.10.32983/2222-4459-2021-10-188-193

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав

6. Shmalii N. (2021) Methodical approach to the assessment of competitive advantages of road enterprises on the basis of a factor model of qualification criteria. Európska Veda. Vedecký časopis, Ročnik 5, 2021 (1), p. 43-50.

Опубліковані праці апробаційного характеру:

7. Шмалій Н.А. Ключові компетенції підприємства як основа його конкурентної переваги Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління, матеріали II Міжнародного форуму / за заг. ред. проф. А. І. Ігнатюк : Київ, 2021. XIX Міжнародна науково-практична конференція «Конкурентоспроможність національної економіки». 2021. – С. 76-79

8. Шмалій Н.А. Розкриття сутності конкурентних переваги через їх класифікацію/ Науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих учених «Актуальні питання сучасного менеджменту, бізнесу та ринкової економіки: Збірник тез наукових робіт учасників» 2021. – С. 27-29.

ЗМІСТ

ВСТУП 10

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ 18

1.1. Сутність та значення конкурентної переваги у досягненні стратегічних цілей 18

1.2. Класифікації видів та джерел формування конкурентних переваг 35

1.3. Науково-методичні підходи до оцінки конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі 51

Висновки по розділу 1 66

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ДОРОЖНЬОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЇЇ РЕФОРМУАННЯ 69

2.1 Фінансове забезпечення, тенденції та перспективи розвитку підприємств дорожньої галузі. 69

2.2. Стан конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі України в умовах її реформування 87

2.3. Оцінювання впливу конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі на їх конкурентоспроможність 104

Висновки по розділу 2 120

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ДОРОЖНЬОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ 123

3.1 Створення інноваційних конкурентних переваг 123

3.2. Удосконалення методики оцінювання конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі на основі факторної моделі кваліфікаційних критеріїв 138

3.3. Стратегічні напрями формування і розвитку конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі в контексті її реформування 154

Висновки по розділу 3 171

ВИСНОВКИ 174

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 178

ДОДАТКИ 194

ВСТУП

Актуальність дослідження. Дорожнє господарство є важливою складовою соціально-економічного розвитку будь-якої держави. Забезпечення належної якості транспортних послуг, своєчасне розподілення транспортних потоків, інфраструктурне та логістичне обслуговування, мобільність трудових ресурсів та забезпечення конкурентоспроможності української економіки в цілому – це головні функції дорожньої галузі України. Стан автомобільних доріг та ефективність підприємств дорожнього господарства здійснюють суттєвий вплив на розвиток багатьох інших галузей вітчизняної економіки, формують інвестиційний та інноваційний клімат для міжнародної співпраці, забезпечують умови для підвищення конкурентоспроможності національної економіки .

Вторгнення Росії та ведення воєнних дій на території України призвели до значного пошкодження дорожньої інфраструктури, завдавши значних фінансових збитків, що мають негативні економічні та соціальні наслідки. Отже, дорожня галузь сьогодні набуває особливого значення в контексті післявоєнної відбудови, стаючи плацдармом для відновлення та налагодження всіх сфер життя суспільства. Будівництво, реконструкція та розширення існуючих дорожніх мереж є базовою ланкою у задоволенні економічних, соціальних потреб Української держави.

В сучасних умовах загострення глобальної конкуренції, саме наявність конкурентних переваг відіграє вирішальну роль у розвитку підприємств. Завдяки конкурентним перевагам підприємства отримують унікальні можливості, які відкривають їм доступ до нових ринків, створюючи принципово нові моделі ведення бізнесу, що дозволяє їм акумулювати надприбуток і диктувати свої умови на ринку. Розвиток конкурентних переваг може стати головним фактором успіху і для вітчизняних підприємств дорожнього господарства не тільки у внутрішній конкурентній боротьбі, але й у боротьбі з зарубіжними суб’єктами ринку. Це визначило актуальність теми дисертаційної роботи її мету та завдання.

Проблеми забезпечення конкурентоспроможності та розвитку конкурентних переваг економічних суб'єктів на різних рівнях господарювання висвітлено в працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема, Д. Акера, І. Ансофа, Л. Балабанової, Дж. Бернея, В. Василенка, О. Гудзинського, О. Гребешкової, О. Драган, І. Должанського, А. Ігнатюк, Ю. Іванова, О. Каніщенко, М. Кирцнер, Ф. Котлера, Т. Литвиненко, А. Магомедової, О. Малярчук, А. Наливайко, К. Облоя, В. Павлова, М. Портера, Т. Повелла, Н. Пірсі, К. Прахалад, С. Рекіянова, С. Саліта, Дж. Сандерс, Є. Сіггела, І. Смоліна, І. Труніної, А. Томпсона, Д. Тіс, Р. Терзієвої, Г. Филюк, Г. Хамела, Е. Хулей, Чендлер, Г. Хамеля, І. Штулер, Л. Шаульської, Д. Яцковова та ін. Окремі аспекти забезпечення стратегічного розвитку підприємств дорожньої галузі вивчали такі українські та зарубіжні фахівці, як: О. Абрамова, К. Арун, А. Безуглий, М. Бурмака, А. Гречан, І. Дмитрієв, Я. Догадайло, Х. Занг, І. Канцур, Г. Купалової, О. Кушнір, Н. Соколова, Я. Шевчук, та ін. Закономірностям управління конкурентними перевагами, питанням формування та проблемам розвитку конкурентоспроможності підприємств дорожньої галузі присвячено праці С. Кампринтеро, Т. Момот тощо.

Проте варто зазначити, що дотепер у науковій літературі та загальному академічному дискурсі недостатньо уваги приділяється питанням безпосередньо формування конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі з урахуванням особливостей її реформування, що вимагає додаткових досліджень. У цьому контексті, постає потреба в розробленні методологічних основ та практичних рекомендацій щодо формування та розвитку конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі України. З огляду на актуальність проблеми та недостатній ступінь її вивченості, вбачається за доцільне дослідити інноваційну спрямованість конкурентних переваг в умовах стратегічних змін, в тому числі обґрунтувати стратегічні напрями формування і розвитку конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі України.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розроблення теоретичних засад, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі України в

умовах її реформування. Відповідно до мети роботи, поставлено та вирішено такі взаємопов’язані науково-практичні завдання:

– розкрито сутність та значення конкурентної переваги у досягненні стратегічних цілей підприємства;

– здійснено аналіз теоретичних підходів до класифікації видів та джерел формування конкурентних переваг;

– розвинуто науково-методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі;

– виявлено тенденції та перспективи розвитку підприємств дорожнього господарства в Україні в умовах її реформування;

– ідентифіковано рівень розвитку конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі України та визначено їх вплив на підвищення загального рівня конкурентоспроможності;

– доведено доцільність застосування спеціальної процедури формування і розвитку інноваційних конкурентних переваг в умовах її реформування;

– запропоновано методичний підхід до оцінювання конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства на основі факторної моделі кваліфікаційних критеріїв;

– обґрунтовано стратегічні напрями та практичні рекомендації щодо удосконалення формування і розвитку конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі України.

Об'єктом дослідження є процес формування і розвитку конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі України в умовах здійснення реформи. Предмет дослідження становить сукупність теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо створення, розвитку та оцінювання конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі України.

Методи дослідження. Методологічна база роботи базується на загальнонаукових й спеціальних методах дослідження, вивчення джерел, методів аналізу та синтезу, дедукції, узагальнення, математичного моделювання тощо.

Для теоретичного та методологічного обґрунтування засад розвитку конкурентних переваг підприємств було використано історико-філософський та діалектичний методи; морфологічний аналіз – для уточнення економічної сутності поняття «конкурентна перевага»; системний аналіз – для обґрунтування та надання характеристик факторів, що впливають на конкурентні переваги підприємства; методи логічного узагальнення і синтезу – для аналізу підходів до оцінки конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі; методи систематизації та узагальнення, статистичні методи аналізу динаміки – для аналізу тенденцій та перспектив розвитку підприємств дорожнього господарства в Україні; кластерний аналіз – для розподілу дорожньо-будівельних господарств по регіонах України за рівнем розвитку конкурентних переваг; методи фінансово-економічного аналізу – для дослідження ефективності і впливу розвитку конкурентних переваг на підвищення конкурентоспроможності підприємств; факторний аналіз – для побудови факторної моделі конкурентоспроможності підприємства-підрядника на основі виокремлених кваліфікаційних критеріїв; метод таксономії – для побудови рейтингу підприємств-підрядників з урахуванням рівня розвитку їх конкурентних переваг; матричний метод – для побудови стратегічної матриці розвитку конкурентних переваг підприємств-підрядників за принципом «інфраструктурно-фінансової спроможності»; графічний метод – для наочного відображення отриманих результатів.

Інформаційною базою дослідження виступили нормативно-правові документи у сфері дорожнього будівництва, дані Міністерства інфраструктури України, Державного агентства автомобільних доріг України «Укравтодор», офіційні сайти порталу інновацій у дорожній галузі, порталу відкритих даних про інфраструктурні проєкти, Державної служби статистики України, звіти українських та зарубіжних дослідницьких та аналітичних організацій, фінансова звітність підприємств дорожньої галузі, іноземні і вітчизняні монографії та наукові періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій та круглих столів; наукові дослідження, розміщені в мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів дисертації полягає в розробленні теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі України в умовах структурних перетворень:

уперше:

– запропоновано основні компоненти моделі конкурентоспроможності підприємств-підрядників, заснованої на кваліфікаційних критеріях (наявність відповідного технічного обладнання, достатнього рівня спеціальних технологій та належного рівня матеріально-технічної бази; працівників відповідних кваліфікацій з необхідним та достатнім рівнем знань та навичок; досвід виконання аналогічних договорів; фінансова спроможність), що забезпечує їм конкурентні переваги на ринку будівництва, реконструкції та ремонту доріг та стратегічно-орієнтований підхід до формування проектних заявок для участі в тендерних закупівлях;

удосконалено:

– теоретичний концепт формування бізнес-процесів інноваційного розвитку підприємств-підрядників дорожньої галузі, побудованих на принципах відкритості та доступності, що забезпечує їм створення інноваційних конкурентних переваг в умовах стратегічних змін;

– алгоритмічну послідовність методики оцінювання ефективності діяльності підприємства та рівня його конкурентоспроможності через призму формування та розвитку конкурентних переваг, яка, на відміну від наявних підходів, пропонує здійснювати оцінювання, розмежовуючи підприємства за критерієм частки ринку: «підприємства зі значною часткою ринку», «підприємства з середньою часткою ринку» та «підприємства з незначною часткою ринку».

– науково-методичний підхід до формування упорядкованого рейтингу підприємств-підрядників, як результату оцінювання рівня розвитку їх конкурентних переваг за показниками інфраструктурної та фінансової спроможності, що дозволило побудувати стратегічну матрицю конкурентних переваг підприємств-підрядників, ідентифікувати вектор їх стратегічного

розвитку, забезпечити своєчасною та релевантною інформацією потенційного партнера щодо вихідних умов укладання договорів тендерних закупівель;

дістало подальшого розвитку:

– трактування сутності поняття «конкурентна перевага підприємства» як здатності підприємства своєчасно та адекватно реагувати на потреби ринку шляхом раціонального використання ресурсів та можливостей – власних та отриманих від партнерської взаємодії у бізнес-середовищі – з метою найбільш ефективного задоволення потреб споживачів, що на відміну від наявних дозволяє врахувати засади не лише ринкового та ресурсного підходів, але й партнерського;

– структурно-логічна модель дослідження конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі на основі їх ключових кваліфікаційних критеріїв за допомогою виділення послідовних, взаємопов'язаних і взаємообумовлених блоків: ключові здібності і конкурентні переваги, що дозволяє розробити ефективну конкурентну стратегію підприємства дорожньої галузі;

– видова класифікація конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі, яка доповнена такими критеріями як розмір підприємства та його частка на ринку, досвід функціонування на ринку, нематеріальні ресурси, партнерські відносини та державна підтримка, що дає можливість сформувати платформу для розробки та прийняття ключових науково-обґрунтованих рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств дорожньої галузі;

– практичні рекомендації щодо процесу формування конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі на основі сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, які, на відміну від наявних, дозволяють враховувати стан транспортної інфраструктури та оцінити її вплив на розвиток усіх інших галузей економіки і соціальну сферу регіону.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що обґрунтовані в дисертації методичні підходи, отримані теоретичні висновки і практичні рекомендації щодо визначення ефективності і впливу розвитку конкурентних переваг на підвищення конкурентоспроможності, впровадження інноваційних процесів на основі концепції відкритих інновацій, оцінювання рівня

розвитку конкурентних переваг підприємства-підрядника можуть бути використані в процесі формування та розвитку конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі України.

Основні положення та результати дослідження доведено до рівня практичних рекомендацій. Зокрема, пропозиції автора впроваджено в діяльність ТОВ «ШЛЯХОВИК-97» (довідка від 05.10.2022 р.) при розробленні рекомендацій щодо інструментарію імплементації концепції відкритих інновацій у дорожньому господарстві в Україні.

Запропоновані методичні підходи та рекомендації щодо оцінювання конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства на основі факторної моделі кваліфікаційних критеріїв впроваджено в діяльність ТОВ «Автомагістраль Південь» (довідка від 05.10.2022 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею. Усі наукові результати, висновки й рекомендації, що виносяться на захист, отримані автором особисто. Із наукових праць, що опубліковано у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи здобувача.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, результати і висновки, сформульовані в дисертації, доповідались та отримали підтримку на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях: XIX Міжнародна науково-практична конференція «Конкурентоспроможність національної економіки». (м. Київ 2021), Науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих учених «Актуальні питання сучасного менеджменту, бізнесу та ринкової економіки» (м. Київ 2021).

Публікації. Положення та найвагоміші результати дисертаційної роботи опубліковано у 8 основних наукових працях., серед них – 5 статей в наукових фахових виданнях категорії Б (1 – у співавторстві), 1 – в міжнародному виданні; 2 роботи апробаційного характеру. Наукові публікації відповідають вимогам п. 8 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про

присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою № 44 Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. Наукові статті відображають основний зміст дисертаційного дослідження.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел до розділів та додатків. Загальний обсяг роботи – 208 сторінок комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 167 сторінках. Дисертація має 23 таблиці, 42 рисунки та 8 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та значення конкурентної переваги у досягненні стратегічних цілей.

Теорія конкурентних переваг в сучасній економічній літературі виконує роль домінуючої наукової концепції, яка пояснює виникаючі розбіжності в ефективності діяльності конкуруючих підприємств. Проблематика конкурентних переваг набуває більшого значення в результаті зростання значення факторів мінливості та невизначеності в бізнес-середовищі. Враховуючи глобалізаційні тенденції розвитку світової економіки та появу нових умов господарювання, таких як діджиталізація та інтеграція, здатність підприємств пристосовуватися до навколишнього середовища буде посилюватись і надалі. Тому такі переваги, як гнучкість, динамічні можливості, організаційні цінності носитимуть провідний адаптивний характер. За таких умов, розвиток стратегічного потенціалу підприємства, пошук можливих варіантів його ефективного використання, створення нових конкурентних переваг стає вирішальним фактором успіху у жорсткій конкурентній боротьбі як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.

В сучасній економічній науці велика кількість наукових праць висвітлює питання, пов’язані з конкурентоспроможністю підприємства, конкурентними перевагами ринкових суб’єктів, важливістю формування ефективних конкурентних стратегій. В той же час, суперечливість думок вчених, різноманітність підходів, нові тенденції розвитку світової економіки створюють необхідність у подальшій науковій дискусії та підтверджують актуальність та нагальність тематики дисертації.

Логіка формування конкурентних переваг базується на еволюційній трансформації змістовних складових терміну «конкурентні переваги». Ґенеза використання категорії «конкурентна перевага» за джерелами походження наведена на рис.1.1.

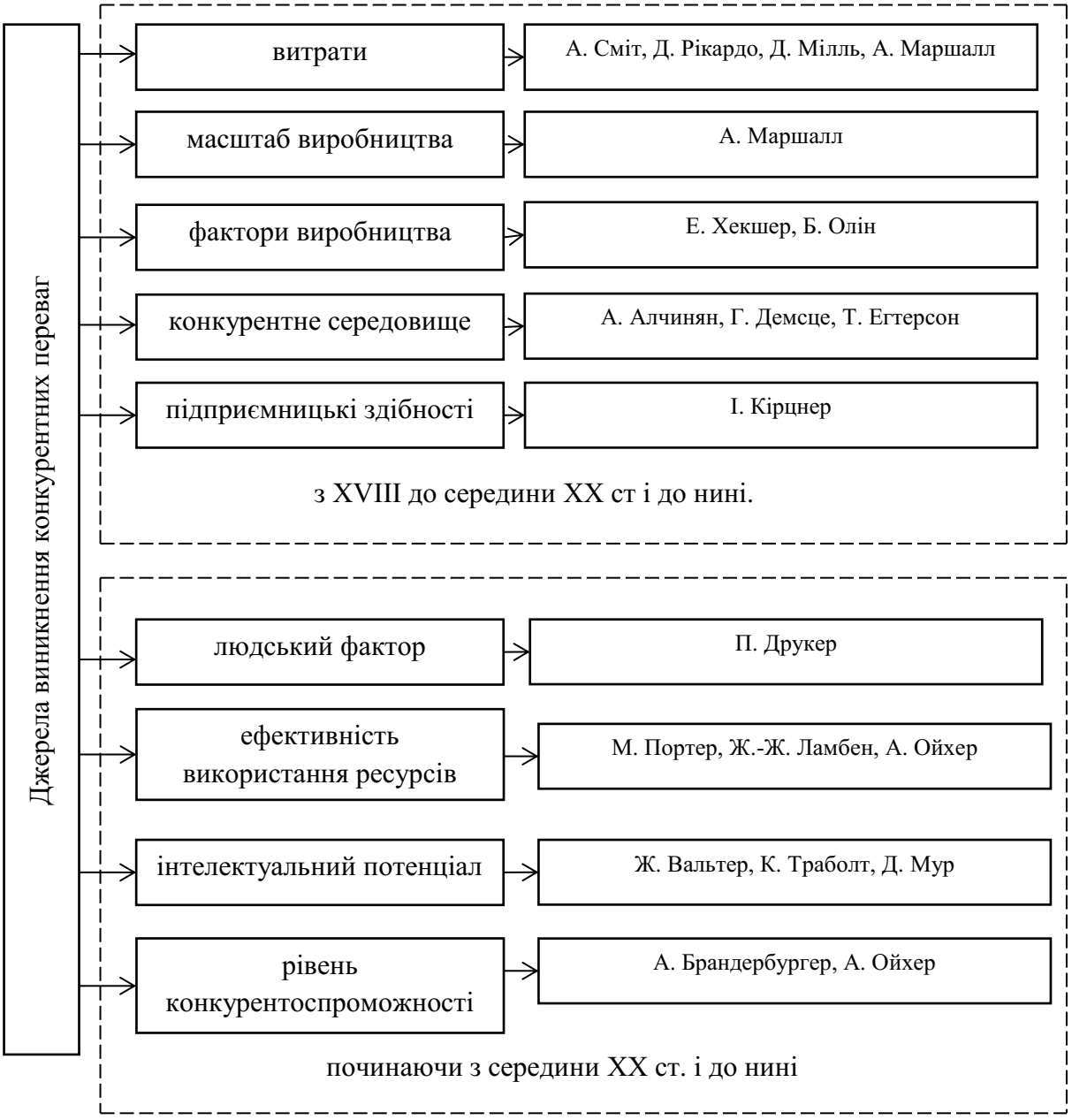


Рис. 1.1 Генеза використання категорії «конкурентна перевага» за джерелами походження

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [146, 160]

Розвиток теорій, які допомагають пояснити сутнісний зміст економічної категорії «конкурентна перевага», базується на двох основних підходах: ринковому та ресурсному.

Відповідно до постулатів першого підходу, на думку більшості фахівців, конкурентна перевага певного об'єкта є конкретною якістю цього об'єкта, яка

більш розвинена у порівнянні з аналогічною властивістю інших об'єктів конкуренції. Так, на думку Х. Маккея, Б. Карлофа, конкурентними перевагами є все те, на що спрямовано всі стратегії у сфері бізнесу і що формується під впливом численних факторів: ефективного виробництва, володіння патентами, рекламою, грамотним менеджментом, відношенням до споживачів [36, с.148]. За визначенням Ж. Ж. Ламбена, конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості (і якості) товару або марки, що створюють для фірми певні переваги над своїми прямими конкурентами [45, с.251]. Досягнутий рівень конкурентної переваги об'єкта визначає його конкурентну позицію. С. Ванг характеризує конкурентну перевагу як наслідок більш вигідної ринкової позиції (володіння більшою часткою ринку) у певному сегменті. Лідерство на ринку, на думку вченого, є наслідком конкурентних переваг. Якщо лідерство не досягається, то конкурентна перевага не використовується належною мірою [163].

Прихильники ринкового підходу зосереджують свою увагу на конкурентному оточенні підприємства і зовнішніх факторах. В цьому контексті Дж. Бейн [105] запропонував парадигму промислової організації, де описав взаємозв'язок впливу структури галузі на поведінку і результати діяльності підприємства. Шляхом аналізу таких факторів як монополістичні бар'єри для входу в галузь, диференціація продукції, кількість конкурентів та рівень попиту, Дж. Бейн довів необхідність формування конкурентної стратегії, відповідно до структури галузі, в якій організація змагається з метою отримання конкурентних переваг.

Модель п’яти сил М. Портера [145, 146] також передбачає формування стратегії підприємства на основі загальної оцінки власних конкурентних переваг через оцінку зовнішнього середовища. На його думку, привабливість галузі формується під впливом таких сил, як:

1 сила: рівень конкуренції у галузі (кількість конкурентів, темп зростання ринку, насиченість ринку, галузеві бар'єри входу і виходу, відмінні характеристики конкурентів, витрати конкурентів на рекламу, підприємницький потенціал конкурентів);

2 сила: імовірність появи продуктів-замінників, заснована на еластичності попиту (схильність споживачів до покупки продуктів-замінників; співставлення цінових та якісних параметрів продуктів-замінників; вартість переходу споживача на продукт-замінник; рівень диференціації продукту та його сприйняття);

3 сила: імовірність появи нових гравців, заснована на залежності стійкості ринкової позиції фірми від наявності бар'єрів для вступу нових конкурентів у галузь (до таких бар'єрів відносять: ліцензії, патенти, авторські права, витрати на диференціацію продукту, бренд, початкові інвестиції для нових гравців, доступ до дистрибуції, переваги в собівартості, реакція регуляторів ринку);

4 сила: ринкова влада постачальників (порівняння вартості переходу постачальників і вартості переходу підприємства, диференціація сировини та матеріалів, наявність альтернативних постачальників, співвідношення концентрації постачальників і концентрації підприємства, солідарність робочої сили);

5 сила: ринкова влада покупців, проявляється через еластичність попиту за ціною (рівень концентрації споживачів до рівня концентрації підприємства, залежність від наявних каналів дистрибуції, вартість переходу споживача і вартість переходу підприємства, кількість споживачів, доступність інформації для споживачів, доступність існуючих продуктів-замінників, можливість вертикальної інтеграції, цінова чутливість споживачів, унікальність продуктів компанії).

Модель п’яти сил дає змогу підприємству проаналізувати поточну ситуацію у галузі. В той же час, слід зазначити, що модель має певні обмеження. Модель М. Портера передбачає класичний ідеальний ринок зі статичною структурою, що ускладнює її застосування у сучасних умовах, де розвиток ринків та галузей характеризуються динамікою та невизначеністю. Крім того, деякі галузі є складними з безліччю взаємозв'язків, які складно проаналізувати за допомогою моделі п’ятьма сил, тому багато науковців [154, 150, 164] схиляються до думки, що найважливіші детермінанти рентабельності формуються на рівні підприємства, а не на рівні галузі. Зосереджуючи свою увагу саме на ресурсному потенціалі підприємство набуває стійкі конкурентні переваги, а внутрішні

процеси у поєднанні з ресурсними можливостями стають базовим каркасом у формуванні конкурентної позиції підприємства у зовнішньому середовищі. Така думка стала основою для формування концептуальних положень ресурсно-орієнтовного підходу.

Відповідно до положень ресурсно-орієнтовного підходу, ресурси стають вирішальним джерелом конкурентної переваги в тому випадку, коли вони дефіцитні, спеціалізовані, доцільні [104, с.35–37], цінні, рідкісні і не мають стратегічних еквівалентів [106, с.102–104]. М. Портер також розглядає конкурентні переваги через призму продуктивності використання ресурсів як сукупність факторів, які визначають успіх або неуспіх підприємства у конкурентній боротьбі [146, с.65–67]. Також вчені розглядають конкурентні переваги як продуктивність використання ресурсів, що виявляється в зіставленні з іншими суб'єктами, які господарюють (підприємствами, галузями, національними економіками інших країн). У той же час, на думку К. Ханга та Р. Дейсона, конкурентні переваги виявляються не в продуктивності використання ресурсів, а в їхній наявності й унікальності, що дозволить перемагати в конкурентній боротьбі [130, с.617-636].

Більш свіжі дослідження стратегічного управління змістилися до розуміння самого стратегічного механізму, який може створити стійку конкурентну перевагу на основі конкурентних можливостей [156, с.84–95]. Водночас, Дж. Флінт стверджує, що конкурентна перевага не може мати постійний характер [123]. Крім того, прихильники такого підходу роблять акцент на думці, що визначити конкурентну перевагу можливо саме вже за результатами ефективності діяльності підприємства, тобто спостерігається наступна залежність: якщо підприємство має показники, чи результати вищі за середні значення за ефективністю своєї діяльності, то такі результати генеруються завдяки існуванню принаймні однієї конкурентної переваги [5; 149].

Усвідомлення розуміння первинності виникнення конкурентної переваги, можливим стає виокремлення двох варіантів: конкурентна перевага як наслідок ефективного управління ресурсами та ефективність (успішність) діяльності як

наслідок набуття конкурентної переваги. В обох випадках такий взаємозв'язок розглядається через причинно-наслідкову неоднозначність. Така неоднозначність стосується ситуацій, в яких причинно-наслідкові відносини не є очевидними.

У своєму дослідженні А. Кінг [136] виокремлює два типи причинно-наслідкової неоднозначності: характерна неоднозначність та неоднозначність зав'язків (наявність людського фактору). Характерна неоднозначність властива самому ресурсу. Вона розглядається як варіативність якісних та кількісних характеристик наявних ресурсів підприємства. Своєю чергою, неоднозначність зав'язків проявляється через людський фактор. Драйвером в такій ситуації виступає компетентність керуючого суб'єкту, від якого залежить прийняття рішення. Ще більшою мірою така неоднозначність розкривається через виникнення ймовірності відсутності чіткого розуміння шляхів імітації конкурентної переваги не тільки потенційними конкурентами, а і самим підприємством. Якщо і менеджери підприємства, на якому було сформовано певну конкурентну перевагу, і конкуренти не повністю розуміють причини походження певної конкурентної переваги, то така конкурентна перевага має неоднозначне причинно-наслідкове походження. Цілком логічним є припущення щодо існування прямо пропорційної залежності між рівнем причинно-наслідкової неоднозначності конкурентної переваги та її стійкістю до імітації. Якщо, набута підприємством конкурентна перевага є важкою для вираження та кодифікації, то ймовірність її збереження посилюється через неможливість керованої імітації. З іншого боку, причинно-наслідкова неоднозначність також заважає підприємству вчитися на власному досвіді та вдосконалювати свою ефективність. І навпаки, коли причинно-наслідкова неоднозначність зменшується, ймовірність збереження конкурентної переваги теж нівелюється.

Виходячи з наведеного вище, автор вважає, що одним із факторів, який впливає на стійкість набутої конкурентної переваги є неоднозначність зав'язків, як сукупності компетентнісних характеристик працівників, унікальних за своєю природою і властивих даному кадровому складу підприємства, що визначають його конкурентну позицію та сприяють веденню успішної конкурентної боротьби

на ринку. Тому конкурентну перевагу можна визначити як негласну здатність реалізовувати наявний ресурсний потенціал таким чином, щоб сприяти просуванню підприємства на кращу, в порівнянні з іншими суб'єктами конкуренції на даному ринку, конкурентну позицію.

Розвиваючи думку Дж. Флінта [123] відносно того, що конкурентна перевага не може носити постійний характер, та враховуючи сучасні тенденції розвитку світової економіки, якій притаманні динамічність та невизначеність процесів розвитку, що відзначено в роботах К. Грімм [127], ключовим питанням набуття та збереження конкурентних переваг підприємства стає швидкість реагування, гнучкість та адаптивність до динамічних змін у зовнішньому середовищі. Такий підхід нагально демонструє визначення, запропоноване К. Облоєм [142], відповідно до якого динамічні можливості підприємства розглядаються як здатність формувати та відновлювати конкурентні переваги у бурхливому бізнес-середовищі в результаті освоєння та використання інноваційним шляхом нових ресурсів. Таке визначення найкраще пояснює взаємозв’язок понять конкурентної переваги та бізнес-стратегії, яка має слугувати кращому пристосуванню підприємства до його зовнішнього оточення. Отже, підхід, заснований на врахуванні динамічних можливостей фокусується на процесі адаптаційних змін ресурсної бази підприємства, які відбуваються з часом.

Стратегічна конкурентна перевага заснована на унікальній конкурентній пропозиції, яка є недосяжною для конкурентів в даний момент часу [159]. До унікальних стратегічних переваг можна віднести оригінальність товару або послуги, їх інноваційність, новітність технології управління і організації бізнесу, імідж торгової марки, технологічне лідерство, унікальна комбінація видів діяльності тощо.

Всі конкурентні переваги, будучи невід’ємними складовими елементами підприємства, яке динамічно розвивається, мають тенденцію до зміни і можуть перебувати на різних стадіях життєвого циклу під впливом наявних можливостей. Життєвий цикл конкурентної переваги під впливом динамічних можливостей зображено на рис.1.2.

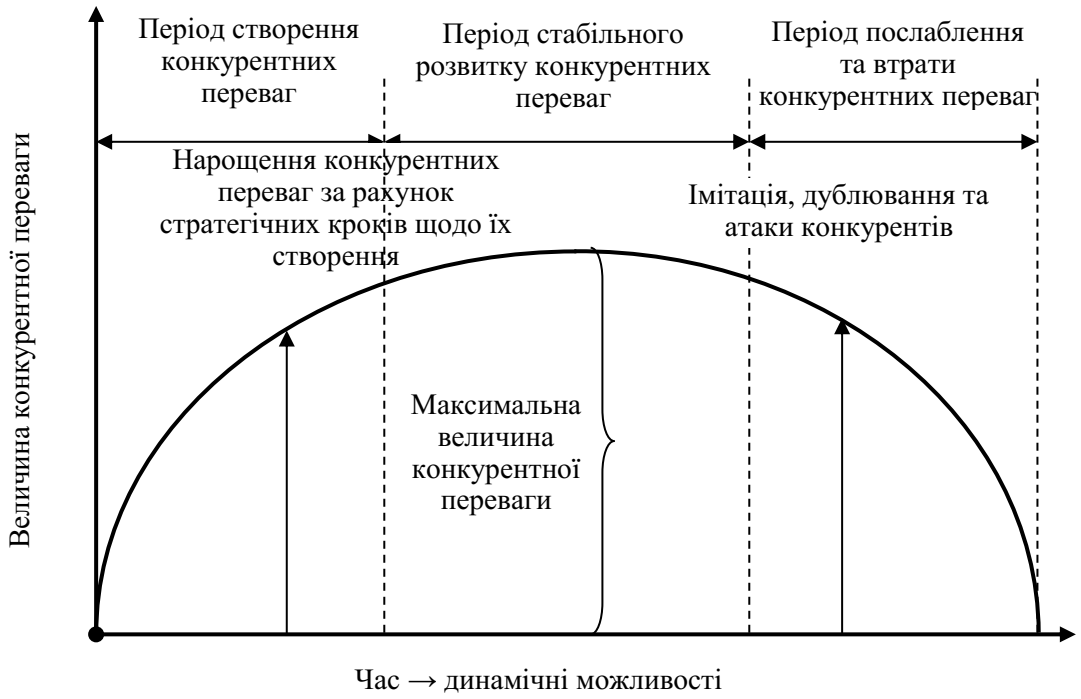


Рис.1.2 Схема життєвий цикл конкурентної переваги під впливом динамічних можливостей

Джерело: власна розробка автора

Швидко втрачають свою значимість тактичні конкурентні переваги, пов'язані з низькою вартістю робочої сили або сировини, досягненням ефекту масштабу, наявністю обладнання та методів, доступних конкурентам [153; 154]. Найбільш надійними і утримуваними тривалий час є стратегічні конкурентні переваги, а саме: в області нематеріальних активів, полягають в наявності запатентованої технології, унікальних товарів і послуг, позитивної репутації фірми, налагоджених каналів збуту. Для досягнення таких переваг необхідне проведення НДДКР, інтенсивні капіталовкладення в виробничі потужності, маркетингові дослідження, навчання працівників та ін. В умовах високо конкурентного середовища слід приділяти більше уваги розвитку стратегічних конкурентних переваг, які можуть забезпечити стійкість розвитку підприємства на перспективу [147; 149] .

Тактичні конкурентні переваги не є довгостроковими і можуть за короткий період бути освоєні конкурентами. Зовсім інший характер мають стратегічні конкурентні переваги. Їх особливість полягає в тому, що вони забезпечують

високий потенціал розвитку підприємства. Якщо в умовах становлення і розвитку ринкових відносин пріоритетними були стратегічні конкурентні переваги в області маркетингу, то в умовах становлення інформаційного суспільства, заснованого на знаннях, першочергове значення набувають стратегічні конкурентні переваги в області розвитку людського, соціального, емоційного та інноваційного капіталу.

Загальновідомо, що в залежності від стадії життєвого циклу продукту і бізнесу для розвитку підприємства необхідна різна ступінь стійкості (від нестійкості до гіперстійкості). Підприємства дуже рідко перебувають у стані статичної стійкості і тому в умовах невизначеності середовища необхідним є аналіз, облік, просторова й тимчасова координація дисбалансів, які регулярно виникають. Забезпечити необхідний баланс можна за допомогою інформаційних, структурних і функціональних відхилень. Саме сукупність відхилень, яка дозволяє досягти кількісних і якісних змін вищого рівня, і визначається як динамічні можливості [25]. Стабільність і результативність адаптації підприємства до динамічних можливостей протягом тривалого періоду забезпечують тільки, як показує практика, інноваційно спрямовані зміни. Саме цей тип змін є сутнісною основою динамічного сталого розвитку. У процесі управління інноваційною діяльністю моделюється бажаний результат, визначаються загальні цілі стратегічного розвитку організації, визначаються ключові події і на їх основі розробляються відповідні загальному задуму конкурентні переваги [20].

Періодична зміна етапів розвитку конкурентної переваги, яка забезпечується відповідністю параметрів протікання бізнес-процесів під впливом мінливих вимог зовнішнього середовища, складає сутність адаптації динамічних можливостей [89]. Інноваційний розвиток підприємства буде ефективним і стійким за умови, якщо буде забезпечений превентивний облік відхилень під впливом факторів ризику. У цьому випадку траєкторія розвитку конкурентної переваги підприємства досягається за рахунок управління збуреннями. Очевидно, що лише шляхом реалізації стабілізаційних заходів, спрямованих на усунення

наслідків несприятливих подій, підприємство не зможе досягти динамічного розвитку. Зауважимо, що в контексті імперативів управління організацією забезпечення динамічного сталого розвитку передбачає здатність апарату управління прогнозувати і завчасно реагувати на фактори ризику, не ігноруючи внутрішніх характеристик уразливості, застосовуючи резервні ресурси і адаптуючись до змін зовнішнього середовища.

Базою для оцінки конкурентних переваг виступають цілі підприємства і завдання, які необхідно вирішувати для їх досягнення. Вони мають відповідати реальним умовам зовнішнього середовища і бути якісно виконаними. Структурні і функціональні зміни, які здійснюються на підприємстві для адаптації до зовнішніх викликів, спрямовані на приведення основних компетенцій у відповідність з непрогнозованими і мінливими умовами зовнішнього середовища підприємства. Виявлення таких змін і роботу з управління змінами зазвичай називають розвитком на основі конкурентних переваг. Процес розвитку дозволяє формувати потенціал підприємства, під яким зазвичай розглядають сукупність ресурсів, що підприємство використовує для вирішення поставлених цілей і завдань. І конкурентні переваги, і потенціал спрямовані на досягнення результатів у процесі діяльності та сталого розвитку підприємства.

Продовжуючи думку стосовно динамічності розвитку та впливу фактору часу на конкурентні переваги підприємства, дослідники виокремлюють два типи конкурентних переваг: стійкі та тимчасові [106, 123, 127]. Підприємство може досягти стійкої конкурентної переваги, якщо воно має цінні, рідкісні, неповторні та незамінні ресурси. Припущення про тимчасовий характер конкурентних переваг пояснюється поглибленням глобалізаційних процесів, динамікою технологічних змін, демографічними проблеми та модними тенденціями. За таких умов відбувається зміна пріоритетів формування конкурентної переваги з позицій стійкої до позицій розвитку адаптаційно-гнучкої тимчасової конкурентної переваги. Крім того, ключовим питанням стійкості конкурентної переваги є визначення періоду часу, впродовж якого конкурентну перевагу доцільно вважати стійкою. На наш погляд, такий період залежить від галузі створення конкурентної

переваги. Так, наприклад, конкурентні переваги в технологічному секторі відносно швидко втрачають свою стійкість. Тим часом, такі переваги, як географічне розташування підприємства, безумовно, мають стійкий характер.

Слід зазначити, що в останніх публікаціях науковців [107, 121, 144, 133], присвячених питанням формування конкурентних переваг з урахуванням динамізму розвитку, значна увага приділяється зв'язку між динамічними можливостями підприємства та ефективністю його роботи. Ключовим елементом досягнення та підтримки конкурентної переваги в умовах нестабільності, а нерідко й непередбачуваності, економічної, соціальної та політичної ситуації є стратегічне управління. У цьому контексті зауважимо, що такі традиційні інструменти як «п'ять сил Портера» або зростання частки ринку дедалі менше задовольняють запити керівників через складність, невизначеність, динамізм та флуктуативність сучасного бізнес-середовища.

Саме тому, в рамках ресурсного підходу до формування конкурентних переваг погляди сучасних дослідників характеризуються зміщенням акцентів на сферу нематеріальних ресурсів. Більше того, ресурси за своїм призначенням створюють можливості, а можливості є джерелом конкурентної переваги. Стійкі конкурентні переваги формуються наявними можливостями, а отже, підприємство може отримати конкурентну перевагу завдяки здатності застосовувати можливості. У такому контексті можливості слід розглядати як інформаційні, нематеріальні процеси, які є специфічними для окремого підприємства. Вони можуть з часом розвиватися через постійний вибір оптимальної для умов, що складаються на ринку, комбінації ресурсів. На відміну від матеріальних ресурсів, кількість яких зменшується у процесі використання, нематеріальні ресурси, навпаки, в процесі використання мають тенденцію до примноження [120]. На думку Дж. Хамеля [128], в інформаційну епоху знання, ноу-хау, інтелектуальні активи та компетенції є головними драйверами високої продуктивності. Т. Бекман [108] запропонував п'ятирівневу ієрархію знань, яка включає дані, інформацію, знання, досвід та можливості. Деякі дослідники поділяють організаційні знання на три категорії: базові знання, передові знання та інноваційні знання. Базові знання

дозволяють підприємству вижити на ринку в короткостроковій перспективі. Передові знання надають можливість підприємству активно діяти, але на рівні конкурентів, тобто підтримувати свої конкурентні позиції на одному рівні. Інноваційні знання надають підприємству конкурентні переваги над його суперниками. Підприємство з інноваційними знаннями здатне впроваджувати інноваційні продукти чи послуги, що своєю чергою допомагає йому стати лідером на ринку.

На рис. 1.3 подано взаємозв'язок категорій організаційних знань та стратегії підприємства. Слід відмітити, що саме інноваційні знання формують сприятливе середовище для створення конкурентних переваг.

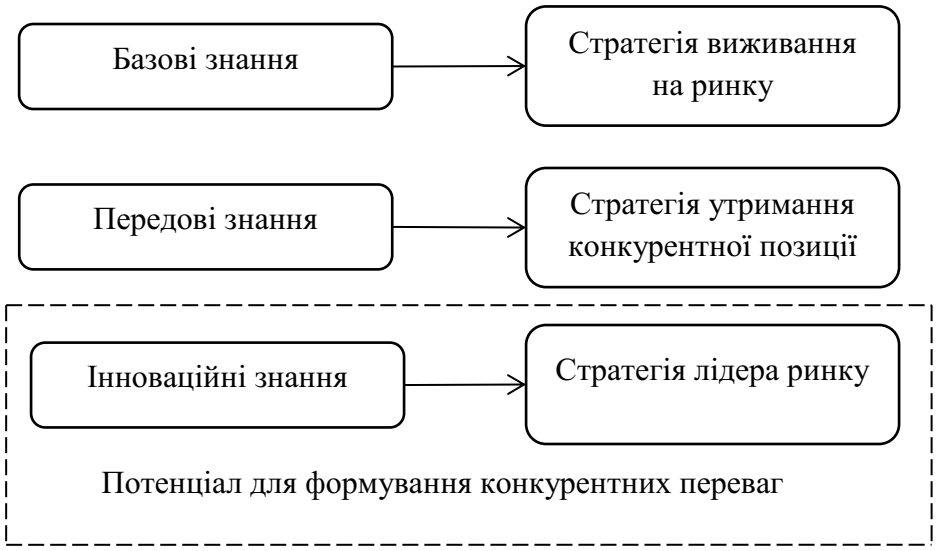


Рис. 1.3 Взаємозв'язок категорій «організаційні знання» та «стратегія підприємства»

Джерело: систематизовано автором на основі [108, 128]

У спеціальній науковій літературі велика увага приділяється формуванню конкурентних переваг підприємства через розширення компетенцій персоналу [135]. Дослідження організаційного навчання показали, що фірми накопичують знання і з часом можуть їх використовувати як джерело конкурентної переваги [162]. Своєю чергою, якість організаційного навчання залежить від реалізації наявного людський потенціалу, який є в розпорядженні підприємства. Навчання створює специфічний людський капітал, який, своєю чергою, підвищує

ефективність організаційного навчання підприємства. На думку А. Тивана, технології, капітал, продуктові інновації легше копіювати іншим підприємствам, тоді як знання – єдиний ресурс, який важко наслідувати [160].

Крім організаційного навчання, до нематеріальних ресурсів, які можуть стати базою для формування конкурентних переваг науковці також відносять організаційну культуру підприємства, яка створюється завдяки існуванню організаційних цінностей [111, 166]. Тим часом, проблема, пов'язана зі створенням цінностей підприємством в умовах загострення конкуренції, стає дедалі популярнішою. Поширення набуває погляд, заснований на існуванні позитивного впливу корпоративної соціальної відповідальності на розвиток підприємства, яка розглядається як джерело можливостей, інновацій та конкурентних переваг підприємства. Як зазначають дослідники, корпоративна соціальна відповідальність дозволяє створювати конкурентні переваги та отримувати надприбутки. Репутаційний капітал та соціальний капітал сьогодні розглядається як головний нематеріальний ресурс з великим потенціалом для формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Розгляд сутності поняття «конкурентна перевага» на основі ринкового та ресурсного підходів не є вичерпним. Враховуючи посилення уваги до зовнішнього оточення (бізнес-середовища), яке формується на основі взаємодії підприємства з бізнес-партнерами, при розумінні поняття «конкурентна перевага», актуальності набуває партнерський підхід, прихильники якого сходяться в думці, що формування конкурентних переваг відбувається не тільки на базі ресурсів та можливостей підприємства. Так, наприклад, Дж. Дайер [117] зазначає, що унікальні ресурси не можуть належати виключно одному підприємству. В процесі взаємодії з бізнес-партнерами відбувається обмін ресурсами, як матеріальними, так і нематеріальними. Науковці наголошують на тому, що партнерський обмін створює додаткові можливості для підприємства, які ще не досягнуті, а, навпаки, досягаються лише за допомогою спільних зусиль партнерів по альянсу. Продовжуючи дослідження проблем формування конкурентних переваг, Дж. Дайер виокремлює чотири типи партнерської

взаємодії, на основі якої виникає потенціал для їх створення (рис. 1.4):

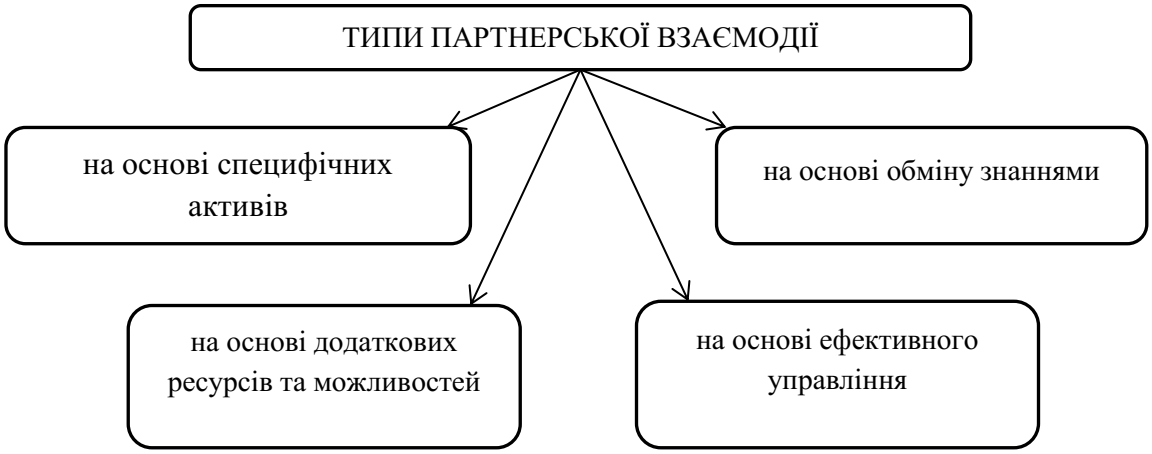


Рис.1.4 Типи партнерської взаємодії при формуванні конкурентних переваг

Джерело: побудовано на основі [117].

Здобуття конкурентної переваги стає можливим, коли партнери по альянсу здійснюють обмін або інвестують в ідіосинкратичні активи, знання, ресурси та можливості, використовують ефективні механізми управління, які знижують трансакційні витрати або дозволяють досягти синергетичного поєднання активів, знань та можливостей.

М. Еберс [118] пропонує розглядати партнерську взаємодію у бізнес-середовищі на двох рівнях: мікрорівні та макрорівні. Мікрорівень включає потоки ресурсів та інформаційні потоки. Макрорівень включає інституціональні, політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори. Більш того, аналіз бізнес-середовища пропонується здійснювати на трьох рівнях: ринковий рівень, рівень підприємства та рівень взаємодії. Аналіз на ринковому рівні та на рівні підприємства є міжорганізаційним, оскільки спрямований на оцінювання підприємства з точки зору партнерів та зовнішнього ринкового середовища. Отже, на ринковому рівні підприємство розглядається в контексті ринкового середовища, тоді як на рівні підприємства аналізуються ресурси, сильні сторони та можливості, але лише в контексті своїх партнерів. Для аналізу на рівні взаємодії, пропонується застосовувати таке поняття, як бізнес-домовленість [165]. Під бізнес-домовленістю розуміється офіційний або

неофіційний комерційний договір між різними діловими партнерами для купівлі, продажу, співпраці чи пов'язана з ними ділова діяльність. Ці заходи можуть включати обмін діловою інформацією, купівлю чи продаж товарів, отримання або надання послуг, участь у альянсах, тощо. Аналіз рівня взаємодії відноситься до аналізу різних бізнес-домовленостей конкретного підприємства. Такий підхід є важливим для аналізу при структуруванні та розумінні специфіки ділових відносин.

Таким чином, аналіз наукових джерел щодо існуючих на сьогодні підходів до формування конкурентних переваг підприємства дозволив виокремити три домінуючих напрямки: ринковий підхід, ресурсний підхід та партнерський підхід. Слід зазначити, що кожний з розглянутих підходів до формування конкурентної переваги, на наш погляд, слід диференціювати з точки зору трьох головних характеристик: джерело формування конкурентної переваги, бар'єри для імітації конкурентної переваги та стратегічні цілі підприємства.

Взаємозв'язок підходу до формування конкурентної переваги та стратегічних цілей підприємства представлено в табл. 1.1.

У той час як стратегія підприємства, заснована на ринковому підході, передбачає, що основним джерелом отримання прибутку є позиція підприємства на ринку, ресурсний підхід припускає, що джерелом високої віддачі стають унікальні ресурси, можливості та знання підприємства, а партнерський підхід наводить на думку, що джерелом конкурентних переваг стають спільні знання та додаткові ресурси, отримані завдяки партнерській взаємодії.

Ретроспективний аналіз сутності поняття «конкурентна перевага» дозволив сформувати власне розуміння цієї категорії з наголосом на доцільність її розгляду в площині трьох проєкцій – ринкової позиції, унікальності ресурсів/можливостей та партнерської взаємодії з акцентом на існуванні драйверів формування конкурентної переваги, які є потужними стимулами для партнерської взаємодії у бізнес-середовищі. До драйверів ми відносимо: можливість обміну інноваційними знаннями та формування додаткових ресурсів/можливостей (матеріальних та нематеріальних).

Таблиця 1.1

Взаємозв’язок підходів до формування конкурентної переваги та стратегічних цілей підприємства

Назва підходу	Джерело формування конкурентної переваги	Бар’єри для імітації конкурентної переваги	Стратегічні цілі
Ринковий підхід	Позиція підприємства на ринку	Ринкові бар’єри (бар'єри для входу в галузь, диференціація продукції, кількість конкурентів та рівень попиту)	Посилення ринкових позицій
Ресурсний підхід	Унікальні ресурси, можливості та інноваційні знання підприємства	Бар'єри на рівні підприємства для імітації унікальних ресурсів. неоднозначність Бар'єри, пов’язані з неоднозначністю зв’язків, як сукупності компетентнісних характеристик працівників	Формування унікальної ресурсної бази
Партнерський підхід	Спільні знання та додаткові ресурси партнерських об’єднань	Бар'єри, пов’язані з імітацією партнерської взаємодії та дефіцитом потенційних партнерів	Пошук стратегічних партнерів

Джерело: власна розробка автора

Розуміння поняття конкурентна перевага на основі джерел та драйверів формування представлено на рис. 1.5.

Рис.1.5 Складові поняття конкурентна перевага на основі джерел та драйверів формування

Джерело: запропоновано автором

З метою ґрунтовного аналізу визначення поняття «конкурентна перевага» надамо морфологічне обґрунтування його сутності в структурному представленні за такими складовими: сутність явища, зміст явища та результат явища (Додаток А.).

Метою такого аналізу є дослідження специфіки об'єкту та виокремлення ключових аспектів, які формують сутність явища, його мету та детермінантні характеристики.

Таким чином, беручи до уваги результати проведеного аналізу базових постулатів сучасних підходів (ринкового, ресурсного, партнерського) до розуміння сутності формування конкурентних переваг підприємства, а також ґрунтуючись, на узагальнені морфологічного представлення у структурному розрізі під конкурентною перевагою пропонуємо розуміти здатність підприємства швидко реагувати на потреби ринку шляхом ефективного використання унікальних ресурсів/можливостей (власних та отриманих від партнерської

взаємодії у бізнес-середовищі) з метою задоволення потреб споживачів ефективніше, ніж інші суб'єкти ринку. На наш погляд, таке визначення на відміну від наявних, дозволяє врахувати всі аспекти конкурентного середовища: наявність певних ресурсів, ринкову позицію та процес взаємодії у бізнес-середовищі, що розширює рамки розуміння його сутності до нового формату. По-перше, такий підхід висвітлює динамізм економічного розвитку через необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища; по-друге, підкреслює формат доцільності формування стратегічних партнерських відносин, що створює сприятливі умови для обміну інноваційними знаннями та формування додаткових ресурсів/можливостей (матеріальних та нематеріальних); по-третє, постулює мету та значення конкурентної переваги у досягненні стратегічних цілей.

1.2. Класифікації видів та джерел формування конкурентних переваг

Конкурентні переваги підприємства визначаються багатоаспектним, різноплановим впливом множини факторів, які здійснюють прямий та опосередкований вплив на формування їх стійкості, унікальності та відносної ефективності [31]. З цього випливає, що, основними властивостями конкурентних переваг підприємств є:

1) відносна ефективність – ефективність конкурентних переваг розглядається у співвідношенні з конкурентами в конкурентному середовищі (галузевому або географічному), оскільки припускає порівняння результатів діяльності підприємства з діяльністю конкурентів;

2) унікальність – формування конкурентних переваг обумовлюється використанням рідкісних ресурсів, організаційних та динамічних можливостей, які одночасно не можуть бути реалізовані іншими підприємствами-конкурентами;

3) стійкість – проявляється через набуття підприємством цінності та значимості, яка заснована на особливому поєднанні ресурсів і здібностей, що ускладнює процес її копіювання та адаптації підприємствами-конкурентами протягом тривалого часу.

Особливе місце в дослідженні соціально-економічної сутності конкурентних переваг займають питання їх класифікації, оскільки, на наш погляд, саме класифікація дозволяє встановити фактори, та обґрунтувати природу та джерела формування конкурентних переваг.

М. Портер [145, 146] виділяє два класи конкурентних переваг: конкурентні переваги «низького» порядку; конкурентні переваги «високого» порядку. Переваги «низького» порядку не є результатом діяльності підприємства і створюються за рахунок вартості або наявності факторів виробництва, до яких відносяться, наприклад, дешева або надлишкова робоча сила, достатня або навіть надлишкова забезпеченість сировиною і матеріалами, перевага в масштабах виробництва. Інші підприємства можуть порівняно легко відтворити переваги «низького» порядку, що послаблює ступінь складності адаптації конкурентної переваги, знижуючи її стійкість. Створення конкурентних переваг другого «високого» порядку є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства і потребує істотних витрат. Як результат відтворення цих конкурентних переваг є складним або навіть неможливим для конкурентів. До конкурентних переваг «високого» порядку відносяться, наприклад, спеціалізовані програми науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, спеціалізовані програми відтворення робочої сили, «ноу-хау» підприємства.

Ж. Ж. Ламбен [45] виділяє дві групи конкурентних переваг: внутрішні і зовнішні. Формування внутрішньої конкурентної переваги передбачає лідерство підприємства у зниженні витрат, ефективному менеджменті, нижчій собівартості, більш високій продуктивності, рентабельності і, як наслідок, більшій стійкості. Зовнішня конкурентна перевага заснована на унікальній якості наданої послуги, що створює цінність для потенційного споживача або підвищення ефективності роботи підприємства в цілому. Зовнішня конкурентна перевага посилює конкурентну позицію підприємства в порівнянні з його пріоритетним конкурентом (який займає найкращу позицію на ринку або в певному сегменті ринку), що не забезпечує відповідної відмітної якості послуги.

Поглиблюючи думку, щодо класифікації конкурентної переваги за середовищем функціонування, Р. Терзієва [158] пропонує розглядати конкурентні переваги, засновані на якості, конкурентні переваги, засновані на вартості реалізації продукту, і конкурентні переваги, засновані на ключових компетенціях. Зовнішня конкурентна перевага, заснована на якості базується на відмінних якостях товару, які посилюються цінністю для покупця та забезпечує підприємству більшу ринкову силу. Стратегія зовнішньої конкурентної переваги може бути успішною, якщо ціна, яку споживач готовий заплатити, перевищує додаткову вартість.

Внутрішня конкурентна перевага, заснована на вартості реалізації продукту є результатом підвищеної продуктивності, що робить підприємство більш прибутковим, а також більш стійким до зниження цін, встановлених ринком або конкурентами. Стратегія, заснована на внутрішній конкурентній перевазі, є стратегією домінування у витратах. Така стратегія вважається успішною, якщо споживачам пропонується прийнятна вартість, а ціни близькі до середньої ринкової ціни.

К. Прахалад та Г. Хамель [150] пропонують альтернативне джерело конкурентних переваг: ключова компетентність – це спеціальна навичка або технологія, яка створює унікальну цінність для споживача. Спеціальні навички компанії значною мірою виражаються в колективних знаннях її працівників. При правильному застосуванні ключові компетенції дозволяють з часом створювати стійкі конкурентні переваги.

Інший критерій класифікації полягає у розмежуванні конкурентних переваг за тривалістю дії на тимчасову конкурентну перевагу та стійку конкурентну перевагу. Підприємства з більш міцною ринковою позицією можуть досягти кращого результату у тимчасових конкурентних переваг, тоді як підприємства, які мають кращі позиції у технологічних ресурсах або можливостях, можуть досягти більш високого результату у формуванні стійких конкурентних переваг. Крім того, слід зазначити, що підприємства можуть використовувати тимчасову конкурентну перевагу як результат ринкової позиції для поліпшення своїх

технологічних ресурсів та можливостей, що, в свою чергу, може посилити їх стійку конкурентну перевагу [131].

Особливе значення для компанії має також класифікація конкурентних переваг за джерелом виникнення та можливістю копіювання. Конкурентні переваги базового рівня легко копіюються конкурентами (використання дешевої робочої сили, наявність широкого асортименту сировини тощо). Ці переваги ґрунтуються на вартості чи наявності факторів виробництва і не гарантують стабільну позицію на ринку.

Конкурентні переваги середнього рівня пов'язані зі значними витратами і погано піддається копіюванню (запатентована сучасним способом технологія; спеціалізовані програми з відтворення робочої сили високої кваліфікації, висока репутація підприємства, наявність розгалуженої торгової мережі та мережі технічного обслуговування).

Конкурентні переваги вищого рівня передбачають постійну модернізацію виробництва та всіх напрямків діяльності підприємства.

Конкурентні переваги середнього та вищого рівнів дозволяють підприємствам не тільки збільшувати свій конкурентний потенціал, але й забезпечують можливість довгострокового збереження досягнутих конкурентних позицій.

Слід підкреслити, що крім природи джерел формування, вирішальну роль також відіграє кількість таких джерел. Більш складний і численний набір джерел конкурентних переваг ускладнює процес копіювання. У той же час вирішальну роль відіграє постійна модернізація всіх сфер діяльності підприємства.

Конкурентні переваги вищого рівня обумовлені не тільки можливістю створення нових продуктів і нової споживчої цінності, але і наявністю метакомпетенцій, під якими розуміють здатність підприємств до формування конкурентних переваг нового формату.

До метакомпетенцій відносять, в першу чергу, взаємодію соціального характеру, це, наприклад, реакція на критику, висока здатність до навчання, комунікацій та підтримка зав’язків з громадськістю, яка зацікавлена в успіху

підприємства. Такий підхід стає передумовою для ефективного розвитку, використання і збереження конкретних компетенцій. До найбільш важливих метакомпетенцій відносять здатність підприємства до навчання і споживча спрямованість при формуванні та удосконаленні ресурсів підприємства.

Необхідно також окремо зазначити таку класифікаційну ознаку конкурентних переваг, як різновид ефекту, отриманого від реалізації конкурентної переваги. Він обґрунтовується тим, що дія конкурентних переваг спрямована на досягнення результатів, найважливішим з яких є завоювання ринкової частки і зміцнення конкурентних позицій підприємства. Дослідники виділяють чотири можливих різновиди результату – науково-технічний, економічний, соціальний та екологічний. Науково-технічний пов'язаний з освоєнням нових технологій і збільшенням прогресивних технологічних процесів, економічний - з приростом обсягів продажів, прибутку, підвищенням продуктивності праці, прискоренням оборотних коштів, збільшенням конкурентоспроможності, соціальний - з підвищенням безпеки праці, поліпшенням умов праці та відпочинку, підвищенням рівня кваліфікації працівників, а екологічний - з поліпшенням екологічності товарів, що випускаються, зменшенням відходів виробництва, зменшенням викидів в атмосферу, ґрунт, воду шкідливих компонентів.

Аналіз даної тематики показав, що конкурентні переваги класифікуються також за етапами їх життєвого циклу. Етап створення конкурентних переваг починається з формування стратегічного потенціалу організації. Етап зростання та стабільного розвитку конкурентних переваг характеризується істотним посиленням стратегічного потенціалу підприємства за рахунок інтенсифікації інвестиційної діяльності, що стимулюється параметрами попиту на продукцію організації. Її окремі елементи складаються в систему, між ними виникають стійкі зв'язки, що дозволяють отримати ефект цілісності, що істотно підсилює рівень конкурентних переваг. Уповільнення зростання конкурентних переваг суб'єкта господарювання може стати наслідком початку проникнення на ринок більшого, ніж раніше, числа конкурентів, появою більш сильних суперників. У зв'язку з цим

деякі елементи стратегічного потенціалу організації перестають відповідати ситуації, що змінилася, але суперництво в конкурентній боротьбі ще не настільки сильно, щоб позбавити організацію лідерства.

Втрата конкурентних переваг відбувається, головним чином, за рахунок агресивної політики суперників, а також за рахунок посиленого старіння ресурсів підприємства. Це відноситься як до матеріальних, так і до нематеріальних ресурсів. Керівництво та управлінські служби підприємства не можуть своєчасно вжити адекватних заходів.

У результаті аналізу робіт, присвячених критеріям класифікації конкурентних переваг, встановлено, що існує ряд критеріїв, які однакові за змістом в роботах вчених, а саме: належність до підприємства, походження, рівень ієрархії, тривалість дії і ін. Найбільш загальними є:

- належність до підприємства (внутрішні та зовнішні конкурентні переваги);
- походження (конкурентні переваги, засновані на різних факторах);
- ініціатор (кон'юнктура ринку, державна політика в області регулювання конкуренції, діяльність конкурентів і безпосередньо підприємства);
- тривалість дії (довго-, середньо- і короткострокові);
- характер динаміки (стійкі і нестабільні).

Спираючись на аналіз існуючих різновидів класифікації конкурентних переваг слід запропонувати систематизацію та доповнення класифікаційних ознак (табл.1.2). У наведеній класифікації ознак конкурентної переваги відображені найбільш вагомі на думку автора види класифікацій, які були запропоновані різними вченими-економістами [164, 158, 150, 131].

Аналіз систематизованих в табл. 1.2 критеріїв класифікації конкурентних переваг, а також спеціальної економічної літератури [164, 158, 150, 131] дозволяє стверджувати, що:

1) особливе значення для визначення факторів формування конкурентних переваг підприємств має вивчення внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг;

2) важливу роль при вивченні джерел формування конкурентних переваг підприємств відіграє дослідження конкурентних переваг базового, середнього і вищого рівнів;

3) наявність унікальних ресурсів/можливостей формують стратегічні цілі підприємства.

Таблиця 1.2

Класифікація конкурентних переваг підприємст дорожньої галузі

Ознака класифікації	Різновид конкурентної переваги
характер конкурентної переваги	Конкурентна перевага, заснована на якості
	Конкурентна перевага, заснована на вартості реалізації продукту
	Конкурентна перевага, заснована на ключових компетенціях
тривалості дії конкурентної переваги	Тимчасова конкурентна перевага
	Стійка конкурентна перевага
джерела формування та можливості копіювання	Конкурентна перевага базового рівня
	Конкурентна перевага середнього рівня
	Конкурентна перевага високого рівня
різновид ефекту, отриманого від реалізації конкурентної переваги	Науково-технічний ефект
	Економічний ефект
	Соціальний ефект
	Екологічний ефект
за етапом життєвого циклу конкурентної переваги	Етап створення конкурентних переваг
	Етап стабільного розвитку конкурентних переваг
	Етап послаблення та втрати конкурентних переваг
стратегічна ціль підприємства *(запропоновано автором)*	Ринкові цілі
	Ресурсні цілі
	Цілі партнерської взаємодії

*Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [*164, 158, 150, 131*]*

Таким чином, нами запропоновано доповлення класифікаційних ознак і виокремлення видів конкурентних переваг, а саме, класифікаційною ознакою «стратегічна ціль підприємства», згідно якої конкуренті переваги поділяємо на ринкові цілі, ресурсні цілі та цілі партнерської взаємодії.

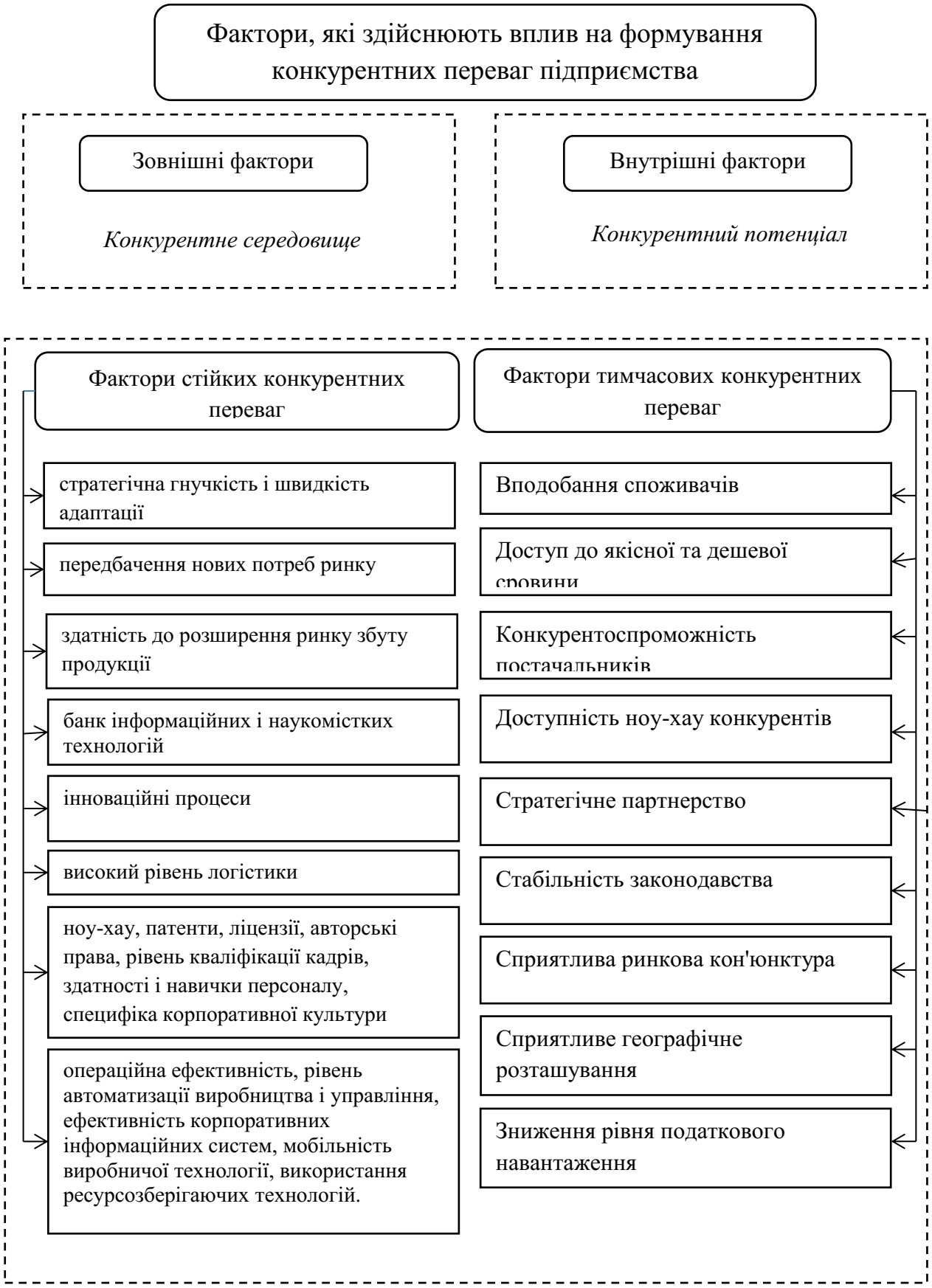


Рис.1.6 Система факторів, які впливають на формування конкурентних переваг підприємства

Джерело: складено автором

Отже, ґрунтуючись на представлених критеріях класифікації конкурентних переваг, фактори, які здійснюють вплив на конкурентні переваги підприємства, в першу чергу, доцільно поділити за критерієм їх стійкості (рис.1.6).

Фактори, що забезпечують стійкі конкурентні переваги, керовані, важко імітовані конкурентами параметри внутрішнього середовища підприємства, розвиток яких забезпечує випуск нового, унікального продукту з новими споживчими властивостями.

Фактори тимчасових конкурентних переваг – легко імітовані конкурентами або «випадкові», сприятливі для розвитку підприємства параметри зовнішнього середовища.

Саме фактори першої групи становлять основу формування унікальних можливостей і компетенцій підприємства, які створюють його конкурентні переваги. Перетворення чинників тимчасових конкурентних переваг в невід'ємні атрибути тривалого стратегічного успіху підприємства відбувається на основі складної взаємодії факторів, що забезпечують стійкі конкурентні переваги (рис.1.7).

В той же час, під час розробки управлінських рішень щодо формування та аналізу конкурентних переваг, а також факторів впливу, обов’язковим на нашу думку є врахування структури галузей та видів діяльності підприємств. Отже, зосередимо свою увагу на дослідженні особливостей формування конкурентних переваг саме підприємств дорожньої галузі.

Дорожня галузь являє собою єдиний господарсько-виробничий комплекс, до складу якого входять інфраструктурні об’єкти такі як, автомобільні дороги загального користування та інженерні споруди на них, а також ремонтно-будівельні підприємства, які здійснюють будівництво, реконструкцію, ремонт та експлуатаційне обслуговування автомобільних доріг. Відповідно до цього, основними гравцями ринку, які задіяні у конкурентних відносинах є держава (як головний замовник продукту), підприємства-підрядники (як виконавці державного замовлення) та населення (як споживачі). В першу чергу зосередити свою увагу на галузевих особливостях, які розкривають специфічні умови

діяльності та, як наслідок, впливають на формування конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства. На нашу думку, в цьому контексті найбільш значущими є особливості дорожньої продукції та особливості виробничої діяльності підприємств-підрядників.

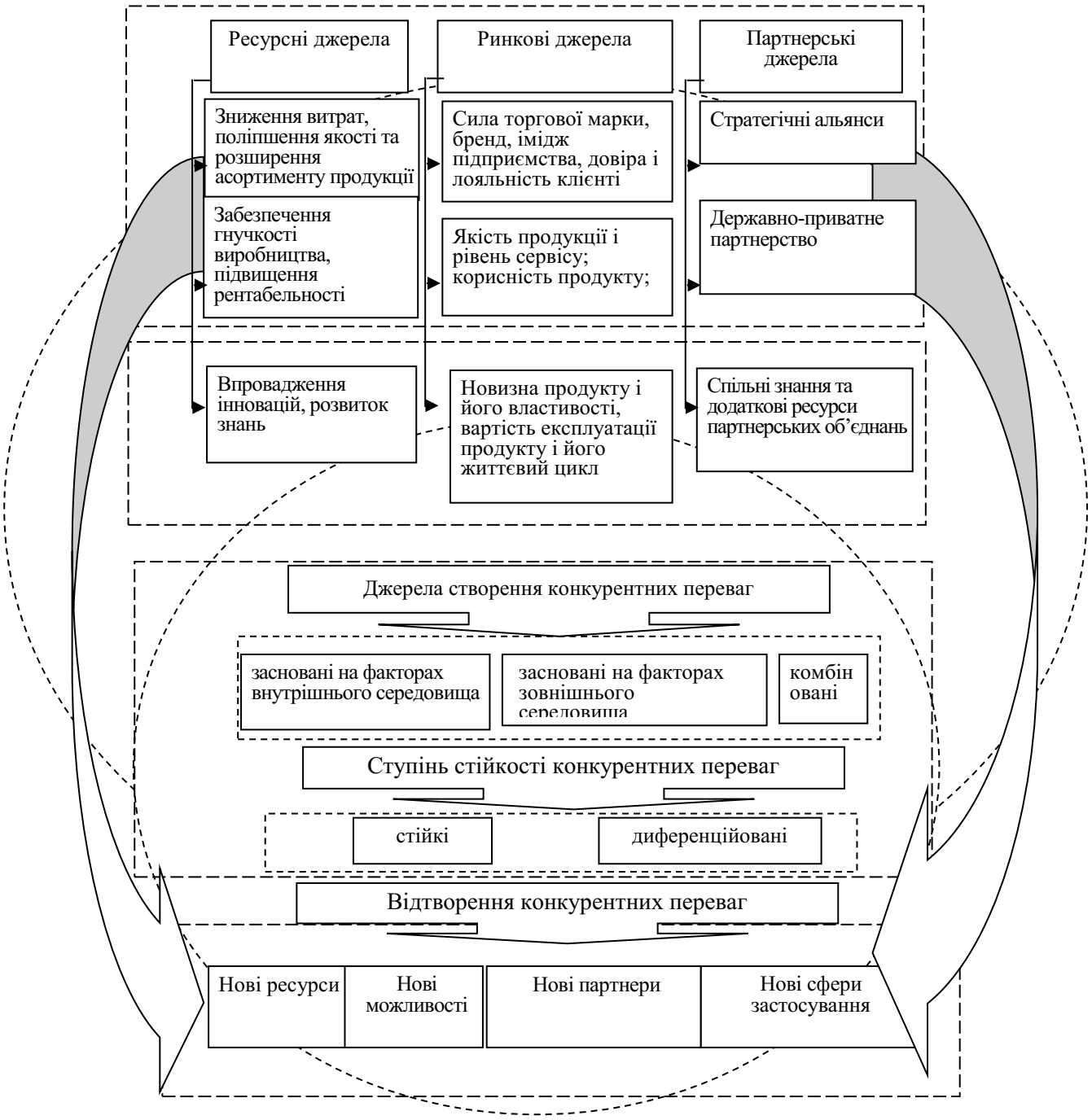


Рис.1.7 Структурно-логічна схема формування та розвитку конкурентних переваг підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [97,109]

На рис.1.8 запропоновано галузеві особливості підприємств дорожнього господарства, які впливають на формування їх конкурентних переваг.

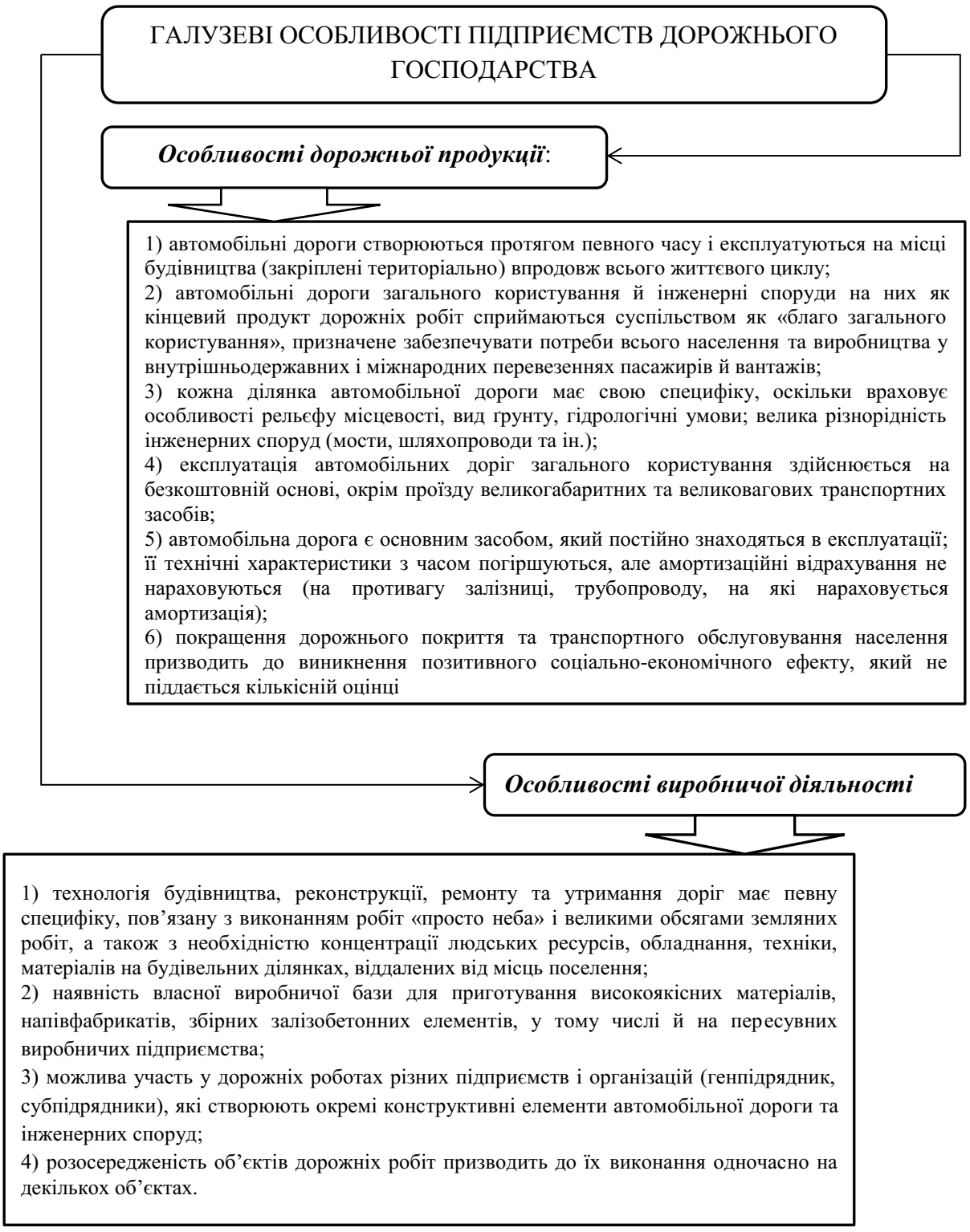


Рис.1.8 Галузеві особливості формування конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства

Джерело: складено автором

Н. Шиян [97], аналізуючи особливості підтримки підприємств, звертає увагу на галузеву специфіку в прояві факторів впливу:

– фактори, викликані природними умовами сільськогосподарського виробництва, наявністю такого ресурсу як земля і сезонністю робіт в рослинництві. На нашу думку, такі фактори здійснюють безпосередній вплив і на підприємства дорожньої галузі. Так, наприклад, до них можна віднести сезонність виконання дорожніх робіт (будівництво та реконструкція доріг можуть здійснюватися лише при температурі повітря від + 5…15°С; зупинка виробничого процесу залежно від добової кількості атмосферних опадів, тощо); У більшості випадків такі фактори сповільнюють кругообіг фондів, зумовлюють використання техніки в короткий термін, тому тут і спостерігається низька фондовіддача;

– фактори, що пояснюються специфікою ціноутворення, а саме: низька еластичність зв'язку між попитом і пропозицією, типове перевищення останньої над попитом, що вимагає формування ринкових цін нижче цін рівноваги.

Слід зазначити, що процес формування конкурентних переваг підприємств передбачає вирішення двох взаємопов'язаних завдань:

1. Створення загальних умов, сприятливих для розвитку підприємництва, залучення інвестицій, які стимулюють інноваційний розвиток та забезпечують ефективне використання ресурсів.

2. Формування сукупності конкурентоспроможних товаровиробників, які мають можливість випускати конкурентоспроможну продукцію (послугу), що відрізняється високою якістю або унікальністю.

На нашу думку, для своєчасної і ефективної адаптації підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища необхідним є посилення ролі таких двох факторів: управлінсько-інтелектуального та партнерських відносин. Ці фактори запропоновані нами як основні в системі конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства.

Сприятливі макроекономічні умови можуть позитивно впливати на діяльність підприємств дорожньої галузі, забезпечуючи їм підґрунтя для створення і використання власних конкурентних можливостей. Водночас,

підприємства дорожнього господарства в свою чергу можуть здійснювати позитивний вплив на соціально-економічний розвиток як окремого регіону, на території їх дислокації, так і на соціально-економічний розвиток держави в цілому.

Аналіз існуючих методик і підходів [17, 61, 148, 49, 92], здійснений нами в рамках цього дослідження, приводить до висновку, що формування конкурентних переваг може бути досягнуте в результаті сукупного впливу факторів і умов зовнішнього середовища (природно-кліматичних, соціально-економічних, демографічних, політичних, тощо), а також дій підприємств щодо формування та реалізації конкурентних переваг за рахунок внутрішніх ресурсів і можливостей. Такі дії спрямовані на:

– посилення адаптивності підприємства до змін навколишнього середовища;

– формування конкурентних переваг в рамках інноваційного та маркетингового комплексів;

– підвищення результатів економічної діяльності підприємства (у порівняно з аналогічними показниками конкурентів).

Враховуючи специфіку діяльності підприємств дорожнього господарства, пропонуємо пріоритетність формування їх конкурентних переваг (табл. 1.3)

Таким чином, до формування конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства потрібно підходити як до багатовимірної концепції, сутність якої полягає у застосуванні адаптивних властивостей та ефективне використання ресурсів/можливостей.

Виділяють такі основні адаптивні властивостей підприємства:

1) до зміни кон'юнктури ринку;

2) до нововведень технічного і організаційного характеру;

3) до соціально-політичних умов [39].

Таблиця 1.3

Пріоритетність формування конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі

Вид конкурентної переваги	Пріоритетність розвитку	Особливості формування
Внутрішні конкурентні переваги		
Виробнича	висока	Забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, оскільки це є умовою для формування заказу держави
Технологічна	висока	Технологія будівництва є головною конкурентною перевагою, оскільки формує якість кінцевого продукту
Інноваційна	висока	Впровадження нових сучасних методів будівництва та використання досягнень НТР є важливим у будівництві доріг
Кваліфікаційна	висока	Наявність відповідних фахівців (геодезистів, інженерів) розширює спектр робіт, які підприємство-підрядник може запропонувати замовнику
Історична (досвід)	середня	Ринкова культура підприємства та історія його розвитку формують репутацію
Організаційна	середня	Сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість діючої організаційної структури впливає на результати діяльності та, відповідно, на конкурентну позицію
Географічна	середня	Розміщення, близькість до джерел матеріальних, людських ресурсів є перевагою
Зовнішні конкурентні переваги		
Якісна	висока	Рівень якості ремонту та будівництва доріг має відповідати певним нормам та стандартам
Цінова	висока	Ціновий фактор є вирішальним для замовлення
Сервісна	висока	Сервісне обслуговування об’єктів будівництва після здачі в експлуатацію
Кон’юнктурна	середня	Ринкові умови діяльності пов’язані з необхідністю участі в тендерних закупівлях
Іміджева	середня	Загальне уявлення про підприємство-підрядника

Джерело: власна розробка автора

Для кожного виду адаптивних властивостей ставляться свої цілі, так стратегічні цілі першого виду полягають у:

– збереженні існуючого і освоєнні нових сегментів ринку;

– диверсифікації виробництва;

– освоєння нових видів випуску конкурентоспроможної продукції за рахунок зниження витрат або її унікальності;

– розвиток видів діяльності, які відповідають регіональним потребам (регіональна спеціалізація);

– розробка і впровадження у виробництво науково-технічних досягнень, підвищення продуктивності праці;

– розвиток наявних унікальних організаційних здібностей (компетенцій) [41].

До стратегічних цілей адаптації другого порядку слід віднести:

- реалізацію нових ідей і технологій;

- освоєння нових видів матеріалів;

Для адаптації третього виду можна виділити такі стратегічні цілі:

- використання переваг політичного режиму;

- отримання гарантій і використання протекціоністських заходів органів влади;

- використання соціальної ситуації в країні [46].

Отже, підприємство дорожнього господарства має стійкі конкурентні переваги якщо: випереджає конкурентів за необхідними для нього параметрами; забезпечує безперервність переваг і постійно їх оновлює (відбувається трансформація або створення нових конкурентних переваг); усуває можливість імітації його переваг і їх джерел конкурентами.

Підприємство є конкурентоспроможним, коли воно здатне: своєчасно, об'єктивно і точно оцінювати споживчий попит на його продукцію та послуги як в даний час, так і на майбутнє; організовувати виробництво найбільш корисного товару для цільової групи споживачів і витримувати співвідношення ціна - якість; виробляти і реалізовувати конкурентну продукцію; проводити поточну ефективну

маркетингову діяльність; знаходити і створювати умови для зниження витрат на одиницю продукції; змінювати або оновлювати технології виробництва; проводити ефективну стратегію на основі інновацій в сфері виробництва і маркетингу; створювати і розвивати високий рівень кадрового потенціалу та досягати максимального прибутку на одиницю землі [45].

Крім таких важливих факторів, як попит, ресурси, продуктивність, інновації, якість, які формують джерела конкурентних переваг для підприємств будь-якої сфери діяльності, особливу увагу слід також звернути на специфічні фактори, які відіграють особливу важливу роль для формування конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства (партнерство, рівень технології, розмір підприємства, досвід підприємства).

Вплив фактору розміру підприємства проявляється через економію на масштабі і можливість доступу до більшого ринку та інвестиційні можливості.

Дослідження, присвячені аналізу факторів впливу на конкурентні переваги підприємств дорожнього господарства [109, 125, 161], показали, що стійкість конкурентної переваги залежить від інвестиційної привабливості та особливостей політики держави в галузі. Під державною політикою у сфері дорожнього господарства будемо розуміти комплекс заходів, постанов і пріоритетів, які в законодавчому порядку направлені на розвиток галузі або окремі її напрями. Зокрема, вагому роль у формуванні конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства відіграє державна підтримка, одним із видів якої є державно-приватне партнерство.

Наступним фактором, який створює унікальні можливості для формування конкурентних переваг, є партнерські відносини. Під партнерськими відносинами розуміють колективні дії суб'єктів дорожнього господарства, пов'язані зі спільними знаннями ринку, спільним продажем та розвитком спільних можливості для бізнесу [168].

Як показує практичний досвід, державно-приватне партнерство є джерелом виникнення нових можливостей для формування конкурентних переваг будь-яких підприємств, а особливо підприємств дорожнього господарства. Більш детально

особливості реалізації державно-приватного партнерства у дорожній галузі будуть нами розглянуті в наступному розділі дослідження.

Створення та управління міцними міжфірмовими відносинами, стає важливим фактор подолання обмеженості ресурсів і джерелом формування конкурентних переваг. Співпраця призводить до збільшення знань та розвитку інновацій в дорожньому секторі. Формальні та неформальні знання та інновації повинні поєднуватися для того, щоб подолати обмеженість ресурсів та прискорити розвиток галузі.

Таким чином, існування різноманітних джерел конкурентних переваг обумовлюється впливом багатьох факторів. Врахування впливу таких факторів, як розмір підприємства, досвід функціонування на ринку, нематеріальні ресурси у вигляді інноваційних знань та відносин з клієнтами, партнерські відносини та державна підтримка формують платформу для розробки та прийняття ключових рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств дорожньої галузі на регіональному, національному, або навіть міжнародному рівнях.

1.3. Науково-методичні підходи до оцінки конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі

Концептуальне дослідження питання конкурентних переваг підприємств будь-якої галузі, у тому числі дорожньої, потребує комплексного інструментального та методичного забезпечення їх оцінювання. Сьогодні в науковій літературі представлено широкий спектр методів та методичних підходів до оцінювання конкурентних переваг. Серед найбільш поширених слід відмітити такі групи методів: кількісні, якісні, матричні, індексні та графічні. Кількісні методи оцінювання конкурентних переваг пов’язані засновані на розрахунку індексів і коефіцієнтів, які визначають рівень прояву конкурентних переваг за окремими сферами діяльності. За допомогою таких методів здійснюється оцінювання шансів підприємства у конкурентній боротьбі. До таких методів належать:

- метод деталізації;

- інтегральний метод;

- метод різниць;

- метод бальної оцінки.

Матричні методи також використовують для оцінювання конкурентних переваг підприємства. Вони базуються на застосуванні двовимірних матриць, які будуються за принципом системи координат. Недоліком такого методу є можливість порівняння тільки за двома параметрами, що не дає можливість провести комплексне оцінювання. До таких методів належать:

- матриця БКГ;

- матриця Мак Кінсі;

- матриця Shell/DPM;

- метод PIMS;

- матриця Ансоффа [146].

Індексні методи базуються визначенні одиничних коефіцієнтів за головними показниками та параметрами з подальшим їх зведенням до інтегрального показника. До таких методів належать:

- інтегральні методи метод конкурентних переваг;

- теорія ефективної конкуренції [25].

Графічні методи застосовуються у побудові багатокутника конкурентних переваг або радіальної діаграми. Наочність та простота у застосування є їхньою перевагою. Однак такі методи не враховують вагу факторів конкурентних переваг і не визначають рівень інтегрального критерію оцінювання.

Особливу увагу слід приділити застосуванню спеціальних методів оцінювання конкурентних переваг, серед яких вагоме місце належить бенчмаркінгу як інструментарію імплементації кращого досвіду формування та використання конкурентних переваг. У багатьох країнах світу даний інструмент набув глобального статусу за рахунок створення спеціальних бенчмаркінгових об’єднань. Відповідно до визначення, представленого в економічному словнику бенчмаркінг (англ. benchmark – еталонне порівняння) – це «технологія пошуку,

порівняльного аналізу та освоєння кращого досвіду бізнесу, партнерів і конкурентів, порівняння моделі бізнесу своєї компанії з його еталонною моделлю на галузевому, міжгалузевому, національному та міжнаціональному рівнях» [26]. Слід зазначити, що існує велика кількість видів бенчмаркінгу: стратегічний, міжнародний, внутрішній, зовнішній, галузевий, конкурентний, тощо. Конкурентний бенчмаркінг, наприклад, застосовується через імплементацію успішного досвіду підприємств-конкурентів. Такий вид бенчмаркінгу виявляє критичні для підприємства напрями діяльності та ранжує за пріоритетністю проведення відповідних дій. Але даний вид бенчмаркінгу ускладнюється необхідністю збирання даних про конкурентів, що пов'язано з підприємницькою таємницею. На відміну від конкурентного бенчмаркінгу, галузевий є більш лояльним відносно процесу збору даних та запозичення успішного досвіду.

Класифікація видів бенчмаркінгу визначається здебільшого метою його застосування, але сама методологія застосування є універсальною та заснована на рейтинговому оцінюванні. Так, Ніфатова О.М. [52] пропонує використання послідовності етапів процесу рейтингової оцінки системи внутрішнього бенчмаркінгу, яка представляє собою універсальний алгоритм дій при застосуванні бенчмаркінгового інструментарію (рис.1.9).

Основою визначення конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства є облік методичних аспектів здійснення оцінки ефективності її регулювання і підтримки. При огляді літератури виявлено наявність численних методів, що застосовуються дослідниками для оцінки рівня розвитку конкурентних переваг підприємств. Вчені виділяють такі основні методи: модель Бостонської консультативної групи; модель М. Портера; метод «Мак-Кінзі»; модель Shell / DPM; метод LOTS; метод PIMS; ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз); метод експертного оцінювання; модель Хофера / Шенделя; фінансово-економічний метод; метод картування стратегічних груп і інші.

Численність методів дає науковцям підстави стверджувати, що без їх упорядкування неможливо виділити особливості кожного з них і ефективно використовувати [110; 113; 114].

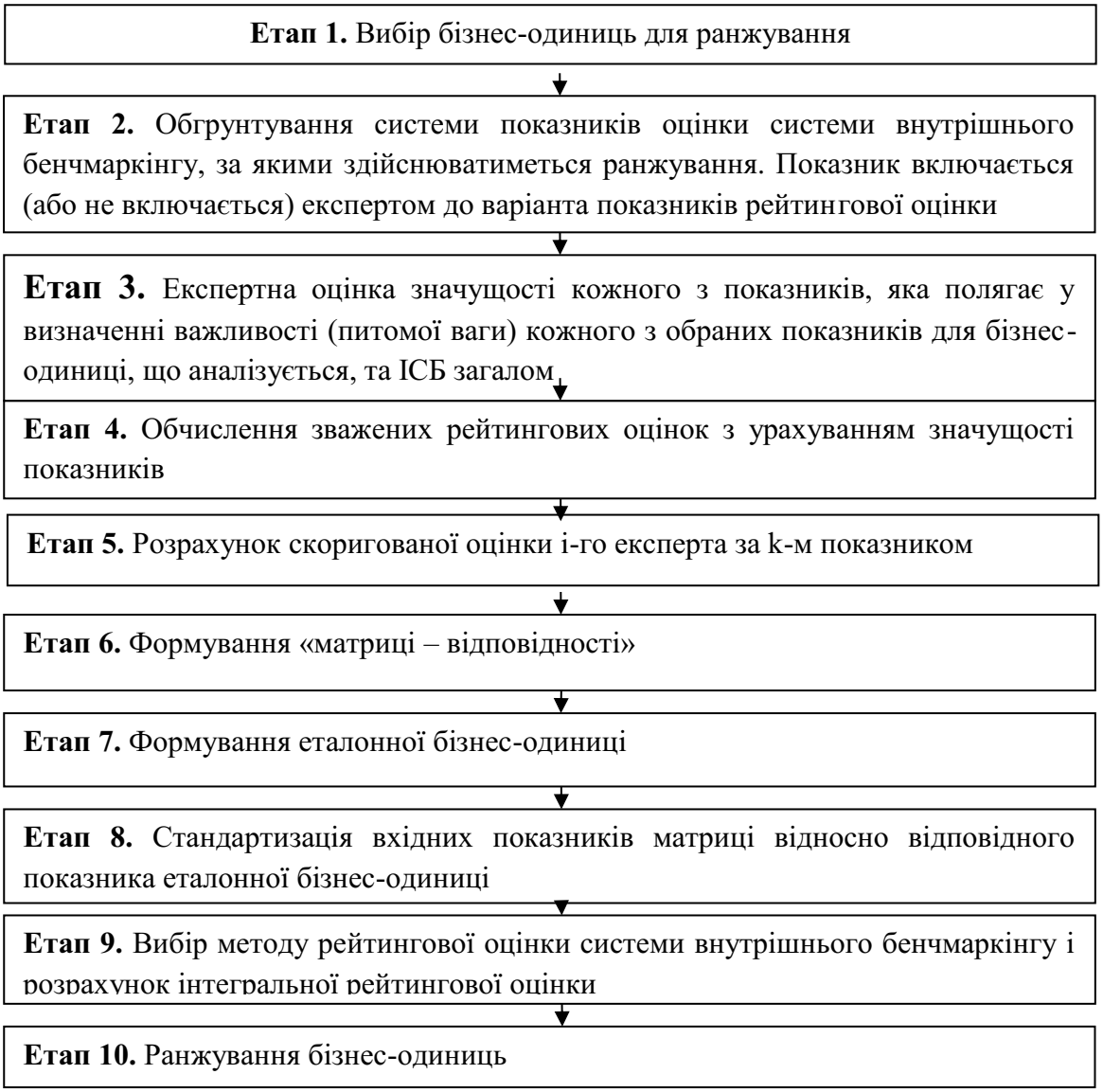


Рис.1.9 Етапи рейтингового оцінювання системи внутрішнього бенчмаркінгу

Джерело: [52]

Керуючись необхідністю забезпечення дієвості прийнятих управлінських рішень, пропонуємо розподіляти методи оцінки рівня розвитку конкурентних переваг за такими ознаками:

а) рівень управлінського рішення;

б) аналітичні можливості;

в) теоретичні основи;

г) спосіб оцінки;

д) спосіб представлення результату.

Ознака «рівень управлінського рішення» пов'язано з необхідністю оцінки конкурентних переваг підприємства дорожнього галузі на всіх етапах управління – державному і на рівні підприємства (оперативному, тактичному і стратегічному).

«Аналітичні можливості» слід пов'язувати з сукупністю завдань, що стоять перед підприємством: а) позиціонування в конкурентній групі; б) дослідження динаміки позиції окремого підприємства в конкурентній групі; в) визначення «вузьких місць».

Ознака «теоретичні основи» представлено нами для чіткості виділення складових конкурентних переваг підприємства дорожньої галузі, адже саме теоретичні основи зумовлюють вибір системи показників, на підставі яких здійснюється оцінка конкурентних переваг підприємства.

Рівень управлінського рішення, аналітичні можливості і теоретичні основи обумовлюють використання відповідного методу (способу) обробки і способу подання інформації, що також обумовлює наявність різних методів оцінки конкурентних переваг підприємства дорожньої галузі [121; 126].

Рівень прийняття управлінського рішення є важливим моментом для використання того чи іншого методу оцінки конкурентних переваг. Згідно з основами теорії стратегічного управління, прийняття оперативного, тактичного або стратегічного рішення вимагає відповідної інформації, способів її обробки і способів представлення результату. Так, наприклад, І. Ансофф дотримується саме стратегічного підходу до постановки і прийняття управлінського рішення, пропонуючи для оцінки позиції підприємства показник «конкурентного статусу фірми». На переконання автора, конкурентний статус фірми характеризує передумови досягнення фірмою того чи іншого рівня конкурентної переваги, відповідає меті формування стратегічних завдань розвитку підприємства. Обробка вхідної інформації щодо рівня стратегічних капітальних вкладень компанії дозволяє з’ясувати критичні та оптимальні точки обсягу капітальних вкладень, показники, які відповідають діючій і оптимальній стратегії, наявним і оптимальним можливостям підприємства.

Сутність ефективної підтримки підприємств дорожньої галузі повинна полягати в тому, щоб сформувати умови для забезпечення розгорнутого типу відтворення, а також забезпечити дотримання інтересів споживачів і держави. Тобто про ефективність державної політики свідчить рівень розвитку ринкових відносин між державою та підприємствами дорожнього господарства.

Розглянуті вище методи оцінювання конкурентних переваг безперечно можуть бути використані підприємствами дорожньої галузі як базові методи дослідження, але, на нашу думку більшість з них не враховує галузеву специфіку. В цьому контексті мова іде про урахування пріоритетності формування конкурентних переваг для підприємств дорожньої галузі, яка була запропонована у параграфі 1.2 дисертації (табл.1.3). Відповідно до визначеної нами пріоритетності, та враховуючи те, що серед головних критеріїв оцінювання підприємств-підрядників дорожньої галузі при укладанні договорів державних закупівель є кваліфікаційний критерій, ми вважаємо, що підхід до оцінки конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі має враховувати даний аспект.

Дана проблема може бути вирішена шляхом розробки концепції діагностики ключових кваліфікаційних критеріїв підприємств дорожньої галузі як основи їх конкурентних переваг. Така концепція, з урахуванням вищевикладеного, повинна спиратися на міждисциплінарний підхід і бути спрямованою на формування конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі.

Перш за все, слід зупинитися на уточненні ряду положень, які мають визначальне значення для розробки концепції діагностики ключових кваліфікаційних критеріїв оцінювання конкурентних переваг. Під поняттям діагностики ключових кваліфікаційних критеріїв підприємства будемо розуміти процес визначення ключових кваліфікаційних критеріїв оцінювання та їх кількісну й якісну визначеність щодо встановлення проблем їх формування. Вимірювання ключових кваліфікаційних критеріїв на підприємствах являє собою кількісне та якісне їх оцінювання на основі сформованого інструментального

забезпечення і спрямоване на визначення найвагоміших з них [13; 72; 129].

Виходячи із зазначених положень, окремо варто акцентувати увагу на тому, що методологія діагностики ключових кваліфікаційних критеріїв та, відповідно, конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі (згідно з аналізом фахових наукових праць, переважно зарубіжних дослідників), ще не отримала належного концептуального оформлення.

Так, існують дослідження які презентують вплив ключових компетенцій підприємства на загальний рівень ефективності галузі [73; 78; 104]. Деякі дослідники розглядають розвиток ключових компетенцій на рівні як окремого підприємства, так і власного практичного досвіду в спробі зв'язати внутрішньо-фірмовий і галузевий аналіз [115; 137].

Однак галузевий аналіз, зокрема показники рівня ефективності галузі не завжди дозволяють окремому підприємству досягти поставлених цілей. Це пояснюється тим, що джерела ключових компетенцій є складовими внутрішнього середовища підприємства. Вони містяться в унікальній для кожного підприємства сукупності бізнес-атрибутів (знань, навичок, досвіду і організаційних зв'язків), які в поєднанні з ресурсами і технологіями визначають його здатність пропонувати ринку висококонкурентні продукти, процеси або послуги, що власне й забезпечують йому конкурентні переваги.

Р. Хендерсон і І. Кокберн вважають, що практичний вимір компетенцій і ключових конкурентних переваг можна здійснювати з використанням різних підходів, наприклад, на підставі оцінки впливу нематеріальних активів на показники продуктивності підприємства [129].

Істотний внесок в методику і методологію ідентифікації компетенцій та конкурентних переваг підприємства внесли ряд зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема, О. Малярчук, О. Гребешкова [47], R. Jeke, D. Teece [157], які діагностику компетенцій підприємства пропонують проводити за такими етапами: формування цільової моделі компетенцій підприємства; ідентифікація наявних компетенцій; визначення відповідності наявних компетенцій профілю цільової моделі; розробка програм розвитку (формування, підтримки, залучення

компетенцій, формування та впровадження механізмів захисту компетенцій).

Таким чином, можна стверджувати, що підходи до ідентифікації ключових компетенцій, пов'язаних з формалізацією в рамках діагностики всієї сукупності знань, якими володіє менеджмент підприємства, і які лежать в основі формування його ключових здатностей, бізнес-процесів і бізнес-атрибутів, безпосередньо впливають на формування конкурентних переваг.

При цьому діагностика базується на таксономії ключових кваліфікаційних критеріїв підприємства, яка надає інформацію про розподіл і локалізацію знань, що є основою ключових компетенцій і, відповідно, конкурентних переваг.

Отже, результати діагностики конкурентних переваг підприємства дорожньої галузі повинні дати відповіді на наступні питання: чи є кваліфікаційні критерії дійсно ключовими; чи впливають ключові здатності підприємства на формування його конкурентних переваг; які можливі напрямки розвитку ключових компетенцій з метою формування конкурентних переваг.

На нашу думку, ідентифікація ключових кваліфікаційних критеріїв підприємств дорожньої галузі має ґрунтуватися на принципах детального аналізу всіх активів, які є потенційними джерелами формування ключових компетенцій. До принципів діагностики ключових кваліфікаційних критеріїв підприємства дорожньої галузі відносяться:

1) комплексності – кількісні та якісні показники ключових компетенцій та конкурентних переваг слід не тільки аналізувати у взаємозв'язку, а й розглядати як результати всіх бізнес-процесів, пов'язаних з діяльністю підприємства [74];

2) забезпеченості – для цілей діагностики слід використовувати тільки ті показники, які є інформаційною основою для прийняття управлінських рішень щодо розвитку ключових компетенцій і формування конкурентних переваг;

3) порівнянності – всі показники повинні бути порівнянні з іншими, що мають відношення до ключових компетенцій і конкурентних переваг;

4) інформаційної достатності – діагностика ключових кваліфікаційних критеріїв повинна гуртуватися на достовірній інформації, формулювання результатів і висновків повинна бути лаконічними і зрозумілими для всіх

зацікавлених сторін.

На рис. 1.10 представлена розроблена структурно-логічна модель діагностики факторів конкурентних переваг підприємств. У даній концепції виділені теоретичний і практичний базиси, що розкривають сутність і деталізують цільову спрямованість діагностики – ідентифікацію ключових кваліфікаційних критеріїв, їх кількісне та якісне оцінювання. Логічним продовженням розробки концепції стало формування основних етапів і визначення методичного інструментарію діагностики ключових кваліфікаційних критеріїв підприємства дорожньої галузі для формування конкурентних переваг (табл. 1.4).

Першим етапом діагностики ключових кваліфікаційних критеріїв підприємства в контексті формування конкурентних переваг є моніторинг оцінки ключових компетенцій, який передбачає ідентифікацію знань і бізнес-атрибутів, що їх формують. Необхідною умовою ефективного моніторингу оцінки ключових кваліфікаційних критеріїв підприємств дорожньої галузі є характеристика його ресурсів. Це необхідно для аналізу і оцінки наявності стратегічних ресурсів, які забезпечують розвиток ключових компетенцій підприємства, оскільки компетенції самі по собі не є конкурентними перевагами, а можуть створювати їх лише за наявності необхідних ресурсів.

Особливий інтерес для даного етапу діагностики ключових кваліфікаційних критеріїв в контексті формування конкурентних переваг представляє оцінка ресурсів підприємства на основі удосконаленої методики Дж. Барні – VRIO-аналізу. Загалом, VRIO-аналіз (value-цінність, rarity- унікальність, imitation-імітація, organization- організація) є інструментом, який використовується в стратегічному аналізі діяльності компанії.

Рис. 1.10 Концепція діагностики ключових кваліфікаційних критеріїв підприємств дорожньої галузі як основи формування їх конкурентних переваг

Джерело: авторська розробка

Таблиця 1.4

Основні етапи, завдання і методи діагностики ключових кваліфікаційних критеріїв підприємств дорожньої галузі в контексті формування конкурентних переваг

Етап	Завдання	Рекомендований методичний інструментарій
Етап 1. Моніторинг оцінки ключових кваліфікаційних критеріїв	Ідентифікація знань і бізнес-атрибутів, які формують компетенції підприємства; оцінка і ранжування компетенцій; визначення ефективної конфігурації компетенцій	Метод експертних оцінок, бальний метод, індивідуальні та групові методи здобування знань, евристичні методи, метод ранжирування, метод профілів
Етап 2. Оцінка ресурсів підприємства і інтегральна оцінка його компетенцій	Оцінка ресурсів підприємства (матеріальних, людських, інформаційно-інтелектуальних і фінансових) за критеріями	Методика VRIO-аналізу, доповнений розрахунком інтегрального показника стратегічності ресурсів підприємства (Sr)
Етап 3. Оцінка рівня розвитку конкурентних переваг підприємства на основі ключових компетенцій	Аналіз стійкості, унікальності, складності імітації і довгостроковість	Матричні методи, доповнені розрахунком інтегрального показника компетенцій підприємства
Етап 4. Визначення конфігурації компетенцій, аналіз їх впливу на конкурентні переваги підприємства	Визначення початкової конкурентоспроможності підприємства на основі порівняльного аналізу його компетенцій та компетенцій конкурентів	Метод аналізу ієрархій, експертні опитування, складання рейтингу компетенцій, розрахунок інтегрального показника компетенцій з метою виявлення найбільш ефективної конфігурації компетенцій підприємства

Джерело: складено автором

В основі підходу Дж. Барні [106] лежить ідея про «внутрішнє» походження конкурентних переваг підприємств, заснованих на унікальних комбінаціях його компетенцій і ресурсів. Тобто, метою проведення VRIO-аналізу є діагностика внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства задля визначення рівня їх стратегічності, тобто їх здатності сформувати конкурентні переваги в майбутньому. Під поняттям «стратегічності» ресурсів і можливостей підприємства в цьому дослідженні будемо розуміти домінанти його ключових кваліфікаційних критеріїв. Алгоритму VRIO-аналізу ресурсів підприємства узагальнений у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

VRIO-аналіз ресурсів підприємства як джерела формування конкурентних переваг

Чи є ресурс:				Стратегічний наслідок	Конкурентна сила або слабкість
цінним	унікальним	складним для імітації	комплементарним		
Ні	Ні	Ні	Ні	Конкурентна слабкість	Слабкість
Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет	Сила
Так	Так	Ні	Ні	Тимчасова конкурентна перевага	Сила і відмінна компетенція
Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Сила і стійка відмінна компетенція

Джерело: узагальнено на основі джерела [112].

Інтерпретація VRIO-аналізу ресурсів підприємства полягає у наступному:

- якщо ресурси підприємства не є цінними, унікальними, складними для імітації та комплементарними, то стратегічними наслідками будуть конкурентна слабкість у порівнянні з іншими підприємствами;

- якщо ресурси підприємства цінні, але не є унікальними, складними для імітації та комплементарними, підприємство отримає конкурентний паритет та

конкурентну силу, а отже, потенційно має конкурентну перевагу;

- якщо ресурси підприємства є цінними та унікальними, але не є складними для імітації та комплементарними, стратегічними наслідками буде набуття тимчасової конкурентної переваги, яка характеризується силою і відмінною компетенцією;

- якщо ресурси підприємства є цінними, унікальними, складними для імітації, це відповідно, призведе до набуття комплементарності. Стратегічними наслідками буде набуття стійкої конкурентної переваги, яка характеризується силою і стійкою відмінною компетенцією.

Отже, діагностика ключових кваліфікаційних критеріїв в контексті формування конкурентних переваг має здійснюватися з урахуванням їх домінант – на цьому нами зроблений наголос у запропонованій вище концепції.

Третім етапом діагностики є оцінка рівня розвитку конкурентних переваг підприємства на основі ключових компетенцій. Головним завданням цього етапу є виявлення компетенцій, які формують конкурентні позиції підприємства, визначення його позиції по відношенню до головних конкурентів на основі порівняння компетенцій, а також виявлення напрямів подальшого розвитку компетенцій і формування конкурентних переваг.

Як зазначалось вище, у науковій літературі та прикладних дослідженнях представлена значна кількість методів оцінки рівня розвитку конкурентних переваг підприємства. Однак, у даному дослідженні ми зосереджуємо увагу на ключових компетенціях, якими володіє підприємство, як відображення вимог бізнес-середовища до його функціонування і важелів формування конкурентних переваг. Тому нам імпонує методика, запропонована у роботі [89], яка дає змогу визначити сфери (функціональні аспекти) фокусування управлінських зусиль на розвитку ключових кваліфікаційних критеріїв підприємства та оцінці його конкурентоспроможності в цілому, орієнтуючись на потенційні конкурентні переваги. Сутність методики полягає у ключових кваліфікаційних критеріїв, які у нашому випадку відповідають пріоритетності формування конкурентних переваг.

Оцінку рівня розвитку конкурентних переваг підприємства на основі

ключових компетенцій доцільно проводити з використанням матричних методів, доповнених розрахунком інтегрального показника компетенцій підприємства. Такий підхід не тільки відображає логіку дослідження, але й повністю відповідає ключовим положенням концепцій ключових компетенцій підприємств, оскільки враховує як характеристики внутрішнього стану підприємства, так і результати аналізу факторів конкурентного середовища.

Завершальний етап діагностики ключових кваліфікаційних критеріїв підприємства в контексті формування конкурентних переваг спрямований на визначення конфігурації компетенцій, аналізі їх впливу на конкурентні переваги. Даний етап базується на послідовному застосуванні методів анкетування, експертних оцінок і аналізу ієрархій, які дозволяють врахувати значимість кожного з критеріїв, параметрів та елементів ключових компетенцій підприємства на основі збалансованої системи показників [7; 103].

Дослідження літературних джерел показало, що існують різні підходи до визначення системи показників ефективності регулювання розвитку дорожньої галузі і формування відповідних компетенцій. Вченими-економістами (як вітчизняними, так і зарубіжними) неодноразово досліджувалися методики кількісної оцінки конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі.

Складність формування критеріальної бази оцінки ефективності регулювання дорожнього сектору, а також ефективності напрямків розвитку конкурентних переваг полягає в тому, що:

- державне управлінське рішення стосується розвитку дорожнього сектору. Цей вплив може бути позитивним або негативним; очікуваним або фактичним; попереднім або підсумковим; прямим або непрямим;

- результати впливу політики в сфері дорожнього господарства не завжди вдається виділити в чистому вигляді, вони можуть бути наслідком спільної дії і взаємодії (синергічний ефект) різних напрямків політики, тому при оцінці досягнутого рівня компетенцій і, відповідно, конкурентних переваг, необхідно враховувати їх взаємодію і комплексний вплив на об'єкти підтримки підприємств дорожньої галузі [14, с. 116];

- система об'єктів підтримки підприємств дорожньої галузі є досить складною (прикладом є процедура тендерного конкурсу між підприємствами-підрядниками);

- суб'єкти ринкових відносин (держава, тендерні комісії, підприємства-підрядники, споживачі-користувачі дорожніх послуг) мають різновекторні інтереси;

- відбувається відображення всіх складових суб'єктно-об'єктних відносин: економічна ефективність для підприємств-підрядників, економічна ефективність дорожнього сектору економіки в системі макроекономічних показників;

- соціально-економічна збалансованість і справедливість міжгалузевих зв'язків;

- оптимальність функціонування підтримки підприємств дорожньої галузі як цілісного організаційно-економічного механізму, спрямованого на забезпечення ефективно діючої моделі ринкового саморегулювання [132, с. 65-69].

Розглянуті вище методи оцінювання конкурентних переваг безперечно можуть бути використані підприємствами дорожньої галузі як базові методи дослідження, але, на нашу думку більшість з них не враховує галузеву специфіку. В цьому контексті мова іде про урахування пріоритетності формування конкурентних переваг для підприємств дорожньої галузі. Відповідно до визначеної нами пріоритетності, та враховуючи те, що серед головних критеріїв оцінювання підприємств-підрядників дорожньої галузі при укладанні договорів державних закупівель є кваліфікаційні критерії, ми вважаємо, що підхід до оцінки конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі має враховувати даний аспект.

Висновки по розділу 1

Перший розділ дисертаційної роботи присвячено дослідженню та удосконаленню теоретичних засад розвитку конкурентних переваг підприємств.

1. Дослідження існуючих наукових підходів до формування конкурентних переваг підприємства дозволив виокремити три домінуючих напрямки: ринковий підхід, ресурсний підхід та партнерський підхід. Слід зазначити, що кожний з розглянутих підходів до формування конкурентної переваги на наш погляд слід диференціювати з точки зору трьох головних характеристик: джерело формування конкурентної переваги, бар'єри для імітації конкурентної переваги та стратегічні цілі підприємства. Стратегія підприємства, заснована на ринковому підході передбачає, що основним джерелом отримання прибутку є позиція підприємства на ринку, ресурсний підхід припускає, що джерелом високої віддачі стають унікальні ресурси, можливості та знання підприємства, партнерський підхід наводить на думку, що джерелом конкурентних переваг стають спільні знання та додаткові ресурси, отримані завдяки партнерській взаємодії.

2. Під конкурентною перевагою відповідно до авторського трактування запропоновано розуміти здатність підприємства своєчасно та адекватно реагувати на потреби ринку шляхом ефективного використання ресурсів та можливостей – власних та отриманих від партнерської взаємодії у бізнес-середовищі – з метою найефективнішого задоволення потреб споживачів, що на відміну від наявних дозволяє врахувати засади не лише ринкового та ресурсного підходів, але й партнерського. По-перше, такий підхід висвітлює динамізм економічного розвитку через необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища; по-друге, підкреслює формат доцільності формування стратегічних партнерських відносин, що створює сприятливі умови для обміну інноваційними знаннями та формування додаткових ресурсів/можливостей (матеріальних та нематеріальних); по-третє, окреслює мету та значення конкурентної переваги у досягненні стратегічних цілей.

3. Результати аналізу систематизованих критеріїв класифікації

конкурентних переваг дозволили дійти висновку, що: особливе значення для визначення пріоритетності формування конкурентних переваг відіграють галузеві особливості, які розкривають специфічні умови діяльності та, як наслідок, впливають на формування конкурентних переваг підприємств. Існування різноманітних джерел конкурентних переваг обумовлюється впливом багатьох факторів. Врахування впливу таких факторів, як розмір підприємства, досвід функціонування на ринку, нематеріальні ресурси у вигляді інноваційних знань та відносин з клієнтами, партнерські відносини та державна підтримка формують платформу для розробки та прийняття ключових рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств на регіональному, національному, або навіть міжнародному рівнях.

4. Розробка концепції формування конкурентних переваг підприємств на основі формування і розвитку їх ключових компетенцій передували оцінка та обґрунтування необхідності застосування ресурсного підходу, положення якого покладені в його основу. Це дозволило гармонійно об'єднати здатності і ресурси підприємства в концепції, які формують ключові його компетенції, призводять до створення споживчої цінності товарів і послуг і визначають унікальність підприємства в конкурентному середовищі.

5. Сформована структура термінологічної системи дослідження конкурентних переваг підприємства на основі його ключових кваліфікаційних критеріїв за допомогою виділення послідовних, взаємопов'язаних і взаємообумовлених блоків: ключові здібності і конкурентні переваги. Підтверджено і реалізована основна ідея дослідження: ключові здатності підприємства визначають його унікальність в конкурентному середовищі і виступають основою формування конкурентних переваг.

6. Розроблено концепцію формування конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі на основі ключових кваліфікаційних критеріїв (структурно складається з трьох блоків: теоретичного, методологічного і практичного), якому передував критичний аналіз сутності, характерних ознак і етапів формування. Взаємозв'язок і взаємозумовленість головної ідеї дослідження з ключовими

гіпотезами, що реалізуються за допомогою розробленої концепції, що дозволяє розробити ефективну конкурентну стратегію підприємств, засновану на використанні та розвитку їх ключових здібностей.

7. Розроблена концепція діагностики ключових кваліфікаційних критеріїв, що розглядається як сукупність послідовних дій, спрямованих на ідентифікацію ключових здібностей і їх кількісну і якісну оцінку. Обґрунтований теоретичний і практичний базиси розробленої концепції базується на визначеній нами пріоритетності формування конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі, та враховує те, що серед головних критеріїв оцінювання підприємств-підрядників дорожньої галузі при укладанні договорів державних закупівель є кваліфікаційні критерії. Такий підхід розкриває сутність і деталізує цільову спрямованість, дозволяє виділити основні етапи та методичний інструментарій діагностики ключових кваліфікаційних критеріїв підприємств дорожньої галузі України в контексті формування конкурентних переваг.

Основні результати дослідження представлені в роботах [99, 100].

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ДОРОЖНЬОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЇЇ РЕФОРМУАННЯ

2.1 Фінансове забезпечення, тенденції та перспективи розвитку підприємств дорожньої галузі.

Розвиток дорожнього господарства є важливою складовою соціально-економічного розвитку будь-якої держави. Забезпечення належної якості транспортних послуг, своєчасне розподілення транспортних потоків, інфраструктурне та логістичне обслуговування, мобільність трудових ресурсів та забезпечення конкурентоспроможності української економіки в цілому – це головні функції галузі дорожнього господарства. Дорожнє господарство являє собою систему, до структури якої відносяться: автомобільні дороги, інженерні мережі, державні та приватні підприємства і організації, які займаються будівництвом, реконструкцією, ремонтом та обслуговуванням доріг державного та місцевого значення. Стан автомобільних доріг та ефективність підприємств дорожнього господарства мають суттєвий вплив на розвиток багатьох інших галузей вітчизняної економіки, формують інвестиційний та інноваційний клімат для міжнародної співпраці.

Дорожня галузь сьогодні стає значним активом для України як з точки зору приватних інвестицій, так і соціальних та економічних вигід. Якісна дорожня мережа формує не тільки конкурентоздатну економіку, але і надає можливості для розвитку регіонального виробничого потенціалу, пов’язуючи сільськогосподарські райони з національними та регіональними ринками, стимулюючи економічне зростання та соціальну інтеграцію. Будівництво, реконструкція та розширення існуючих дорожніх мереж є базовою ланкою у задоволенні економічних, політичних та соціальних потреб держави на населення.

На сьогоднішній день загальна протяжність мережі автомобільних доріг складає 169,6 тис. км., де протяжність доріг державного значення – 52 тис. км, а

місцевого – 117,6 тис. км. У структурі доріг державного значення (міжнародні, національні, територіальні, регіональні) найбільшу протяжність мають територіальні дороги – 28,3 тис. км, а у структурі місцевих (районні та обласні дороги)– районні дороги – 67,9 тис. км (рис.2.1, 2.2) 76,7% всіх доріг мають удосконалений тип покриття, інші 23,3% з покриттям перехідного типу.

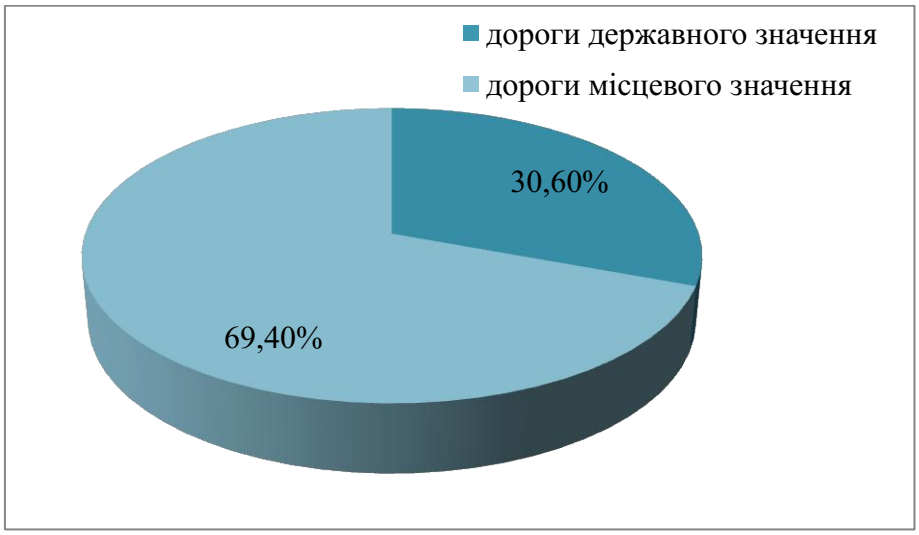


Рис.2.1 Структура автомобільних доріг у 2020 р. за їх значенням в Україні

Джерело: побудовано за даними [50]

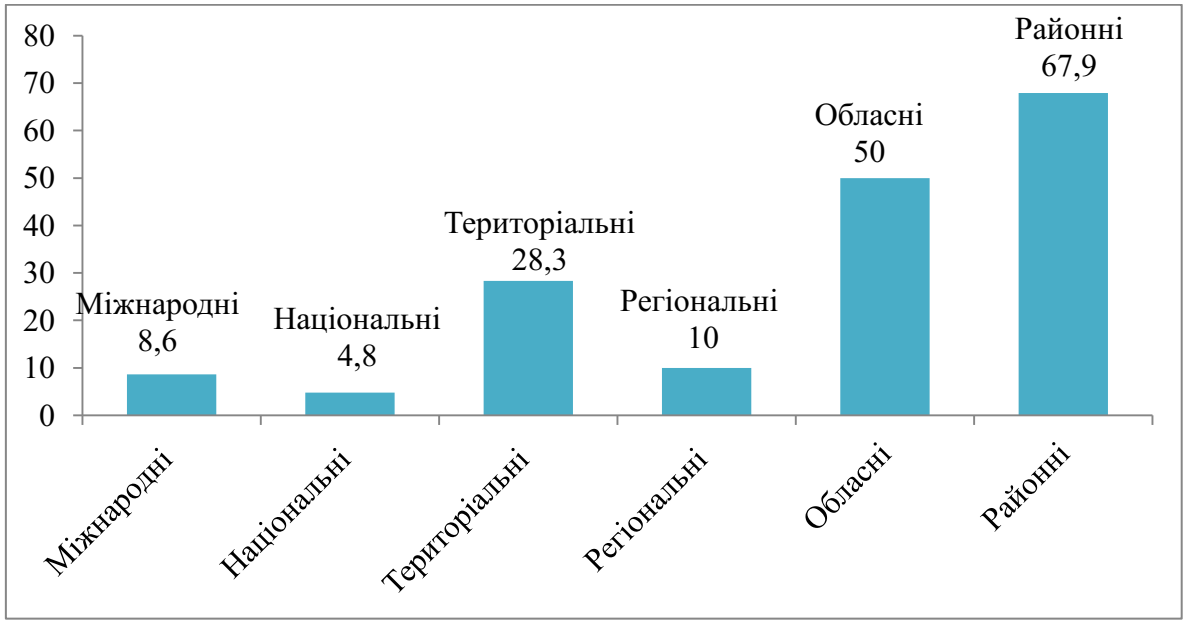


Рис.2.2 Розподіл автомобільних доріг України за адміністративно-територіальною ознакою у 2020 р, тис. км

Джерело: побудовано за даними [50]

За останніми оцінками Міністерства інфраструктури техніко-експлуатаційний стан автомобільних доріг відповідає сучасним вимогам за показники міцності та рівності тільки на 39,2%, та 51,1% відповідно, що пояснюється кризою у сфері бюджетного фінансування галузі та, своєю чергою, зумовлює економічні та екологічні збитки в інших галузях національної економіки.

Крім автомобільних доріг національного та місцевого значення, до дорожнього господарства відносяться вулично-дорожні мережі загальною протяжністю майже 268,0 тис. км. 67,05 % загальної протяжності – дороги з твердим покриттям (179,7 тис. км.). Протяжність доріг з удосконаленим покриттям складає 25,37 % (68,0 тис. км.). Закриту дощову каналізацію мають тільки 4,28 % доріг (7,7 тис. км.), що значно погіршує експлуатаційні характеристики дорожнього покриття. Штучним освітленням обладнано 32,5 % (87,17 тис. км.) доріг від загальної протяжності. Показник загальної протяжності тротуарів і пішохідних доріжок складає 45,0 тис. км.

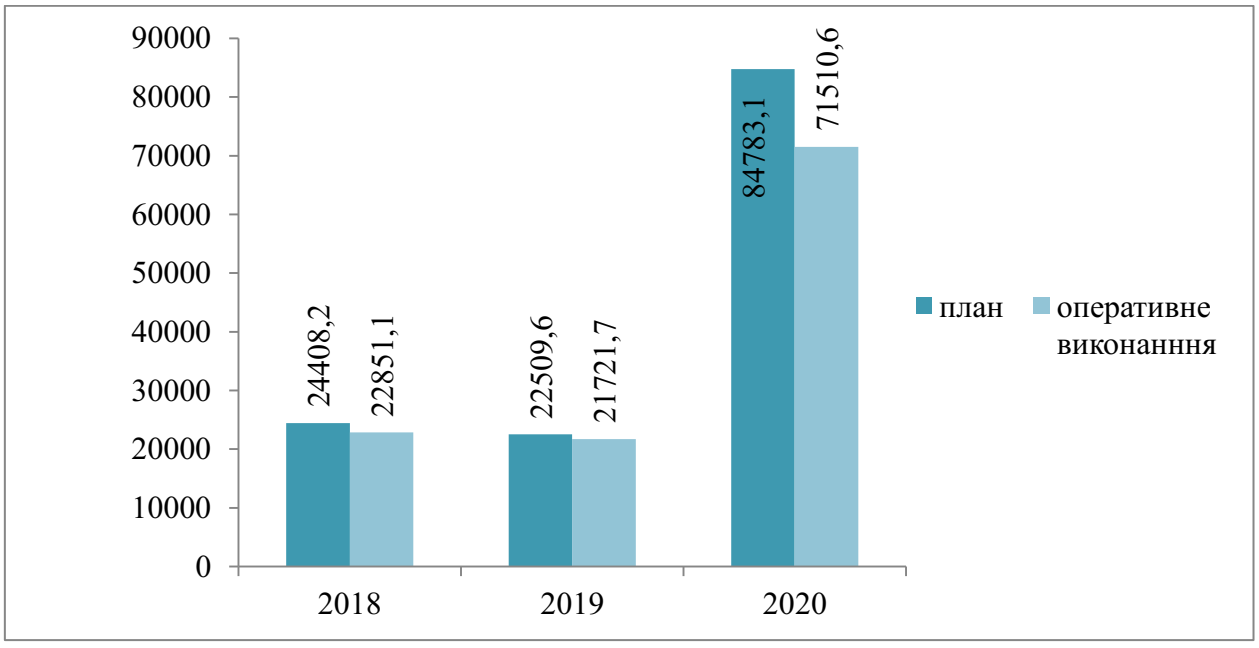


Рис.2.3 Динаміка обсягу бюджетних коштів для фінансування будівництва, реконструкції та ремонту автомобільних доріг національного значення у 2018-2020 рр., млн. грн

Джерело: побудовано на основі даних [65]

Аналіз динаміки обсягів бюджетних коштів для фінансування будівництва, реконструкції та ремонту автомобільних доріг національного значення демонструє суттєве збільшення бюджетного фінансування у 2020 році (рис.2.3). Так, за плановими показниками на будівництво, реконструкцію та ремонт автомобільних доріг національного значення у 2020 році було виділено коштів майже у 4 рази більше у порівнянні з рівнем фінансування у 2019 році. Але оперативне виконання планових показників склало 84,3% , що значно нижче показників 2018 та 2019 років. На наш погляд, така ситуація є наслідком несвоєчасного та неповного прийняття управлінських рішень у сфері планування і заключення довгострокових контрактів на виконання дорожніх робіт та недосконалості тендерної документації. Враховуючи той факт, що розмір фінансування будівництва, реконструкції та ремонту автомобільних доріг національного значення здійснюється здебільшого за рахунок Державного дорожнього фонду відповідно до щорічних Постанов Кабінету Міністрів України [65; 67] кожен день затримки коштує економіці нашої держави великих збитків.

Обсяги бюджетних коштів для фінансування дорожнього господарства у 2021 році відповідно до Постанови КМУ № 122 «Про деякі питання дорожнього господарства» заплановано розподілити наступним чином: на будівництво та реконструкцію автомобільних доріг національного значення – 5353,5 млн. грн., що перевищує показник 2020 року на 17%; на капітальний ремонт – 4997,2 млн. грн. (майже у 2 рази менше у порівнянні з 2020 роком); на поточний ремонт автомобільних доріг- 12970 млн. грн., що на 5119,1 млн. грн. менше за обсяг фінансування у 2020 році (рис.2.4). Загальний показник планового фінансування нижчий за показник 2020 року на 27,3%.

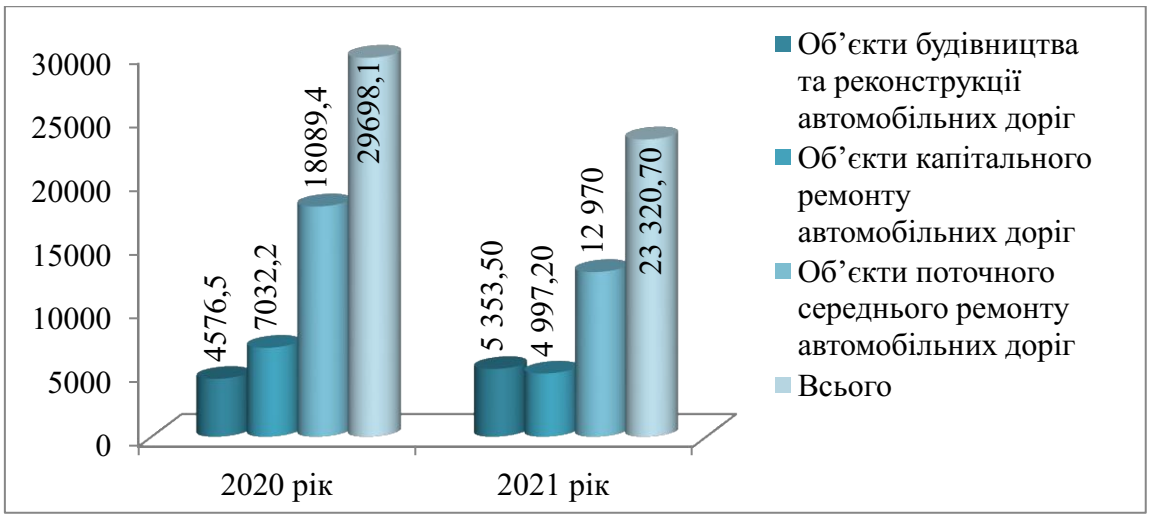


Рис. 2.4 Обсяг бюджетних коштів, для фінансування будівництва, реконструкції, та ремонту авто доріг національного значення України у 2020-2021 рр., млн.грн

Джерело: побудовано на основі даних [65, 67]

Введення в експлуатацію доріг (рис.2.5) за планом на 2021 рік передбачало будівництво та реконструкцію 60,8 км. доріг національного значення, що на 18,5 км перевищує заплановані показники 2020 року; капітальний ремонт 187,9 км. доріг (на 34,2% більше у порівнянні з 2020 роком); поточний середній ремонт 949 км. доріг національного значення (на 10,3% менше у порівнянні з 2020 роком). Загальний показник планового введення в експлуатацію доріг нижчий за показник 2020 року на 2,6%.

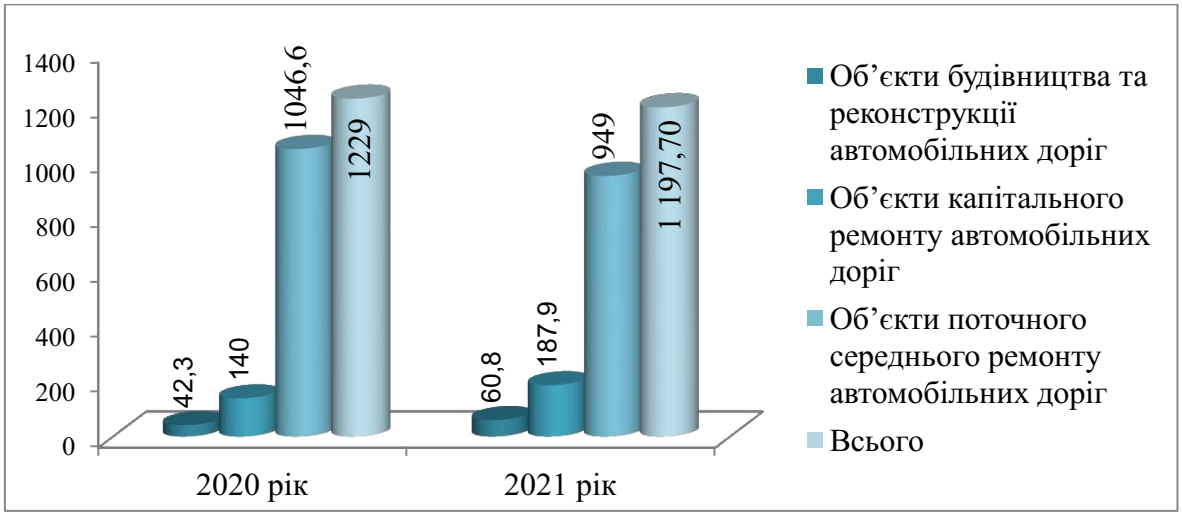


Рис.2.5 Введення в експлуатацію автомобільних доріг національного значення у 2020-2021 рр., км

Джерело: побудовано на основі даних [65; 67]

У регіональному розрізі за даними Державного агентства автомобільних доріг України найбільші обсяги робіт за об'єктами капітального та поточного середнього ремонту автомобільних доріг загального користування державного значення у 2020 році мали Запорізький, Дніпровський та Полтавський регіони (рис.2.6), що пов’язано з великим розміром коштів, залучених під державні гарантії на будівництво дороги державного значення Н-08 Бориспіль - Дніпро - Запоріжжя – Маріуполь, реконструкцією автомобільної дороги державного значення Н-31 Дніпро - Царичанка - Кобеляки – Решетилівка та дороги державного значення М-03 Київ - Харків – Довжанський .

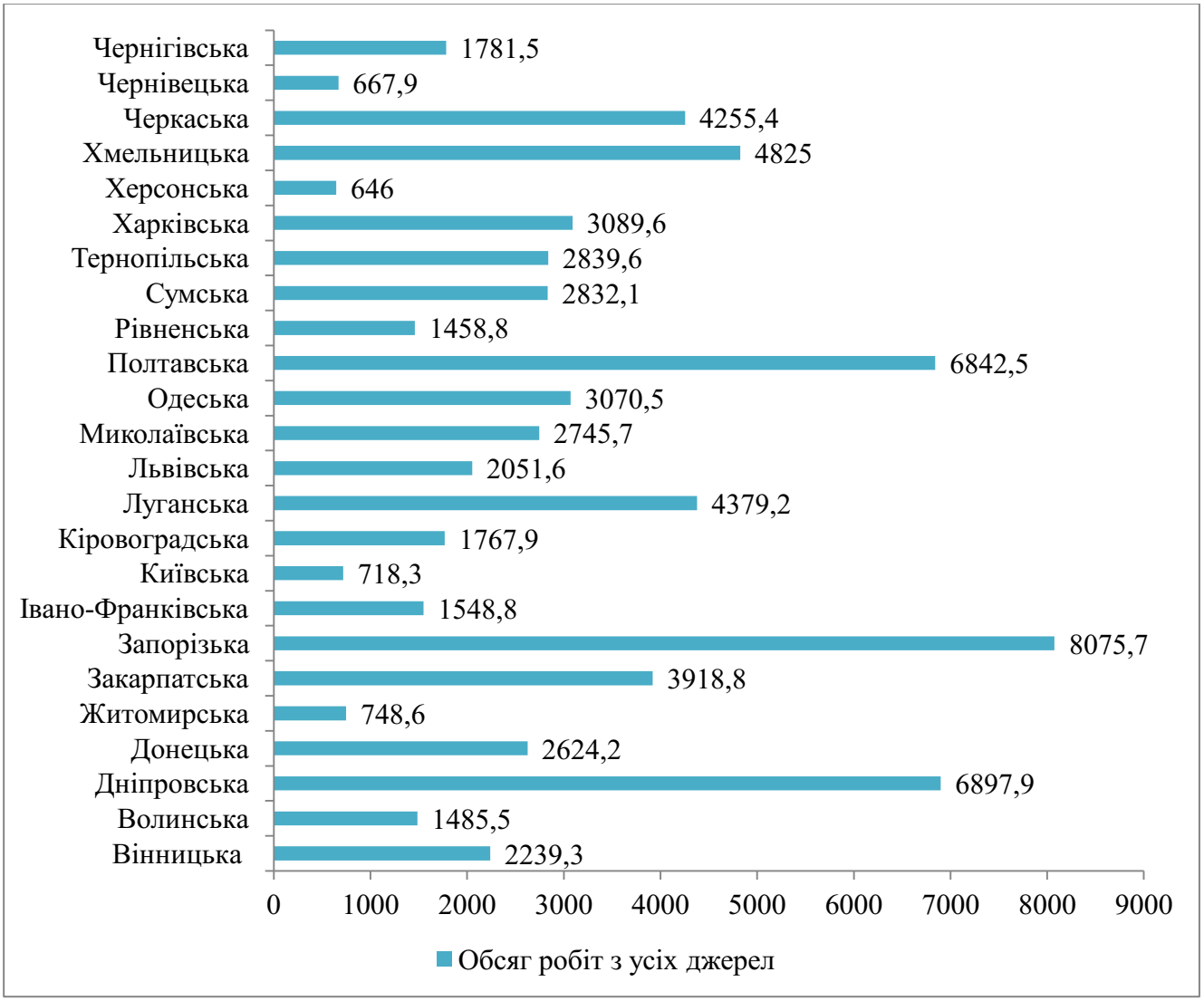


Рис.2.6 Обсяг бюджетних коштів для фінансування будівництва, реконструкції, та ремонту автомобільних доріг національного значення в регіональному розрізі у 2020 р., млн. грн.

Джерело: побудовано на основі даних [65]

Впродовж останніх років відбувається суттєве реформування дорожньої галузі через зміну розподілу обов'язків в межах існуючих функцій управління центральних і місцевих органів влади в частині передачі повноважень місцевій владі у визначенні пріоритетності регіонального об'єкту на місцях за рахунок коштів Дорожнього фонду.

Головні законотворчі акти, в яких відображено процеси реформування – це Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо удосконалення механізму фінансового забезпечення дорожньої галузі», внесення змін до Закону України «Про джерела фінансування дорожнього господарства України» та Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування системи управління автомобільними дорогами загального користування» [11; 27; 28; 66; 68; 69]. Відповідно до змін у законодавстві, на рис. 2.7 представлені основні суб'єкти дорожнього господарства та їх функції.

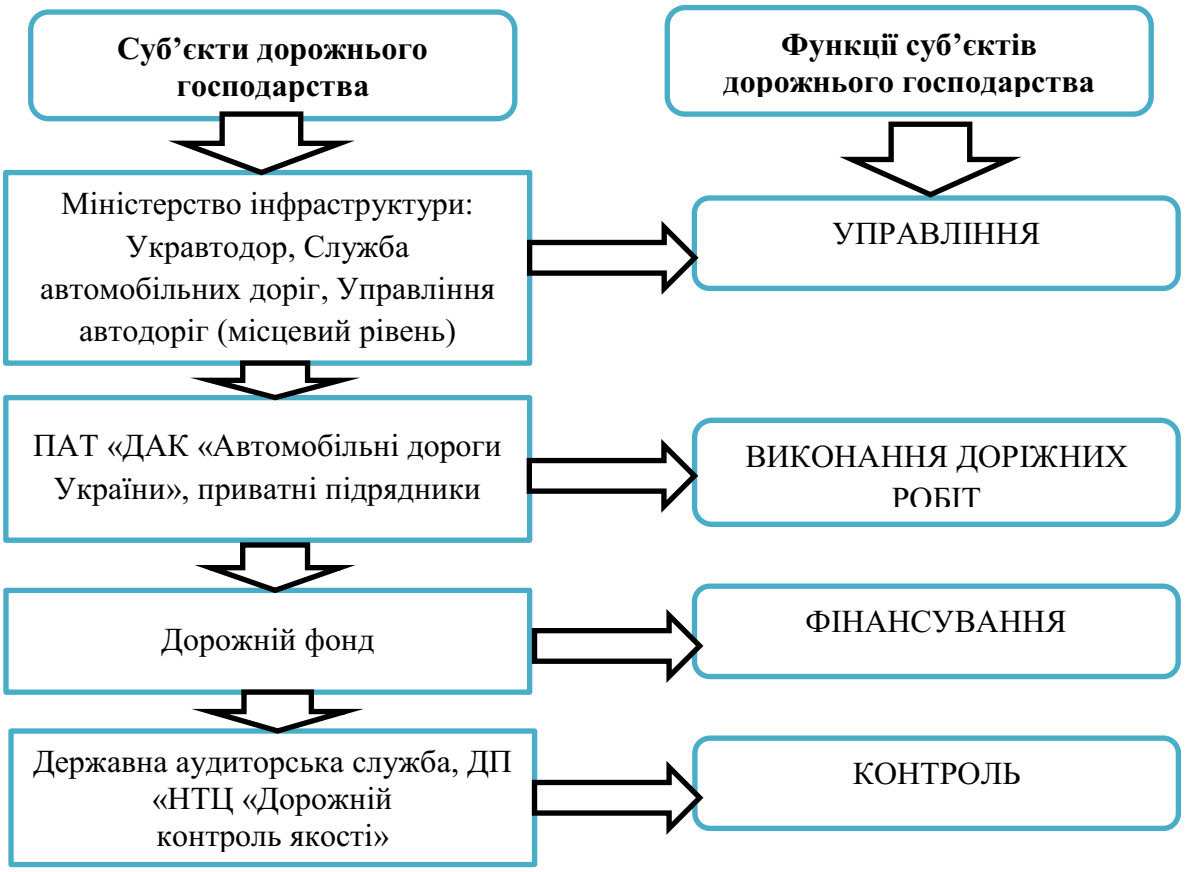


Рис.2.7 Основні суб'єкти дорожнього господарства України та їх функції

Джерело: систематизовано автором

Отже, серед головних напрямів реформування дорожньої галузі слід виокремити наступні:

- створення Державного дорожнього фонду, який є стабільним джерелом фінансування дорожнього господарства;

- проведення децентралізації через встановлення розподілу відповідальності між різними органами влади (Укравтодор, обласні державні адміністрації, міські, селищні та сільські ради);

- запровадження електронної системи торгів, що надає можливість комплексно оцінити процедуру закупівлі;

- створення конкурентного середовища на ринку робіт з експлуатаційного утримання;

- запровадження 4-х рівневого контролю якості виконаних робіт.

Враховуючи основні напрями реформування, структуру ринку дорожньої галузі вбачається можливим представити наступним чином (рис.2.8):

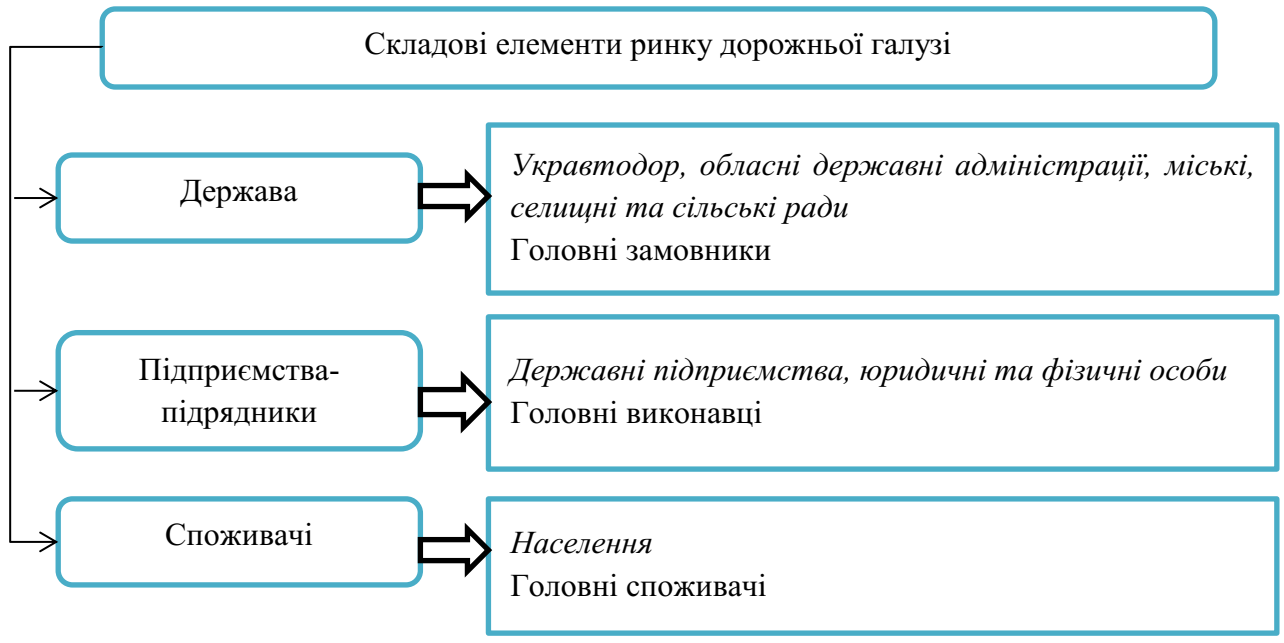


Рис.2.8 Головні учасники ринку дорожньої галузі

Джерело: складено автором

Напрями реформування зосереджені не тільки на перебудові та децентралізації управління процедурами тендерних закупівель (сьогодні до сфери управління Укравтодору належить 26 служб автомобільних доріг в областях, АТ

«ДАК «Автомобільні дороги України» та 11 діючих державних підприємств), але і на розвитку конкуренції на ринку дорожніх робіт через перехід від ресурсного методу до ринкової моделі ціноутворення. Реформування дорожньої галузі України відкрило можливості до розвитку ринку послуг щодо експлуатації та утримання автомобільних доріг, що, своєю чергою з одного боку сприяє стратегічному розвитку підприємств дорожньо-експлуатаційної сфери, а з іншого боку – посилює рівень конкуренції між такими підприємствами. Крім того, відкриття вітчизняного ринку дорожніх послуг для зарубіжних суб'єктів ринку та глобалізаційні процеси створюють додаткові стимули для конкурентної боротьби з урахуванням необхідності відповідати міжнародним стандартам якості продукції та послуг дорожнього господарства.

Слід зазначити, що формування ринкових відносин в дорожній галузі відбувається на основі отримання договорів на будівництво, ремонт та реконструкцію доріг державного та місцевого значення. Як наслідок, ймовірність отримання таких договорів підприємством-підрядником залежить від конкурентних переваг, якими вони володіють, оскільки сама процедура закупівлі передбачає попереднє оцінювання підприємств-підрядників за певними критеріями, більш детальний опис яких буде наведено у параграфі 2.3 дисертації.

Представимо загальну характеристику ринку дорожньої галузі через розподіл договорів на проведення дорожніх робіт (рис.2.9). Слід відмітити, що загальний ринок отримувачів договорів на проведення дорожніх робіт складається більше ніж зі 100 підприємств-підрядників, які зареєстровані в системі і мають принаймні 1 договір починаючи з 2018 року.

Рис.2.9 Структура договорів між ТОП-5 підприємствами-підрядниками дорожньої галузі України у 2020 р.,%

Джерело: побудовано на основі [63]

В той же час, розподіл договорів між ТОП-5 підрядниками у 2020 році свідчить про існування ситуації олігополістичної кокуренції (домінуюча кількість договорів зосереджена в руках невеликої кількості підрядників). Крім того, серед 5 домінуючих на рику підрядників 2 підрядники є представниками іноземних підприємств. Отже, перед національними підприємствами дорожньої галузі постає нагальна необхідність формування стійких конкурентних переваг, здатних забезпечити їх довгострокове конкурентоспроможне функціонування.

Наступною тенденцією розвитку дорожньої галузі є реалізація спільних інфраструктурних проєктів, серед яких вагомий внесок здійснюють спільні з МФО проєкти. Хоча державний сектор є ключовим у розвитку дорожньої галузі, завдяки проведенню реформування та розвитку державно-приватного партнерства, роль підприємств приватного сектору стрімко зростає [23].

Приватний сектор стає учасником у життєвому циклі інфраструктурних проєктів, будь то будівництво, експлуатація, фінансування чи технічне обслуговування доріг. Партнерство між державним та приватним сектором на дорогах є поширеною практикою для багатьох європейських країн. За даними Світового Банку, у 2019 році було залучено 47,8 мільярда доларів за 123

проєктами в транспортному секторі, 59% з яких відноситься до будівництва автодоріг, що складає 28,4 млрд. доларів на 90 проєктів [151; 152]. Впродовж останніх 10 років транспортний сектор є домінуючим та складає майже половину глобальних приватних інвестицій.

Аналіз європейського ринку державно-приватного партнерства також підтверджує факт домінування транспортного сектору. Так, аналіз діяльності в сфері державно-приватного партнерства країн-членів EPEC (EPEC - Європейський центр експертизи державно-приватного партнерства) показав, що за кількістю проєктів та обсягами залучених приватних інвестицій, такі країни як Нідерланди, Франція, Німеччина, Туреччина та Бельгія займають лідируючі позиції [119] (рис. 2.10), що підтверджує існування уніфікованих процедур реалізації державно-приватних партнерських відносин в цих країнах, які спрямовані на підвищення ефективності реалізації проєктів по будівництву, експлуатації та технічному обслуговуванню доріг.

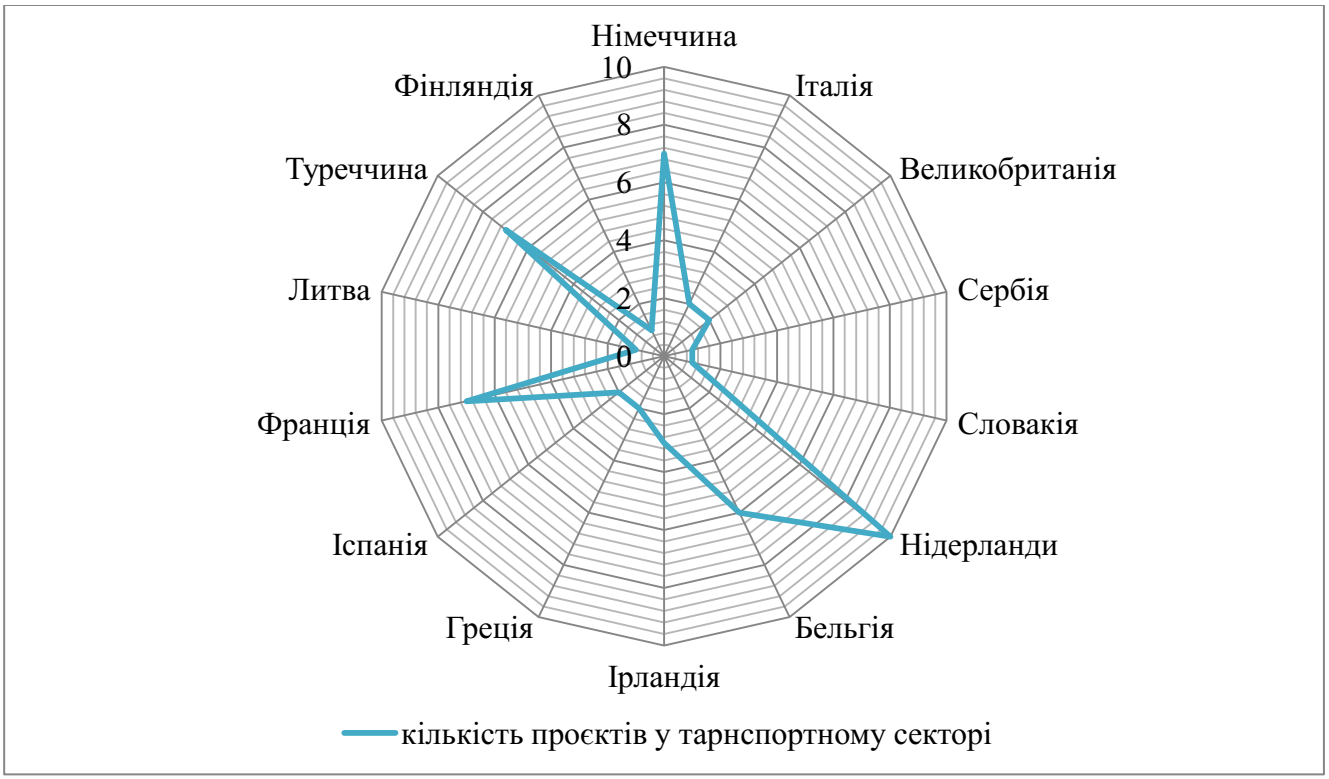


Рис. 2.10 Розподіл проєктів державно-приватного партнерства у транспортному секторі країн-членів EPEC (аккамульована статистика за 2015-2020 рр.)

Джерело: побудовано за даними [119].

У світі застосовуються різноманітні форми державно-приватного партнерства (ДПП). Найбільш поширені з них наведено на рис. 2.11.

Рис.2.11 Найбільш поширені форми ДПП в світі та їх характеристика

Джерело: складено на основі [169; 22]

За досвідом європейських країн, характер державно-приватного партнерства в дорожній галузі значною мірою варіюється від проєкту до проєкту і визначається регіональними, національними та міжнародними чинниками. Історично найпоширенішим видом державно-приватного партнерства в дорожній сфері були концесійні угоди [169].

Головним фактором ризику у реалізації проєктів державно-приватного партнерства вважається попит споживачів. Так, наприклад, необхідність плати за дорогу, якою населення користувалося безкоштовно, спонукає користувачів шукати альтернативні шляхи, що в результаті зменшує обсяги перевезень проєктної компанії , створюючи несприятливі умови для інвестиційної віддачі. У такий ситуації, важливо, щоб режим дорожнього збору для ДПП проєкту базувався на надійних економічних, технічних та фінансових припущеннях.

Застосовувані розрахунки для зрушень основних припущень повинні бути гнучкими. Однак слід зазначити, що переговори про тарифний режим після початку проєкту можуть бути дуже складними. Тому позикодавці, як правило, проводять власні вправи з прогнозування дорожнього руху, щоб перевірити ті, що надані грантодавцем та проєктною компанією. На жаль, багато прогнозів щодо дорожнього руху страждають від політичної орієнтації, де вони проводяться з метою показати потребу місцевої економіки в державних інвестиціях в інфраструктуру, а не для об'єктивного аналізу попиту. В багатьох країнах світу складність прогнозів дорожнього руху та витрат на розподіл ризиків, пов'язаних із доходами від мита, призвели до зростання популярності доступності платіжних проєктів на основі платних доріг. Виплати за надання коштів від грантодавця компенсуються проєктній компанії за рахунок плати від користувачів. Крім того, поширеним є режим покарання за дефекти на дорозі, а також не якісні послуги, що надаються проєктною компанією (такі як капітальне обслуговування, безпека та естетика).

Наступним фактором, який суттєво впливає на розвиток проєктів ДПП у дорожній галузі є земельне питання. Будівництво доріг вимагає значної кількості землі. Функцією державного уряду, в даній ситуації є експропріація або закупівля

необхідних земельних ділянок та надання їх проєктній компанії для будівництва дороги. Час, витрачений на закупівлю земельної ділянки, необхідної для дорожнього проєкту, в значній мірі буде залежати від дій уряду та юридичного узгодження. Такі державні закупівлі землі впливають на готовність приватного сектору нести ризики, пов'язані зі станом ґрунту, оскільки проєктна компанія може не мати можливості провести належний підземний аналіз або геологічні дослідження [169].

В рамках концесійних угод на утримання доріг уряд надає приватному сектору право користуватися перевагою проїзду протягом певного періоду. Як правило, при класичному концесійному підході ризики дорожнього руху та збору дорожнього мита покладаються на приватний сектор, і це суто приватна діяльність, з мінімальним рівнем державної частки, або навіть відсутністю. Так, наприклад, у Великобританії концесіонеру дозволяється вільно встановлювати плату за проїзд та застосовувати регулювання часу доби (проєкт дороги М6). Однак, у більшості випадків, саме уряд регулює дорожній збір, і концесійна угода припиняється тоді, коли договірна сума буде повернена або настане фіксована дата закінчення терміну дії угоди.

У рамках концесійної угоди, яка включає гарантії дорожнього руху, приватний сектор бере на себе частину, але не весь ризик попиту на користування дорогою. Відповідно до цієї угоди, концесіонер отримає мінімальну гарантію використання дорожнього руху від уряду. Гарантії дорожнього руху використовуються у всьому світі для пом'якшення похибки у прогнозуванні дорожнього руху та поганої неналежної перевірки з боку банків, які, як правило, надмірно оптимістичні. Одним із варіантів гарантії дорожнього руху є так звана «шапка і комір», за допомогою якої готівковий платіж здійснюється приватному оператору, якщо використання опускається нижче встановленого рівня, а державний сектор бере весь (або частку) надлишку доходу над заявлений відсоток.

Інший розповсюджений в світі варіант співпраці уряду та приватного сектору - моделі прямих платежів. У моделі прямих платежів винагорода для

приватного партнера приймається не у вигляді зборів, що сплачуються користувачами робіт або послуги, а як регулярні платежі державним партнером. Дві найпопулярніші моделі прямих платежів - це тіньовий збір та оплата за доступність. Перша - це модель, яка базується на попиті, коли уряд платить збори за користувачів. Моделі оплати за доступність базуються на стандартах випуску, а не на попиті. Підрядник повинен відповідати певним стандартам випуску, детально викладеним в угоді про ДПП, і поки виконуються умови, підрядник отримує виплату за попередньо узгодженою сумою. Якщо це не вдається зробити, то попередньо узгоджені відрахування здійснюються на основі накопичених балів.

Контракти на основі результатів наступна форма ДПП, притаманна дорожній галузі. Дорожні контракти, що базуються на результатах стали популярними у 1980-х роках із широко відомими аргентинськими контрактами CREMA (реконструкція та технічне обслуговування доріг на основі ефективності), в останні роки стають все більш поширеними, зосередившись головним чином на періодичному технічному обслуговуванні. Дорожні контракти можуть охоплювати або окремі об’єкти, такі як дорожні знаки чи мости, або всі дорожні об’єкти в межах дорожнього коридору або мережі.

Сьогодні дорожні контракти на основі результатів часто дотримуються методології проектування – будівництво – експлуатація – підтримка - передача, де підрядник розробляє та виконує необхідну реконструкцію та / або вдосконалення для надання певного рівня послуг, а потім підтримує дорогу протягом декількох років. За традиційним контрактом, заснованим на вкладах, приватному підряднику платять за кожну відремонтовану вибоїну, тоді як за дорожнім контрактом на основі результатів підрядник отримує гроші за кожну ділянку дороги, яку він підтримує, у належних умовах. В обмін на досягнення цього стандарту уряд періодично виплачуватиме фіксовану суму підряднику або дозволятиме фірмі стягувати плату за користування (наприклад, плату за дорожній збір).

Конкурсні механізми державно-приватного партнерства в Україні сьогодні мають певні вузькі місця, найголовніші з яких наступні:

- відсутність на ринку достатньої кількості компаній, які мають необхідний досвід та ресурси, а також високо оцінюють свою репутацію;

- складність планової підготовки і розгляду заявок та етапів конкурсної процедури;

- відсутність відповідної законодавчої бази для реалізації деяких форм ДПП.

В той же час, слід зазначити, що перші кроки в напрямку розвитку ДПП в України вже здійснено через створення у березні 2019 року агенції ДПП як реалізації механізму державно- приватного партнерства. Головні функції державної організації – Агенції ДПП, яка знаходиться у підпорядкуванні Мінекономіки - це допомога у підготовці техніко-економічного обґрунтування та конкурсної документації для державних партнерів, ідентифікація проєктів ДПП, проведення тренінгів для персоналу, що покликано сприяти впровадженню якісних, інвестиційно-привабливих проєктів в різних сферах економіки нашої держави, в тому числі і у дорожній сфері [57].

За даними, представленими Агенцією ДПП на 1 січня 2021 року укладено 192 договори ДПП, серед яких 39 діючих договорів, з них - 29 договорів в формі концесійних угод, 6 договорів – в форі спільної діяльності та 4 договори на інших умовах [58]. Відповідно до Програми ДПП у дорожній галузі, запущено реалізацію 6 пілотних проєктів (рис. 2.12).

Отже, для впровадження та розвитку ДПП в дорожній галузі доцільним є:

1. Врахування інтересів приватних партнерів при розробці законодавства.

2. Удосконалення механізмів організації конкурсів за проєктами ДПП.

3. Удосконалення законодавчої бази і розширення правозастосовчої практики. Особливу увагу приділяти розвитку регіональної законодавчої бази.

4. Розширення проведення інформаційної та освітньої роботи в рамках просування механізмів державно-приватного партнерства Агенцією ДПП.

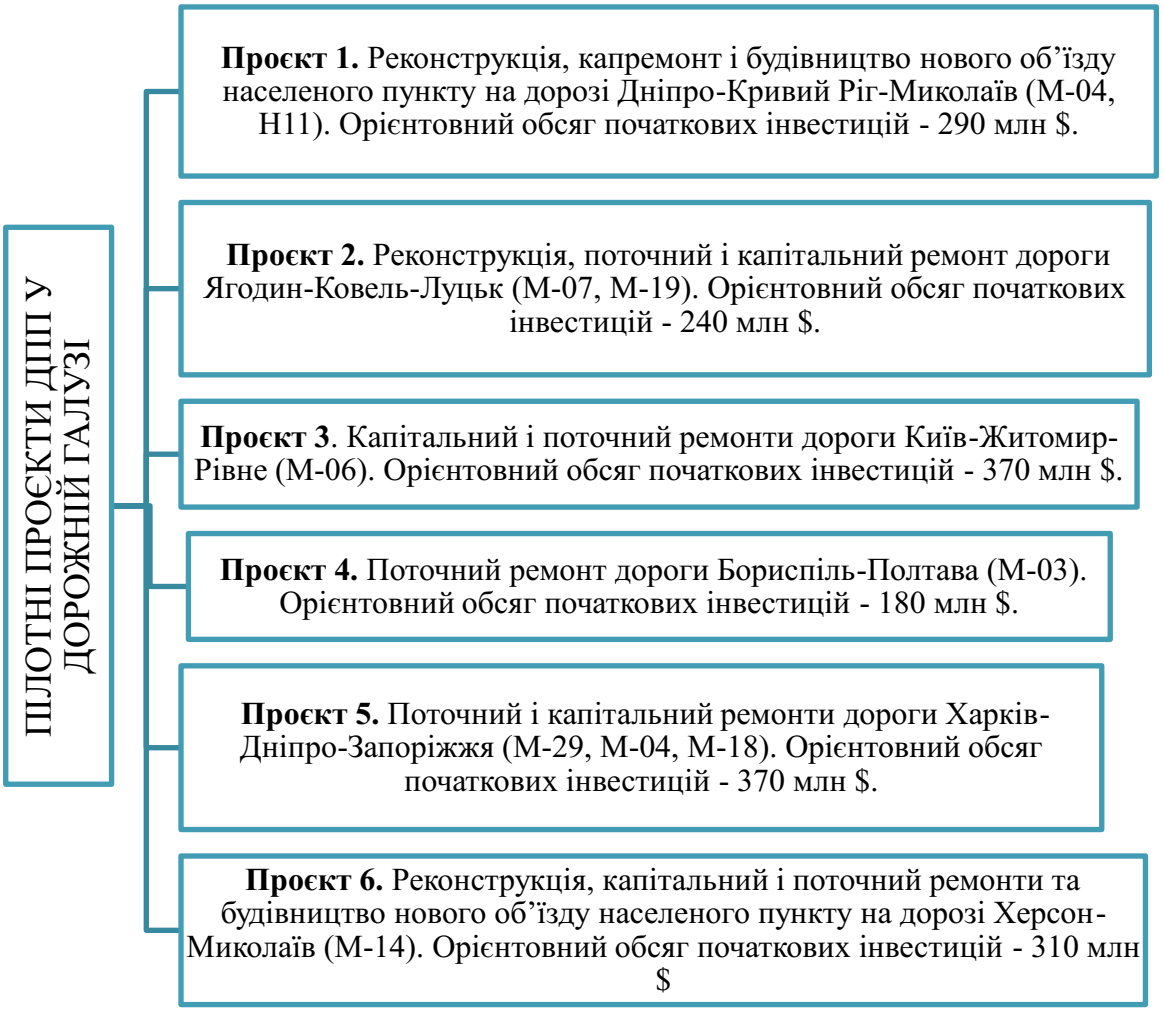


Рис.2.12 Пілотні проєкти за участю ДПП у дорожній галузі країни у 2020 р.

Джерело: систематизовано на основі [58]

Аналіз звіту Рахункової палати роботи Державного агентства автомобільних доріг України та служб автомобільних доріг в регіонах за 2019 рік показав відсутність належного рівня контролю якості робіт з ремонту доріг загального користування державного значення, що в першу чергу пов'язано відсутністю дієвого правового механізму оцінки якості робіт з будівництва, реконструкції та капітального ремонту автомобільних доріг державного значення [30]. Крім того, внаслідок несвоєчасного прийняття управлінських рішень спостерігається неефективне використання бюджетних коштів.

На рис.2.13 представлено основні завдання для покращення ситуації у дорожній галузі. Проблема розвитку автомобільної галузі є вузьким місцем для розвитку економіки країни. Не маючи якісних доріг між регіонами, неможливо

здійснювати ефективне управління, проводити політику стимулювання економічного розвитку. Водночас, держава відчуває дефіцит бюджетних коштів і має інертність при реалізації проектів. У цих умовах державно-приватне партнерство може і повинно стати основою модернізації країни, джерелом коштів і технологій.

Таким чином, залучення приватних компаній у великі ДПП-проекти позитивно позначиться на економіці країни в цілому.

Здійсненню партнерства держави і приватного бізнесу в розвитку дорожньої галузі в Україні повинні послужити якісна законодавча база, відпрацьовані процедури, перш за все - економічні аспекти застосування механізмів державно-приватного партнерства.

Отже, проаналізувавши тенденції та перспективи розвитку підприємств дорожнього господарства в Україні варто зазначити, що впродовж останніх років відбувається суттєве реформування дорожньої галузі через зміну розподілу обов'язків в межах існуючих функцій управління центральних і місцевих органів влади в частині передачі повноважень місцевій владі у визначенні пріоритетності регіонального об'єкту на місцях за рахунок коштів Дорожнього фонду.

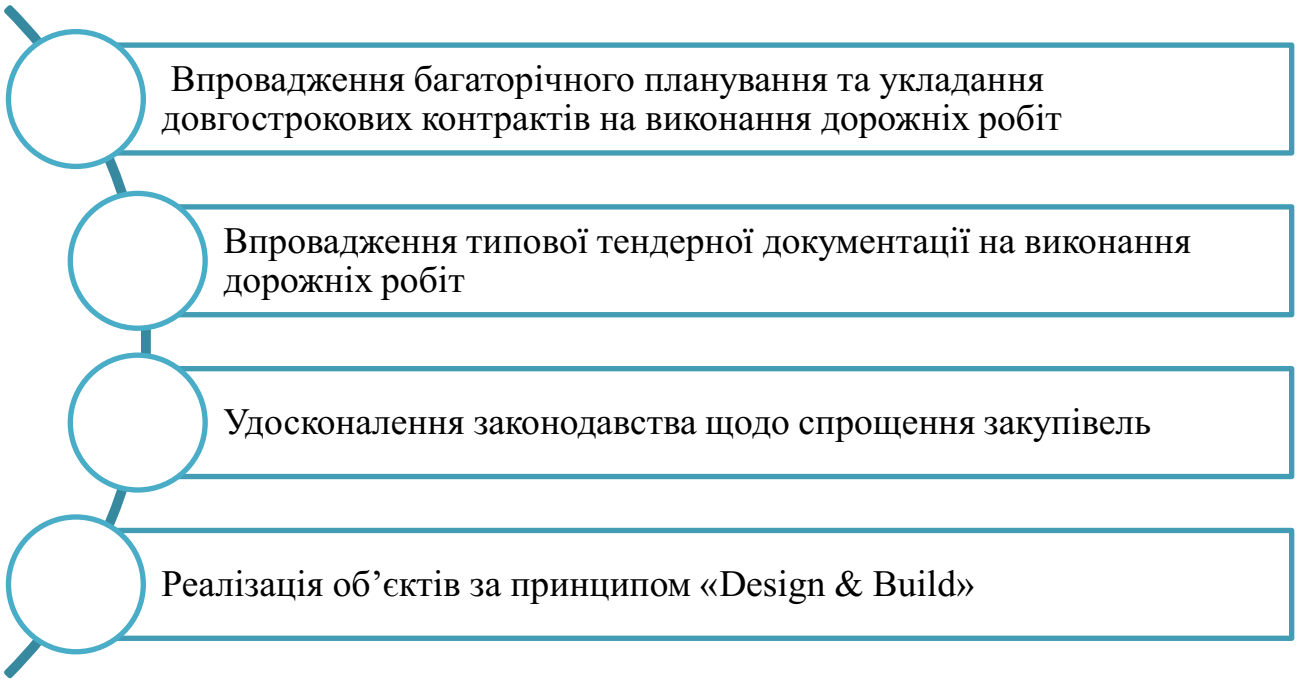


Рис.2.13 Основні завдання для покращення стану дорожній галузі України

Джерело: складено за даними [30].

Хоча державний сектор є ключовим у розвитку дорожньої галузі, завдяки проведенню реформування та розвитку державно-приватного партнерства, роль підприємств приватного сектору стрімко зростає. Приватний сектор стає учасником у життєвому циклі проектів, будь то будівництво, експлуатація, фінансування чи технічне обслуговування доріг.

2.2. Стан конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі України в умовах її реформування

Загальну спрямованість сучасних процесів розвитку конкуренції в дорожній галузі визначають різні чинники впливу. В умовах значного скорочення обсягів державного фінансування інфраструктурних проектів на ринку дорожнього будівництва спостерігаються процеси посилення конкурентної боротьби за фінансові та інвестиційні ресурси. Аналіз структурних і динамічних характеристик підприємств дорожньої галузі дозволяє оцінити тенденції і проблеми їх розвитку як важливого елемента транспортної інфраструктури, що є досить важливим з позицій забезпечення ефективності функціонування економіки, створення передумов для інвестиційної діяльності в даній галузі, підвищення рівня життя населення за допомогою збільшення його мобільності і виходу на траєкторію сталого економічного зростання.

Враховуючи тенденції розвитку дорожньої галузі в Україні та особливості формування конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі, проведемо аналіз конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі України на регіональному рівні. Для цього нами була реалізована наступна послідовність етапів аналізу:

1) дослідження ринку дорожнього будівництва;

2) проведення PEST – аналізу дорожнього господарства;

3) проведення SWOT–аналіз дорожнього господарства Київського регіону;

4) визначення рівня розвитку конкурентних переваг дорожнього господарства на рівні регіону;

5) класифікація регіонів України за рівнем розвитку конкурентних переваг дорожнього господарства.

Слід зазначити, що такий підхід до проведення аналізу, на нашу думку, дозволить сформувати цілісну картину формування конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі від загального (рівень розвитку регіону) до часткового (конкурентні переваги окремого підприємства). У параграфі 2.2 буде наведено аналіз на регіональному рівні, а у параграфі 2.3 – на рівні підприємства.

Для визначення структурних характеристик ринку дорожніх робіт визначимо основні види діяльності, які здійснюються в даному сегменті економіки. Так, постанова КМУ «Деякі питання дорожнього господарства» від 9 січня 2020 визначає дорожню діяльність, як діяльність з проектування, будівництва, реконструкції, капітального ремонту, ремонту та утриманню автомобільних доріг [67; 75]. Для цілей маркетингового аналізу і визначення структури ринку дорожню діяльність укрупнено можна представити у вигляді сукупності: будівельно–монтажних робіт, проектно–вишукувальних робіт і робіт по утриманню автомобільних доріг.

Загальною тенденцією, що визначає динаміку ринку, стало системне збільшення частки великих компаній, що свідчить про те, що частина дрібних компаній постійно йде з ринку, а їх обсяги розподіляються між рештою гравців. У зв'язку з цим найбільш актуальним стає детермінація іманентних характеристик ринку дорожнього будівництва. Характеристику ринку дорожньо–будівельних робіт характеризує індекс Херфінда–Хіршмана, який дозволяє оцінити ступінь монополізації галузі:

$$HHI = \sum_{i=1}^{n} k_i^2 \qquad (2.1)$$

де k_i – частка *і–го* підприємства в галузі,%;

n – кількість підприємств в галузі.

Аналіз даного показника по 33 підприємствам дорожнього господарства в динаміці років (2017–2019 рр.) дозволив виявити наступні закономірності розвитку галузевого ринку. Якщо в 2017 році індекс склав значення 1378,36, що характеризує ринок як помірно концентрований, то в 2018 році показник збільшився до 2488,59, а в 2019 році – до 3825,13, така ситуація визначає ринок як високо концентрований (Додаток Б). Ситуація, що склалася є типовою для дорожньо–будівельного ринку і пояснюється рядом факторів, що безпосередньо впливають на рівень конкуренції на ринку.

По–перше, ринок дорожньо-будівельних робіт безпосередньо залежить від інвестицій в основний капітал. Особливе значення для замовників набувають наявність у підприємств розвиненої виробничої інфраструктури, високий рівень виробничо–технічного потенціалу, наявність досвіду з виконання будівельно–монтажних робіт, високий кадровий потенціал. В умовах кризових явищ в економіці, здійснювати програми з технічного переозброєння можуть тільки великі компанії.

По–друге, основним джерелом фінансування дорожнього господарства є державний бюджет, що багато в чому обмежує місткість ринку, яка визначається кількістю виділених коштів на дорожньо–будівельні роботи, а не реальними інвестиціями в даний сектор економіки. У цих умовах на описуваному ринку відбуваються такі процеси: з одного боку, не маючи запасу фінансової міцності, а також можливості отримання додаткових коштів з боку приватних інвесторів, компанії змушені покинути ринок і, як правило, кардинально диверсифікувати виробництво, з іншого боку, посилення конкурентної боротьби за фінансові ресурси обумовлює загострення конкуренції на ринку, так як він стає привабливим для великих будівельних компаній регіону, які частково переорієнтують свій бізнес в напрямку реалізації проектів дорожнього будівництва.

Третім фактором, який впливає на рівень конкуренції на дорожньо–будівельному ринку, є низька ефективність витрачання грошових коштів при реалізації проектів. Як показує практика, методи цінової конкуренції превалюють

на ринку дорожніх робіт, і при визначенні підрядної організації фактор вартості будівництва стає вирішальним для замовника. У зв'язку з цим більш конкурентоспроможними стають організації, які мають додатковий прибуток шляхом зменшення витрат виробництва.

У зв’язку з тим, що дорожнє господарство є природною монополією, основні фактори, що забезпечують конкурентну перевагу, мають певну специфіку. До них відносяться:

– можливість сформувати відмінну якість доріг, що представляє собою підвищену цінність для споживачів або за зменшення їх витрат на експлуатацію доріг, або в зв'язку з підвищенням ефективності дорожнього покриття. Наявність зазначеної зовнішньої конкурентної переваги передбачає забезпечення підприємствам дорожнього сектору додаткову ринкову владу, і, як наслідок, більш високу ціну;

– витрати підприємств нижче за рахунок високої продуктивності будівництва та реконструкції доріг. Така внутрішня конкурентна перевага робить підприємства більш прибутковими;

– навички або технології будівництва та реконструкції доріг, що створюють унікальну цінність для споживачів [11; 124].

Отже, доцільним є розподілення конкурентних переваг підприємства за джерелом їх виникнення на внутрішні та зовнішні. Внутрішні конкурентні переваги представляють собою характеристику внутрішніх аспектів діяльності підприємства, таких як: рівень витрат, організація процесів, продуктивність праці, які перевищують подібні характеристики головних конкурентів. Внутрішні конкурентні переваги являють собою базис для формування інтегральної конкурентної переваги підприємств. Внутрішні конкурентні переваги такі:

– виробничі конкурентні переваги, до яких слід віднести економічність витрат, продуктивність праці, забезпечення матеріально–технічними ресурсами;

– технологічні конкурентні переваги, до яких слід віднести гнучкість технологічних процесів, сучасність, застосування сучасних досягнень науково–технічного прогресу;

– кваліфікаційні конкурентні переваги, до яких слід віднести креативність персоналу, рівень професіоналізму, активність, спрямованість до нововведень;

– організаційні конкурентні переваги, до яких слід віднести сучасність, гнучкість, структурованість;

– управлінські конкурентні переваги, до яких слід віднести ефективність і результативність щодо управління якістю, збутовими та закупівельними процесами; мотивацію персоналу;

– інноваційні конкурентні переваги, до яких слід віднести впровадження та розвиток нових технологій, товарів та послуг, впровадження ноу–хау;

– похідні конкурентні переваги, до яких слід віднести ринкову культуру підприємства, традиції;

– економічні конкурентні переваги, до яких слід віднести платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;

– географічні конкурентні переваги, до яких слід віднести близьке розташування до матеріальних і людських ресурсів транспортної інфраструктури, ринків збуту та каналів розподілу.

Зовнішні конкурентні переваги базуються на здатності підприємств дорожнього господарства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їх потреб, зменшення витрат або підвищення ефективності діяльності. Зовнішні конкурентні переваги орієнтують підприємства дорожнього господарства на використання та розвиток певних внутрішніх конкурентних переваг і надають йому стійку конкурентну позицію, оскільки орієнтують підприємство на цілеспрямоване задоволення потреб певної групи споживачів.

Зовнішніми конкурентними перевагами підприємства слід вважати наступні:

– інформаційні (ступінь інформованості підприємств дорожнього господарства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил і умов навколишнього бізнес–середовища, поведінку споживачів, конкурентів);

– конструктивні (технічні характеристики продукції, дизайн);

– якісні (оцінка споживачами рівня якості продукції);

– поведінкові (ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємств дорожнього господарства щодо задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків);

– кон'юнктурні (ринкові умови діяльності, конкурентне середовище);

– сервісні (рівень і якість послуг);

– іміджеві (популярність та загальне уявлення споживачів про підприємство дорожнього господарства);

– цінові (рівень і можлива динаміка цін);

– збутові (методи та шляхи розподілу продукції, портфель замовлень);

– комунікаційні (канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку) [19].

Основною метою розвитку дорожньої галузі України є забезпечення максимального внеску автомобільних доріг в прискорення зростання економіки країни, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності вітчизняних товарів і послуг за рахунок зниження транспортної складової, яка входить в собівартість кінцевої продукції, створення мультиплікативного ефекту від розвитку дорожньо-інфраструктурної мережі в інших галузях, збільшення мобільності населення. Для забезпечення стійкого зростання в країні необхідно взаємопов'язані розвиток економіки і дорожнього господарства. Для оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ступінь використання конкурентних переваг найчастіше в практиці використовуються PEST – аналіз. PEST аналіз (іноді позначають як STEP) – це інструмент, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії [61]. Проведений PEST – аналіз дорожнього господарства представлений в додатку Г.

Для проведення внутрішньо–фірмового аналізу рівня розвитку конкурсних переваг використовується SWOT–аналіз. SWOT–аналіз – метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього

середовища підприємства і поділу їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози) [58]. Сильні (S) і слабкі (W) сторони є факторами внутрішнього середовища об'єкта аналізу (тобто тих, на які сам об'єкт здатний вплинути; можливості (O) і загрози (T) є факторами зовнішнього середовища (тобто тих, які впливають на об'єкт ззовні і при цьому не контролюється об'єктом).

Мета SWOT–аналізу – сформулювати напрямки розвитку конкурентних переваг підприємства через систематизацію наявної інформації. Завдання виявити сильні, слабкі сторони, можливості і загрози. Визначити співвідношення стримуючих факторів і рушійних сил і на основі їх співвідношення визначити реальний стан рівня розвитку окремих конкурентних переваг підприємства. Напрямок роботи – збільшити значення цільових показників – зміцнити сильні сторони, реалізувати можливості, що відкриваються, усунути загрози і перетворити слабкі сторони на сильні. Оцінка конкурентних переваг підприємств за допомогою SWOT–аналізу необхідна для розробки конкурентної стратегії, максимально ефективної для конкретного підприємства, з урахуванням зовнішнього середовища і внутрішніх особливостей цього підприємства. Конкурентоспроможність підприємства визначається наявністю у нього конкурентних переваг, тобто здатністю підприємства позитивно виділятися серед конкурентів. Конкурентна перевага досягається тоді, коли підприємство пропонує покупцеві товар такої цінності, аналогу якої він не знайде. Створивши перевагу, підприємство встановлює більш високі ціни на свій товар і отримує високий прибуток. Конкурентну перевагу отримують не ті, хто має в своєму розпорядженні необмежені ресурси, а ті, хто конструктивно мислять. Слід зазначити, що умовою довгострокового зростання компанії не завжди є висока норма повернення інвестицій. Тобто, сильні сторони – це внутрішні фактори, які сприяють ефективній роботі організації (кваліфікований персонал, якісна продукція). Слабкі сторони – це внутрішні фактори, що перешкоджають ефективній роботі організації (консерватизм, застаріле обладнання). Можливості – це зовнішні фактори, використання яких дасть організації перевага перед

конкурентами (підвищений попит, збільшення частки ринку). Загрози – це зовнішні фактори, які можуть погіршити становище організації на ринку (повільне зростання ринку, вимоги законодавства). Ідея SWOT–аналізу полягає в тому, щоб перетворити слабкі сторони в сильні, а загрози в можливості. Таким чином, проведемо оцінку рівня розвитку конкурентних переваг на прикладі дорожнього господарства Київського регіону, оцінку можливостей і загроз, з якими воно може зіткнутися. І, систематизуючи інформацію, складемо SWOT–матрицю для визначення основних пріоритетів, проблем і можливостей, що виходять із зовнішнього і внутрішнього середовища (табл. 2.1).

Аналізуючи дані SWOT-матриці дорожнього господарства Київського регіону, можна зробити наступні висновки:

– дорожнє господарство Київського регіону має достатню кількість сильних сторін, які можуть дати їй конкурентну перевагу;

– зовнішнє середовище організації дорожнього господарства Київського регіону надає не так вже й багато можливостей;

– слабкі сторони носять важливий характер і вимагають усунення в оперативно стислі терміни.

Також для успішного аналізу факторів діяльності дорожнього господарства Київського регіону необхідно оцінити їх з точки впливу і важливості на стратегію розвитку. Для цього доцільно застосувати метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей. Матриця будується методом експертної оцінки, для цього перелік можливостей макро оточення ранжується за ступенем їх впливу на діяльність дорожнього господарства (сильне, помірковане, мале) і ймовірності того, що організація зможе скористатися можливістю (висока, середня, низька). Можливості, що випадають на поля «Можливості + сили», «Можливості + слабкості» та «Сили + слабкості», мають велике значення для дорожнього господарства, їх необхідно максимально використовувати в розвитку підприємства. Можливості в поле «Слабкості + погрози» мають незначний вплив. Використання можливостей, що потрапили на інші поля, передбачається при наявності у підприємства достатніх ресурсів.

Таблиця 2.1

SWOT–аналіз дорожнього господарства Київської області

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1. Широка популярність в межах країни як лідера дорожньої галузі 2. Міцне становище на національному ринку 3. Наявність власного виробництва дорожньо–будівельних матеріалів 4. Застосування нових технологій ремонтних робіт і виробництва матеріалів, досвід впровадження нових технологій 5. Професійна команда 6. Оснащення сучасною технікою 7. Можливість виконання повного циклу робіт проектування до здачі під ключ 8. Наявність розгалуженої мережі виробничих баз	1. Слабка система планування, моніторингу та оцінки діяльності 2. Низька ефективність системи управління (розмиті повноваження і відповідальність, не визначені критерії оцінки, неузгодженість процесів) 3. Недостатній досвід земляних і бетонних робіт 4. Слабка мотивація персоналу 5. Недостатня кваліфікація персоналу (робітників і майстрів) 6. Сезонний характер роботи
Можливості	**Загрози**
1. За рахунок наявних напрацювань утримувати зайняту частку ринку як на регіональному, так і на національному ринках 2. Збільшувати географію робіт 3. Можливість збільшення обсягу виробництва без великих капітальних вкладень 4. Освоєння виробництва нових видів робіт, нових технологій 5. Витісняти конкурентів за допомогою найбільш якісного виконання робіт	1. Обмежена географія діяльності – сильна залежність від основних замовників 2. Посилення цінової політики з боку основних замовників 3. Зміцнення організацій конкурентів 4. Затримки платежів за виконання робіт 5. Відсутність довгострокових програм у основних замовників 6. Поява конкурентів на регіональному ринку ззовні

Джерело: складено автором

Таким чином, на розвиток дорожнього господарства Київського регіону найбільший вплив зроблять такі чинники:

– власне виробництво бетону, розчину, асфальтобетону; продаж бетону, бетонних виробів на сторону;

– нове обладнання; нові технології;

– власні кар'єри, парк спецтехніки, виробничі бази.

Схожа матриця складається і для оцінки загроз. Зверху по горизонталі розташовуються можливі наслідки для організації загрози зовнішнього середовища (руйнування, критичний стан, важкий стан, «легкі удари»). Зліва по вертикалі відкладається ймовірність реалізації загрози (висока, середня, низька). Загрози, що потрапляють в ці поля, становлять велику небезпеку для дорожнього господарства і вимагають негайного і обов'язкового усунення, або вжиття заходів щодо зниження їх негативного впливу.

Для дорожнього господарства Київського регіону такими загрозами є:

– відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку, відсутність функціональної стратегії;

– неефективна організація постачальницької діяльності;

– недолік фінансових коштів.

Загрози також повинні контролюватися дорожнього господарством і усуватися в плановому порядку, до них потрібний уважний і відповідальний підхід до їх усунення. Таким чином, провівши SWOT–аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності дорожнього господарства Київського регіону, були встановлені можливості і загрози мають велике значення для визначення ключових конкурентних переваг дорожнього господарства.

Проведений аналіз дозволив модифікувати загальноприйняту систему вимірників, що дозволяють визначати і оцінювати рівень розвитку дорожнього–господарства. Запропонована комплексна оцінка, побудована на використанні соціально-економічного підходу, дозволяє враховувати ступінь розвитку транспортної інфраструктури за рахунок проведення будівельно–монтажних робіт, робіт по утриманню автомобільних доріг, її вплив на розвиток структурних галузей і всіх продуктивних сил і соціальної сфери регіону. Основним аспектом при оцінюванні стану транспортної інфраструктури є знаходження показників-

вимірників рівня розвитку конкурентних переваг транспортної інфраструктури, які повинні повністю відображати стан і рівень розвитку всіх структурних елементів транспортної інфраструктури.

Всі показники розвитку конкурентних переваг дорожнього господарства можна розділити на три великі групи (табл. 2.2):

1. Показники розвитку конкурентних переваг дорожнього господарства з точки зору просторового розміщення продуктивних сил;

2. Показники розвитку конкурентних переваг дорожнього господарства з точки зору соціальної спрямованості;

3. Узагальнюючі показники транспортної забезпеченості і доступності регіону [1].

Наступним етапом оцінки є розрахунок одиничних показників і оцінка рівня розвитку конкурентних переваг дорожнього господарства на підставі розрахунку загального показника і визначення категорії регіону за рівнем розвитку транспортної інфраструктури за рахунок проведення будівельно–монтажних робіт, робіт по утриманню автомобільних доріг.

Однак неможливо достовірно точно оцінити рівень розвитку конкурентних переваг дорожнього господарства регіону за значеннями одиничних показників транспортної забезпеченості і доступності регіону, що зумовлено вузькою спеціалізацією даних показників. Тому нами пропонується до розгляду методика оцінки розвитку конкурентних переваг дорожнього господарства за рахунок проведення будівельно–монтажних робіт, робіт по утриманню автомобільних доріг на підставі розрахунку загального показника розвитку транспортної інфраструктури методом багатовимірної класифікації на основі багатовимірних середніх.

Таблиця 2.2

Показники розвитку дорожньо–будівельного господарства регіону

Показники	Алгоритм розрахунку	Умовні позначення
1	2	3
1. «Просторове розміщення продуктивних сил»		
1.1. Щільність вантажної маси в регіоні	$\text{П}_{\text{в}} = \frac{\sum Q_i}{L_{\text{пр}}}$	$\sum Q_i$ – обсяг перевезених вантажів, структурними галузями за видами транспортних шляхів сполучення, тис. т; $L_{\text{пр}}$– приведена довжина транспортних ліній регіону, км.
1.2. Щільність транспортної мережі на 1000 господарюючих суб'єктів регіону	$\text{П}_{\text{ТМ}} = \frac{L_{\text{пр}} \times 100}{\text{Ч}_{\text{заг}}}$	$\text{Ч}_{\text{заг}}$– загальне число підприємств і організацій на території регіону.
1.3. Показник рівня транспортного обслуговування структурних галузей	$\text{П}_{\text{ТО}} = \frac{\sum QL_{\text{гр}}}{\text{О}_{\text{вл}}}$	$\sum QL_{\text{гр}}$– вантажообіг, т–км; $\text{О}_{\text{вл}}$– обсяг виконаних послуг власного виробництва господарюючих суб'єктів
1.4. Розвиненість міжрегіонального співробітництва	$\text{П}_{\text{МС}} = \frac{(\text{Р}_{\text{вв}} - \text{Р}_{\text{вив}}) \times 1000}{\text{Н}}$	$\text{Р}_{\text{вв}}$– обсяг ввезеної продукції в регіон $\text{Р}_{\text{вив}}$– обсяг вивезеної продукції з регіону, т; *Н*– чисельність населення регіону, чол.
2. «Соціальна спрямованість конкурентних переваг дорожньо–будівельного господарства»		
2.1. Транспортна мобільність населення	$\text{Т}_{\text{мн}} = \frac{\sum \text{Н}L_{\text{пас}}}{\text{Н}}$	$\sum \text{Н}L_{\text{пас}}$– пасажирооборот Н - чисельність населення регіону, чол.
2.2. Транспортна дискримінація населення	$\text{Т}_{\text{дн}} = \frac{\text{Н}_{\text{дискр}}}{\text{Н}} \times 100\%$	$\text{Н}_{\text{дискр}}$ – чисельність населення пунктів, транспортна доступність яких до центрів послуг соціально-гарантованого мінімуму перевищує норму на 10%

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
2.3 Коефіцієнт Енгеля	$К_е = \frac{L_{пр}}{\sqrt{S \times Н}}$	S – площа території регіону, тис. км
«Транспортна забезпеченість і доступність регіону»		
3.1. Коефіцієнт Успенського	$К_у = \frac{L_{пр}}{\sqrt[3]{S \times H \times Q}}$	Ум. позначення див. пп. 1.1; 1.3; 1.4; 2.1; 2.3
3.2. Вантажна та пасажирська–напруженість	$E = \frac{\sum PL_{пр}}{L_{пр}}$	
3.3. Співвідношення пасажирських і вантажних перевезень	$К_{пріор} = \frac{\sum QL_{гр}}{K \times \sum HL_{пас}}$	
3.4. Частка інвестицій в транспортну інфраструктуру	$Ч_{інв_{тр}} = \frac{O_{інв_{тр}}}{O_{заг}}$	$O_{інв_{тр}}$ – обсяг інвестицій в розвиток транспортної інфраструктури, $O_{заг}$ – загальний обсяг інвестицій в розвиток регіону.

Джерело: складено автором на основі [1]

Оскільки не можна розрахувати середню величину абсолютних значень різних оціночних параметрів розвитку транспортної інфраструктури регіону, виражених в різних одиницях виміру, то загальний показник розвитку конкурентних переваг дорожнього господарства за рахунок проведення будівельно–монтажних робіт, робіт по утриманню автомобільних доріг обчислюється з відносних величин на підставі багатовимірної середньої [1]:

$$R_i = \frac{(\sum_{j=1}^{n} R_{ij} + \sum_{j=1}^{n} R'_{ij})}{n} \quad (2.2)$$

де R_i – загальний показник розвитку конкурентних переваг дорожнього господарства за рахунок проведення будівельно–монтажних робіт, робіт по утриманню автомобільних доріг *і-го* регіону;

R_{ij}, R'_{ij} – величина одиничних показників розвитку конкурентних переваг дорожнього господарства за рахунок проведення будівельно–монтажних робіт,

робіт по утриманню автомобільних доріг регіону по *j-му* оціночним параметром, збільшення значення якого означає підвищення / зниження рівня розвитку конкурентних переваг відповідно:

$$R_{ij} = \left(\frac{p_{ij}}{p_i^{cp}}\right) \div R'_{ij} = \left(\frac{p_j^{cp}}{p_{ij}}\right) \quad (2.3)$$

де p_{ij} – індивідуальне значення по *j-го* параметра розвитку певного виду конкурентної переваги дорожнього господарства за рахунок проведення будівельно–монтажних робіт, робіт по утриманню автомобільних доріг *i-го* регіону

p_j^{cp} – середнє значення *j-го* параметра в цілому по сукупності регіонів;

i – номер регіону, включеного в досліджувану сукупність;

j – номер оціночного параметра;

n – число оціночних параметрів.

На підставі розрахунку загального показника оцінюється рівень розвитку конкурентних переваг дорожнього господарства за рахунок проведення будівельно–монтажних робіт, робіт по утриманню автомобільних доріг регіону наступним чином:

– якщо R_i більше 1,0, то рівень розвитку конкурентних переваг дорожнього господарства за рахунок проведення будівельно–монтажних робіт, робіт по утриманню автомобільних доріг вище, ніж в цілому по досліджуваної сукупності регіонів;

– якщо R_i дорівнює 1,0, то рівень розвитку конкурентних переваг дорожнього господарства за рахунок проведення будівельно–монтажних робіт, робіт по утриманню автомобільних доріг відповідає рівню розвитку конкурентних переваг в цілому по досліджуваної сукупності регіонів;

– якщо R_i менше 1,0, то рівень розвитку конкурентних переваг дорожнього господарства за рахунок проведення будівельно–монтажних робіт, робіт по утриманню автомобільних доріг нижче, ніж в цілому по досліджуваної сукупності регіонів.

Заключним етапом представленого методичного підходу є класифікація регіонів за рівнем розвитку конкурентних переваг дорожнього господарства за рахунок проведення будівельно–монтажних робіт, робіт по утриманню автомобільних доріг з використанням кластерного аналізу.

Вихідні дані для проведення кластерного аналізу дорожніх господарств регіонів України представлені у додатку В.

Результати проведеного кластерного аналізу по частковим показникам, представлених у табл. 2.2, наведено на рис. 2.14.

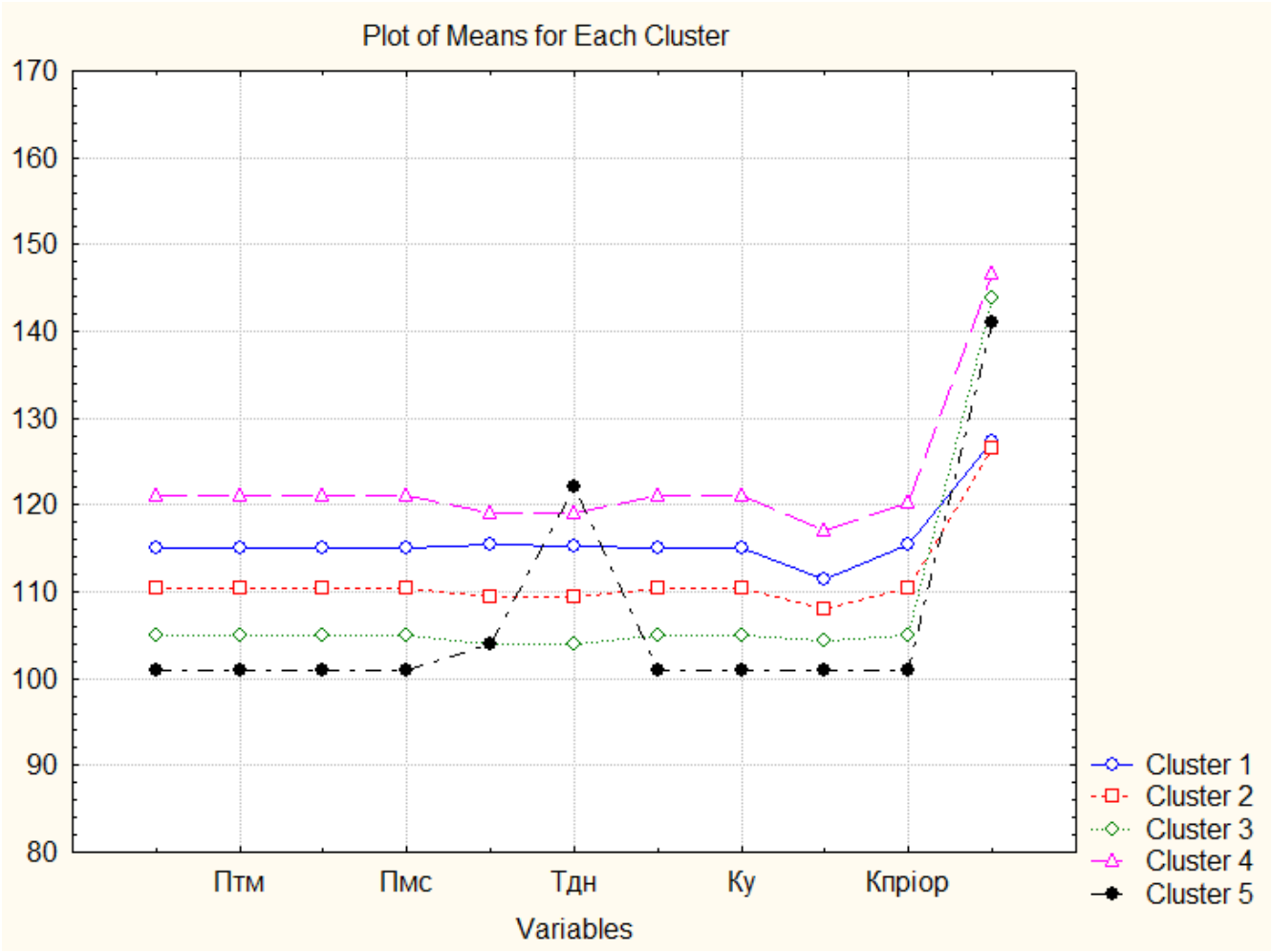


Рис. 2.14 Розподіл дорожньо–будівельних господарств регіонів України за рівнем розвитку конкурентних переваг

Джерело: побудовано автором автором за допомогою програмного забезпечення STATISTICA

Як свідчать дані рис. 2.14 було отримано 5 кластерів, перелік дорожньо–будівельних господарств регіонів України кожного з 5 кластерів наведено в додатку Є. Згідно даних кластеризації підприємств видно, що до першого кластеру потрапило 5 регіонів: Миколаївська; Одеська; Полтавська; Рівненський; Сумська області. До другого кластеру потрапило 4 регіони: Київська; Кіровоградська; Луганська; Львівська області. Відповідно до третього кластеру потрапило 7 регіонів: Волинська; Дніпропетровська; Донецька; Житомирська; Закарпатська; Запорізька; Івано-Франківська області. Варто зауважити, що п'ятого кластеру потрапив 1 регіон: Вінницька область, яка за 90% показників знаходиться на нижчому рівні у порівнянні з іншими регіонами.

Варто зауважити, що п'ятого кластеру потрапив 1 регіон: Вінницька область, яка за 90% показників знаходиться на нижчому рівні у порівнянні з іншими регіонами. Тільки за показником «Транспортна дискримінація населення», який відображає транспортну доступність населення регіону до центрів послуг соціально-гарантованого мінімуму, цей регіон перевищує всі інші.

Таким чином, доцільно виділяти наступні кластери (типи) регіонів за рівнем розвитку конкурентних переваг дорожньо-будівельного господарства з урахуванням проведення будівельно-монтажних робіт, робіт по утриманню автомобільних доріг (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Типи регіонів за рівнем розвитку конкурентних переваг дорожнього господарства України

Тип регіону	Опис типу регіонів	Критерії віднесення регіону до даного типу	Області
1	2	3	4
I	Регіони з абсолютно розвиненими конкурентними перевагами	Загальний показник розвитку конкурентних переваг > 1 і при цьому значення всіх одиничних показників більше 1	Миколаївська; Одеська; Полтавська; Рівненська; Сумська

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
II	Регіони з розвиненими конкурентними перевагами	Загальний показник розвитку конкурентних переваг > 1, значення деяких одиничних показників можуть бути наближені 1	Київська; Кіровоградська; Луганська; Львівська
III	Регіони з відносно розвиненими конкурентними перевагами	Загальний показник розвитку конкурентних переваг ≥1, значення деяких одиничних показників менше 1	Волинська; Дніпропетровська; Донецька; Житомирська; Закарпатська; Запорізька; Івано-Франківська
IV	Регіони з нерозвиненими конкурентними перевагами	Загальний показник розвитку конкурентних переваг <1, значення деяких одиничних показників можуть бути наближені до 1	Тернопільська; Харківська; Херсонська; Хмельницька; Черкаська; Чернівецька; Чернігівська
V	Регіони з абсолютно нерозвиненими конкурентними перевагами	Загальний показник розвитку конкурентних переваг <1, значення одиничних показників менше 1	Вінницька

Джерело: складено автором

За результатами кластерного аналізу доцільно робити відповідні висновки про рівень розвитку і продуктивності функціонування регіональних дорожньо–будівельних господарств. На основі даного аналізу слід покласти в основу пропозиції щодо розробки та впровадження комплексу заходів щодо покращення певних аспектів будівельно–монтажних робіт, робіт по утриманню автомобільних доріг.

2.3. Оцінювання впливу конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі на їх конкурентоспроможність

Аналіз конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі України на регіональному рівні показав, що на сьогоднішній день всі регіони України можливо поділити на 5 кластерів: регіони з абсолютно розвиненими конкурентними перевагами; регіони з розвиненими конкурентними перевагами; регіони з відносно розвиненими конкурентними перевагами; регіони з нерозвиненими конкурентними перевагами; регіони з абсолютно нерозвиненими конкурентними перевагами. В той же час, слід відмітити, що формування конкурентоспроможності певного регіону формується на основі конкурентоспроможності окремих підприємств дорожньої галузі. Таким чином, необхідності набуває аналіз ефективності і впливу розвитку конкурентних переваг на підвищення конкурентоспроможності окремих підприємств дорожньої галузі.

Загальновизнано, що в конкурентному середовищі кожна організація прагне покращити якість своєї продукції, знизити витрати, підвищити рівень обслуговування, знизити ціну на продукцію. Конкурентоспроможність підприємства визначає стабільну конкурентну позицію на ринку. Оцінка конкурентоспроможності підприємства спрямована на вирішення таких проблем, як визначення місця підприємства на ринку, розвиток конкурентних переваг, виявлення та дослідження діяльності конкурентів у дорожній галузі, розробка ефективної стратегії, залучення капіталу, вихід на нові ринки, впровадження нових розробок тощо [79]. Компанія не може працювати без стійкої конкурентної позиції на ринку, яка, своєю чергою базується на стійких конкурентних перевагах.

Сьогодні існує велика різноманітність підходів у науковій літературі до методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Така різноманітність викликана не тільки багатогранністю самої суті конкурентоспроможності, але також і особливостями, що встановлюють цілі та завдання дослідження при відборі об’єкта та предмета дослідження. Багато науковців [116; 95; 140; 87]

сходяться в думці, що конкурентоспроможність є найважливішою характеристикою, що оцінює результати діяльності суб’єкта господарювання.

Оскільки конкурентоспроможність безпосередньо пов'язана з використанням обмежених ресурсів підприємства, оцінку конкурентоспроможності можна виразити з точки зору показників ефективності використання ресурсів. Так, конкурентоспроможність підприємства безпосередньо впливає дохід. Низький дохід у майбутньому призводить до зниження прибутку, а отже, і рентабельності підприємства. Ці показники, своєю чергою, є ідентифікаторами ефективності діяльності підприємства.

Всі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства умовно можна поділити на дві групи:

1) Відповідно до критерію застосування формалізованих процедур оцінки: якісні методи (SWOT -аналіз, матричний метод, метод рейтингування), кількісні методи (індексування, методи оцінки частки ринку).

2) За критерієм залежності від характеру даних: методи, засновані на обробці первісних даних (методи перегляду статистичних даних, методи оцінки звітності) та методи, які ґрунтуються на експертному опитуванні (експертна оцінка, соціологічні дослідження).

Ринок дорожнього будівництва в Україні за останні п’ять років демонструє тенденцію зростання, відповідно до Державної програми «Велике будівництво», створенню у 2018 році Дорожнього фонду та проведенню реформування «Укравтодору» або «Державного агентства автомобільних доріг».

Дорожня галузь характеризується тим, що взаємодія між покупцем і продавцем здійснюється певним чином, оскільки в більшості випадків як замовники виступають державні та регіональні органи влади, а з боку виконавців - дорожньо-будівельні компанії, які конкурують між собою. Конкурентна ситуація на українському ринку дорожнього будівництва характеризується досить великою кількістю підприємств, у 2020 році в будівельній галузі налічувалося понад 400 підприємств, у тому числі близько 250 підприємств-підрядників, які

спеціалізувалися на дорожніх роботах (за даними порталу відкритих даних про інфраструктурні проекти [63].

На першому етапі аналізу ефективності і впливу розвитку конкурентних переваг на підвищення конкурентоспроможності підприємств дорожньо-будівельної галузі надамо загальну характеристику ринку.

Так, за даними порталу відкритих даних про інфраструктурні проекти [63], розподіл договорів на будівництво, ремонт та реконструкцію доріг державного та місцевого значення у регіональному розрізі виглядає наступним чином (рис. 2.15): лідерами за обсягом договорі у 2020 році стали Запорізька, Дніпропетровська та Луганська області. Обсяги договорів відповідно склали: Запорізька – 17,3 млн. грн.; Дніпропетровська – 8,1 млн. грн.; Луганська – 7,6 млн. грн. Найменші обсяги договорів припадають на Чернівецьку (0,52 млн. грн.) та Рівненську (0,49 млн. грн.) області.

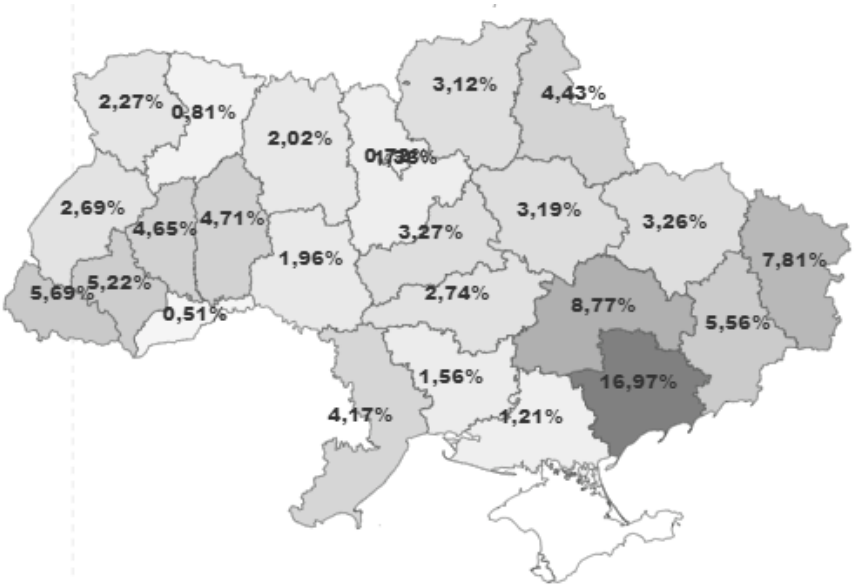
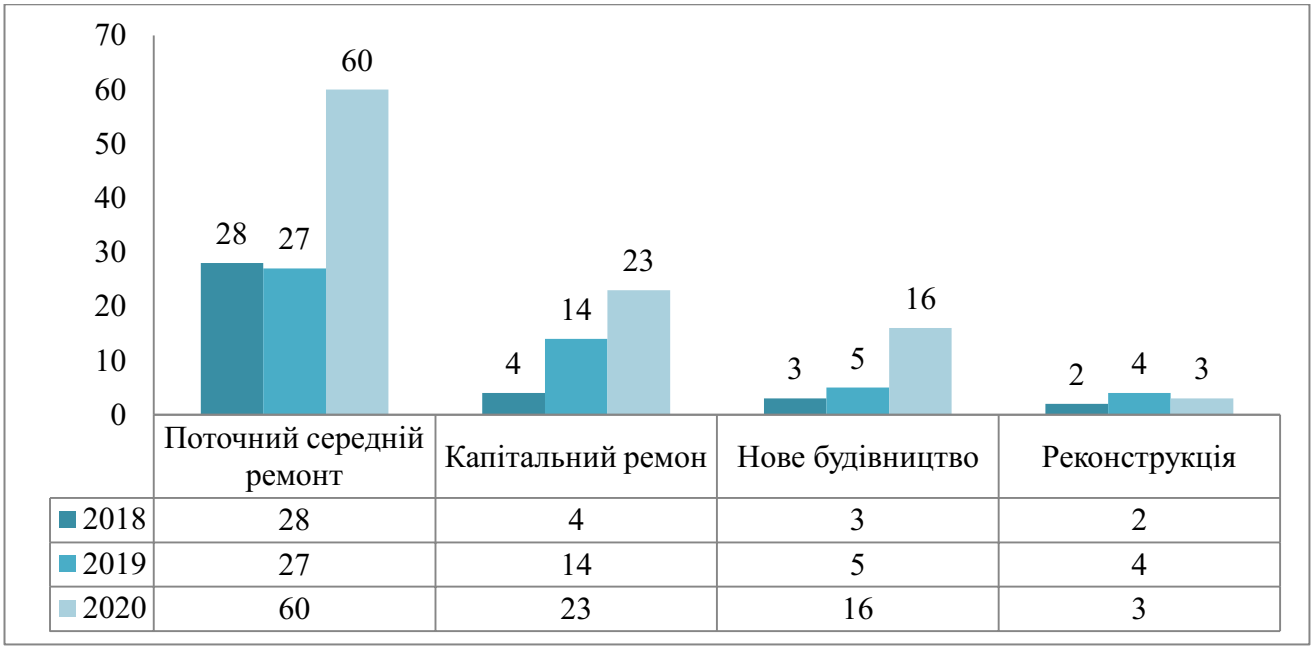


Рис.2.15 Розподіл коштів на будівництво, ремонт та реконструкцію доріг державного та місцевого значення по областях України у 2020 р., %

Джерело: [63]

Структура ринку дорожньої галузі за видами робіт представлена наступними складовими: нове будівництво, капітальний ремонт доріг, поточний середній ремонт та реконструкція. За даними порталу відкритих даних про інфраструктурні проекти впродовж 2018-2020 рр. найбільший обсяг коштів було витрачено на поточний ремонт доріг. Крім того, обсяг витрачених коштів у 2020

році у порівнянні з 2019 роком виріс більше ніж вдвічі. Що стосується капітального ремонту та нового будівництва, то також спостерігається значна тенденція до зростання обсягу коштів. Тільки обсяг коштів, витрачених на реконструкцію мав тенденцію до зниження показника 2020 року у порівнянні з показником 2019 року (рис.2.16).



	Поточний середній ремонт	Капітальний ремон	Нове будівництво	Реконструкція
2018	28	4	3	2
2019	27	14	5	4
2020	60	23	16	3

Рис.2.16 Динаміка структури ринку дорожньої галузі за видами робіт у 2018-2020 рр., млрд.грн

Джерело: складено за аналітичними даними [63]

Відповідно до структури існуючого ринку, аналіз ефективності і впливу розвитку конкурентних переваг на підвищення конкурентоспроможності підприємств дорожньої галузі доцільно проводити враховуючи наступні характеристики ринку:

- регіональне розподілення договорів;
- розподілення договорів за видами робіт;
- розподілення підприємств-підрядників за обсягом договорів.

Враховуючи зазначені вище характеристики ринку дорожньої галузі пропонуємо окремо здійснити аналіз за представниками окремих груп підприємств підрядників (підприємства зі значною часткою ринку; підприємства з середньою часткою ринку; підприємства з незначною часткою ринку).

В якості бази дослідження було обрано 12 підприємств, які працюють на ринку дорожньої галузі, та є представниками різних груп підприємств-підрядників (підприємства зі значною часткою ринку; підприємства з середньою часткою ринку; підприємства з незначною часткою ринку).

- підприємства зі значною часткою ринку входять в топ-5 за обсягом укладених договорів: ТОВ «Автомагістраль-Південь», ТОВ «ПБС», ТОВ «ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕШНЛ»;

- підприємства з середньою часткою ринку: ТОВ «Березівкаагрошляхбуд», ПП «БУДГАРАНТ-7», ТОВ «БК –ВР», ТОВ "БК «ЕЛІТМАГІСТРАЛЬ», ТОВ «БУДСТАНДАРТ ЛТД»;

- підприємства з незначною часткою ринку: ТОВ «ШБУ-14», ТОВ «БМФ «ЕТАЛОН-БУД», ТОВ «ТД «Дінастія», ТОВ «ДОРБУД СЕРВІС».

Аналіз конкурентної позиції підприємств групи «підприємства зі значною часткою ринку» за регіональним розподіленням договорів, який представлено у таблиці 2.4 показав, що для ТОВ «Автомагістраль-Південь» найбільший рівень конкуренції спостерігається з боку ТОВ «ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕШНЛ» у Львівській, Луганській та Запорізькій областях. Сумська та Харківська області для ТОВ «Автомагістраль-Південь» є найпривабливішими, оскільки конкуренція з боку інших підприємств зі значною часткою ринку відсутня. Що стосується Львівської області, то у 2020 році ТОВ «Автомагістраль-Південь» значно втратило свої конкурентні позиції, що обґрунтовано зменшенням обсягів укладених договорів майже на 75%. В той же час, привабливою для ТОВ «Автомагістраль-Південь» залишається Донецька область, враховуючи невеликі обсяги договорів головного конкурента ТОВ «ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕШНЛ».

Конкурентна позиція ТОВ «ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕШНЛ» у 2020 році у порівнянні з даними 2019 року значно посилилась практично за всіма представленими областями. Зниження показника обсягу договорів спостерігається тільки у Донецькій області. Більш того, дане підприємство вийшло на ринок зі

значним обсягом договорів у Закарпатській, Кіровоградській та Полтавській областях.

Таблиця 2.4

Конкурентна позиція підприємств дорожньої галузі зі значною часткою ринку за регіонами України у 2019-2020 рр., млн.грн.

Область	ТОВ «Автомагістраль-Південь»		ТОВ «ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕШНЛ»		ТОВ «ПБС»	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Дніпропетровська	**1208**	**7130**	**111**	**493**	-	-
Сумська	889	2591	-	-	-	-
Харківська	1638	1528	-	-	-	-
Львівська	**1726**	**476**	**1702**	**1936**	-	-
Луганська	-	**2183**	-	**2759**	-	-
Запорізька	**727,2**	**1347**	**980**	**1550**	-	-
Донецька	**78,4**	**1679**	**465**	**98**	-	-
Одеська	797,9	208	-	-	-	-
Волинська	-	**397**	-	-	-	**1357**
Київська	-	**7,6**	-	**134**	-	-
Закарпатська	-	-	-	**1439**	1181	**2094**
Полтавська	-	-	974	338	-	-
Кіровоградська	-	-	-	748	-	-
Житомирська	-	-	-	48	-	-
Чернівецька	-	-	-	-	36,2	119,5
Івано-Франківська	-	-	-	-	723	4445
Тернопільська	-	-	-	-	5,1	-
м. Київ	-	-	82	-	-	-

Джерело: розраховано автором за даними [63]

Відбулось посилення конкурентної позиції і підприємства ТОВ «ПБС», що, в першу чергу, пов’язано зі збільшенням обсягів договорів (8015,5 млн грн. у 2020 році проти 1945,3 у 2019 році) та виходом на ринок у Волинській області.

На рис. 2.17 представлено загальне розподілення конкурентних позицій між підприємствами групи «підприємства зі значною часткою ринку». Слід відмітити,

що найбільший індекс зростання конкурентної позиції у 2020 році мало підприємство ТОВ «ПБС»

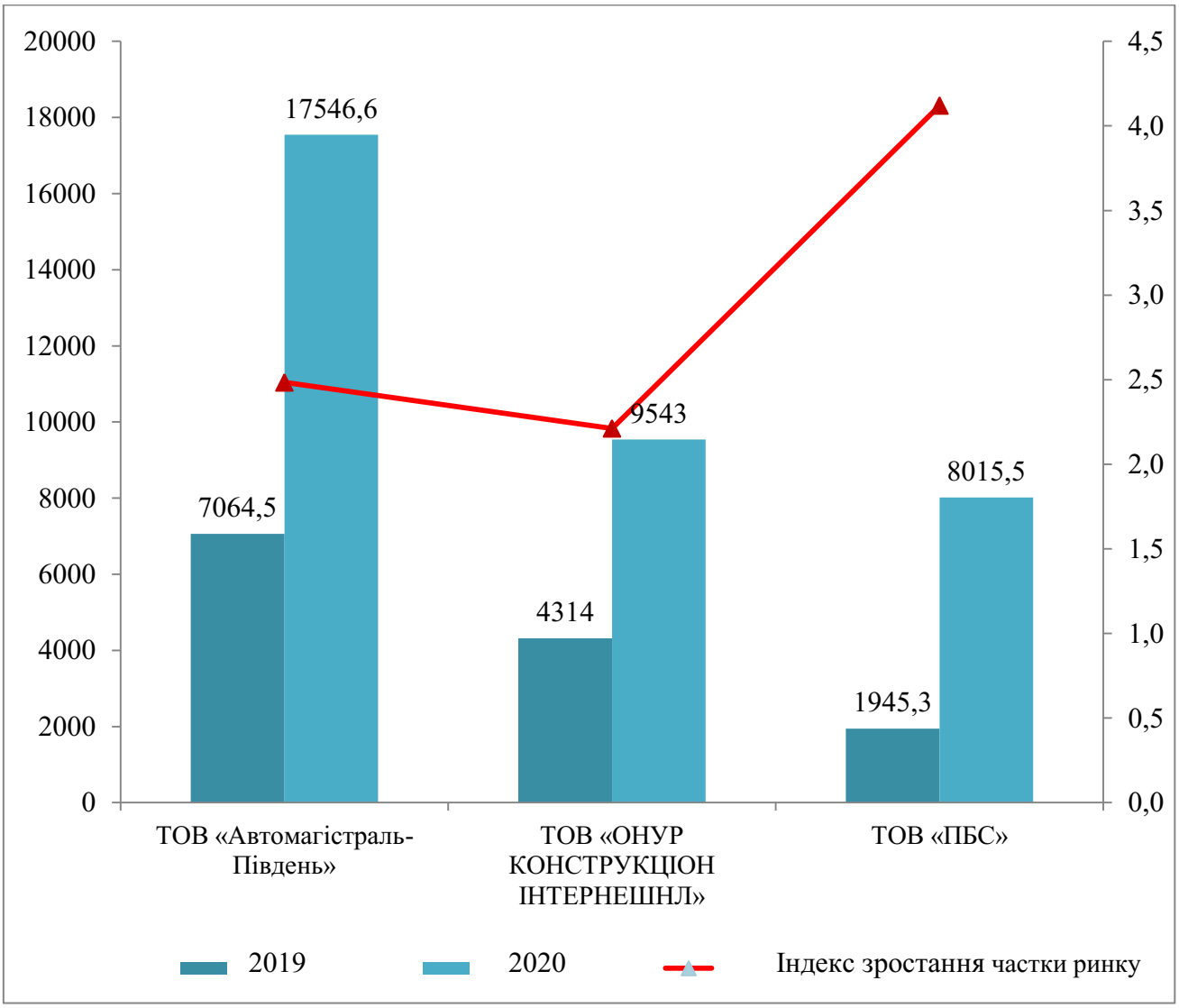


Рис.2.17 Конкурентна позиція підприємств дорожньої галузі зі значною часткою ринку у 2019-2020 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано автором за даними [63]

Таблиця 2.5

Конкурентна позиція підприємств дорожньої галузі з середньою часткою ринку за регіонами України у 2019-2020 рр., млн.грн.

Область	ТОВ «Березівка агрошляхбуд»		ПП «БУДГАРАНТ-7»		ТОВ «БК –ВР»		ТОВ «БК «ЕЛІТМАГІСТРАЛЬ»		ТОВ «БУДСТАНДАРТ ЛТД»	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Дніпропетровська	-	-	-	-	-	-	-	387,5	-	-
Сумська	-	-	-	488,5	-	-	-	-	-	-
Одеська	217,8	980,5	-	-	-	-	-	-	-	-
Полтавська	-	-	-	272,2	-	-	-	-	-	-
Житомирська	-	-	-	-	-	-	-	-	64,9	277,9
Київ	-	-	-	-	-	733,9	-	-	-	-

Джерело: розраховано автором за даними [63]

Аналіз конкурентної позиції підприємств групи «підприємства з середньою часткою ринку» за регіональним розподіленням договорів (таблиця 2.5, рис. 2.18) показав, що підприємства ПП «БУДГАРАНТ-7», ТОВ «БК –ВР» та ТОВ «БК «ЕЛІТМАГІСТРАЛЬ» вийшли на ринок тільки у 2020 році. Конкуренція за регіональним розподіленням договорів відсутня, оскільки діяльність всіх аналізованих підприємств здійснюється в різних областях.

Найвищу конкурентну позицію за обсягом укладених договорів має підприємство ТОВ «Березівкаагрошляхбуд». Найменший обсяг договорів серед підприємств групи середньої долі ринку має підприємство ТОВ «БУДСТАНДАРТ ЛТД».

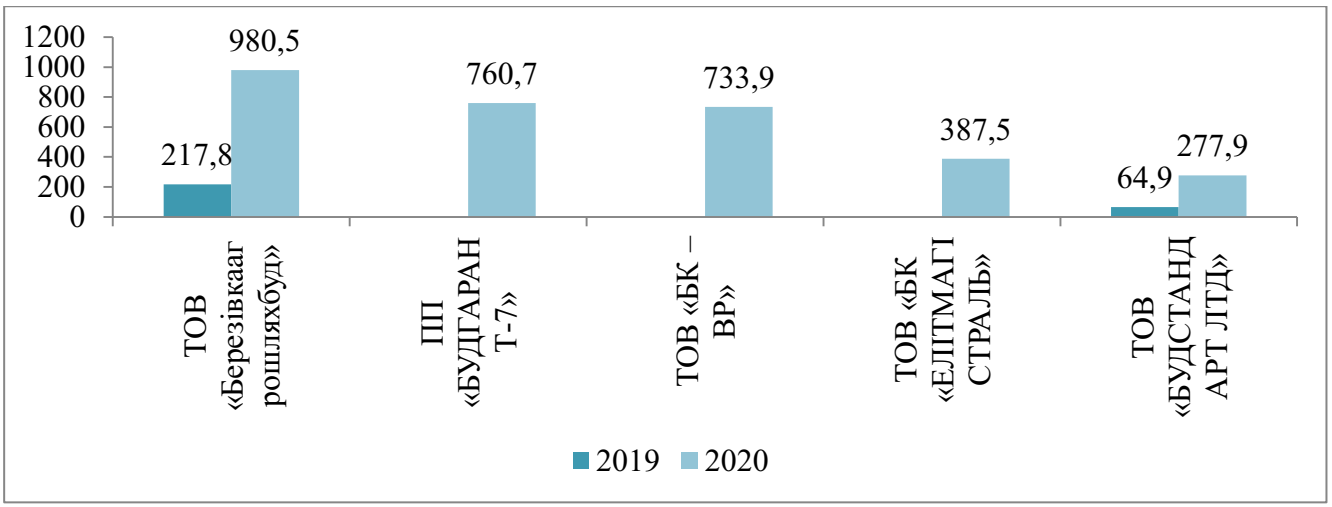


Рис.2.18 Конкурентна позиція підприємств дорожньої галузі з середньою часткою ринку за регіонами України у 2019-2020 рр., млн.грн.

Джерело: розраховано автором за даними *[63]*

Аналогічна ситуація за регіональним розподіленням договорів спостерігається і для групи «підприємств з незначною часткою ринку». Конкуренція за регіональним розподіленням договорів відсутня, оскільки діяльність всіх аналізованих підприємств здійснюється в різних областях (таблиця 2.6, рис. 2.19). Новою на ринку у 2020 році стала діяльність підприємства ТОВ «БМФ «ЕТАЛОН-БУД», яке вийшло на Вінницький ринок ремонту та будівництва доріг.

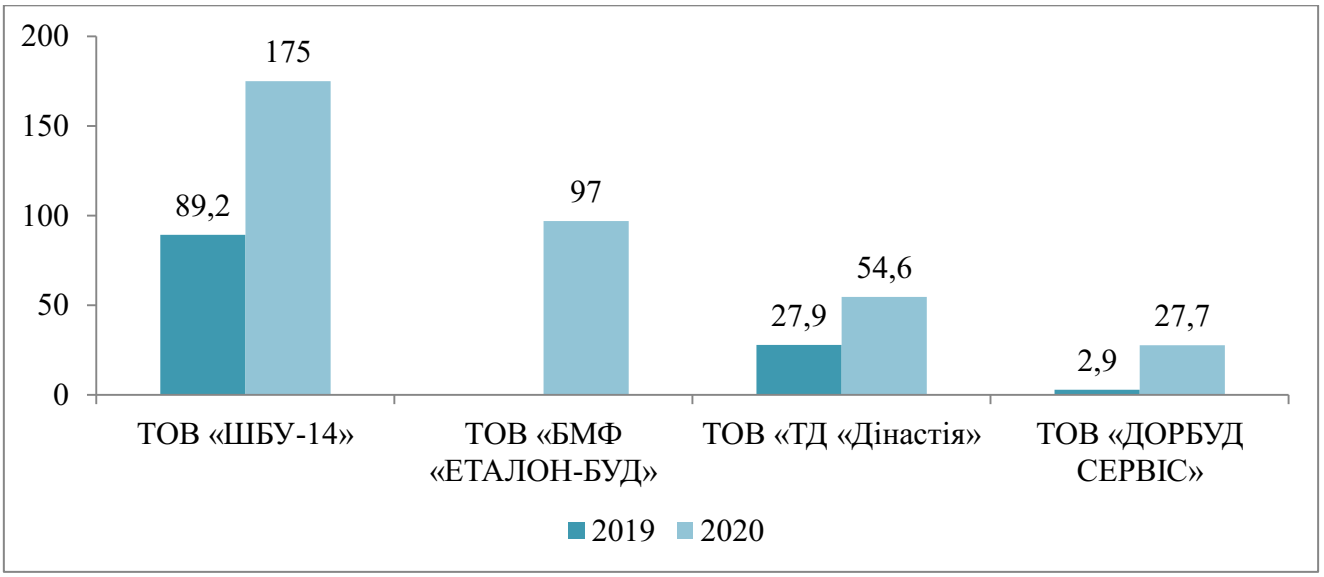


Рис. 2.19 Конкурентна позиція підприємств дорожньої галузі з незначною часткою ринку за регіонами України у 2019-2020 рр., млн.грн.

Джерело: розраховано автором за даними [63]

Таблиця 2.6

Конкурентна позиція підприємств дорожньої галузі з незначною часткою ринку за регіонами України у 2019-2020 рр., млн.грн.

Область	ТОВ «ШБУ-14»		ТОВ «БМФ «ЕТАЛОН-БУД»		ТОВ «ТД «Дінастія»		ТОВ «ДОРБУД СЕРВІС»	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Чернігівська	89,2	175	-	-	-	-	-	-
Вінницька	-	-	-	97	-	-	-	-
Сумська	-	-	-	-	27,9	54,6	-	-
Київська	-	-	-	-	-	-	2,9	13,1
Черкаська	-	-	-	-	-	-	-	14,6

Джерело: розраховано автором за даними [63]

Аналіз конкурентної позиції підприємств групи «підприємства зі значною часткою ринку» за видами робіт надає можливість зробити наступні висновки:

1) всі аналізовані підприємства групи «підприємства зі значною часткою ринку» здійснюють діяльність по новому будівництву доріг, капітальному ремонту та поточному середньому ремонту. Що стосується такого виду діяльності як реконструкція доріг, то тільки ТОВ «ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕШНЛ» займалось реконструкцією доріг впродовж 2019-2020 рр. У ТОВ «ПБС» такий вид діяльності відсутній (табл.2.7);

2) ТОВ «Автомагістраль-Південь» є лідером за показником здійснення поточного ремонту доріг та нового будівництва;

3) ТОВ «ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕШНЛ» лідирує за показником діяльності з капітального ремонту у сумарному підсумку за 2019-2020 рр.

Таблиця 2.7

Конкурентна позиція підприємств дорожньої галузі залежно від частки ринку за видами робіт, млн. грн.

Підприємство	Рік	Нове будівництво	Капітальний ремонт	Поточний ремонт	Реконструкція
1	2	3	4	5	6
Група «підприємства зі значною часткою ринку»					
ТОВ «Автомагістраль-Південь»	2019	1098	860	4932	175
	2020	2781	1942	12828	-
ТОВ «ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕШНЛ»	2019	132,5	1374	2751	58,9
	2020	16,9	1875	5949	1674
ТОВ «ПБС»	2019	63,4	314,2	1768	-
	2020	162,5	1329	6524	-
Група «підприємства з середньою часткою ринку»					
ТОВ «Березівка агрошляхбуд»	2019	-	12,8	204,9	-
	2020	-	1,2	979	-
ПП «БУДГАРАНТ-7»	2019	-	-	-	-
	2020	-	133,9	626,8	-
ТОВ «БК –ВР»	2019	-	-	-	-
	2020	-	733,9	626,9	-
ТОВ «БК «ЕЛІТМАГІСТРАЛЬ»	2019	-	-	-	-
	2020	-	355,1	32,4	-
ТОВ «БУДСТАНДАРТ ЛТД»	2019	-	64,4	-	-
	2020	-	277,9	-	-
Група «підприємства з незначною часткою ринку»					
ТОВ «ШБУ-14»	2019	-	-	89,3	-
	2020	-	4,8	170,3	-
ТОВ «БМФ «ЕТАЛОН-БУД»	2019	-	-	-	-
	2020	-	-	97	-
ТОВ «ТД «Дінастія»	2019	-	-	27,9	-
	2020	-	-	54,6	-
ТОВ «ДОРБУД СЕРВІС»	2019	-	2,9	-	-
	2020	-	13,1	14,6	-

Джерело: розраховано автором за даними [63]

Аналіз конкурентної позиції підприємств групи «підприємства з середньою часткою ринку» за видами робіт надає можливість зробити наступні висновки:

1) всі аналізовані підприємства групи «підприємства з середньою часткою ринку» не здійснюють діяльність по новому будівництву доріг та реконструкції. Підприємство ТОВ «БУДСТАНДАРТ ЛТД» здійснює діяльність тільки з капітального ремонту доріг (табл.2.7);

2) підприємства ПП «БУДГАРАНТ-7», ТОВ «БК –ВР», ТОВ «БК «ЕЛІТМАГІСТРАЛЬ» здійснювали свою діяльність тільки у 2020 році;

3) лідером у здійсненні діяльності з капітального ремонту є ТОВ «БК –ВР». А от за показниками діяльності з поточного середнього ремонту доріг лідирує ТОВ «Березівкаагрошляхбуд». Конкурентні позиції ПП «БУДГАРАНТ-7» та ТОВ «БК –ВР» знаходяться на одному рівні.

Аналіз конкурентної позиції підприємств групи «підприємства з незначною часткою ринку» за видами робіт надає можливість зробити наступні висновки:

1) всі аналізовані підприємства групи «підприємства з незначною часткою ринку» не здійснюють діяльність по новому будівництву доріг та реконструкції. Підприємства ТОВ «БМФ «ЕТАЛОН-БУД» та ТОВ «ТД «Дінастія» здійснюють діяльність тільки з поточного середнього ремонту доріг (табл.2.7);

2) підприємство ТОВ «БМФ «ЕТАЛОН-БУД» здійснювало свою діяльність тільки у 2020 році;

3) ТОВ «ДОРБУД СЕРВІС» є лідером у здійсненні діяльності з капітального ремонту доріг;

4) ТОВ «ШБУ-14» демонструє лідерство за показником діяльності з поточного середнього ремонту доріг. Конкурентна позиція ТОВ «БМФ «ЕТАЛОН-БУД» є другою у рейтингу за показником 2020 року. ТОВ «ТД «Дінастія» посилило свою конкурентну позицію у 2020 році у порівнянні з позицією 2019 року.

Враховуючи той факт, що конкурентна позиція за обсягом укладених договорів кожного підприємства в рейтингу найбільш успішних визначається

відповідністю кваліфікаційним критеріям, встановленим на основі методичних рекомендацій щодо методології особливостей здійснення закупівель у сфері дорожнього господарства [51], сутність яких буде більш детально висвітлено у розділі 3 дисертаційної роботи, одним із кваліфікаційних критеріїв є підтвердження фінансової спроможності на основі фінансової звітності підприємства-підрядника. Отже, необхідності набуває аналіз фінансового стану підприємств за виокремленими конкурентними групами.

Для проведення аналізу фінансового стану підприємств-підрядників необхідно в першу чергу виконати аналіз їх прибутковості та рентабельності. В якості показників прибутковості нами було розглянуто чистий дохід від реалізації продукції та чистий прибуток підприємства. Відповідні дані було проаналізовано за 2019-2020 рр. Інформаційним джерелом для аналізу даних слугували звіти про фінансові результати підприємств. Крім того, з метою оцінювання ефективності діяльності підприємств-підрядників було розраховано показники чистої рентабельності та EBITDA рентабельність. Розрахунок саме таких показників обґрунтовано рекомендаціями, які містяться у методології особливостей здійснення закупівель у сфері дорожнього господарства. Аналіз показників чистої рентабельності надає можливість оцінити платоспроможність підприємства-підрядника та його здатність виконувати умови договорів на належному рівні. EBITDA рентабельність характеризує боргове навантаження підприємства та є основним показником, на базі якого кредитори розраховують здатність підприємства залучати фінансові ресурси, а інвестори визначають вартість підприємства. Крім того, EBITDA рентабельність є індикатором ефективності роботи підприємства в галузі. У таблиці 2.8 та додатку Ж міститься інформація щодо показників прибутковості та рентабельності груп підприємств відповідно до частки ринку

Відповідно отриманим розрахункам можна зробити висновок, що найвищу ефективність роботи в галузі у 2020 році демонструє ТОВ «Автомагістраль-Південь». Показники його чистої рентабельності та EBITDA рентабельності є найвищими в групі «підприємства зі значною часткою ринку».

Таблиця 2.8

Прибуток і рентабельність підприємств дорожньої галізі України залежно від частки ринку у 2019-2020 рр., тис. грн.

Підприємство	Рік	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Чиста рентабельність, %	EBITDA рентабельність,%
Група «підприємства зі значною часткою ринку					
ТОВ «Автомагістраль-Південь»	2019	6340420	67278	1,00	0,45
	2020	16867916	633870	3,80	4,27
ТОВ «ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕШНЛ»	2019	4298155	1911	0,04	0,90
	2020	8851805	62402	0,70	1,09
ТОВ «ПБС»	2019	1294085	9249	0,71	2,22
	2020	4547864	64392	1,40	1,60
Група «підприємства з середньою часткою ринку»					
ТОВ «Березівка агрошляхбуд»	2019	475841,5	21762,9	4,57	5,58
	2020	1041777,9	47735,8	4,58	5,58
ПП «БУДГАРАНТ-7»	2019	121362,1	-1251,5	-1,03	-0,98
	2020	549081,9	4967,2	0,90	1,10
ТОВ «БК –ВР»	2019	48614	75	0,15	0,23
	2020	56619	-9060	-0,16	-
ТОВ «БК «ЕЛІТМАГІСТРАЛЬ»	2019	66123,2	1265,5	1,91	2,33
	2020	312405,7	7166,4	2,29	2,80
ТОВ «БУДСТАНДАРТ ЛТД»	2019	8380,2	10,2	0,12	0,15
	2020	332845,2	369,8	0,11	0,14
Група «підприємства з незначною часткою ринку»					
ТОВ «ШБУ-14»	2019	258309	-4096	-1,59	-1,59
	2020	531588	11865	2,23	2,23
ТОВ «БМФ «ЕТАЛОН-БУД»	2019	45776,2	358,8	0,78	0,96
	2020	207569,7	110,9	0,05	0,07
ТОВ «ТД «Дінастія»	2019	96802	594,4	0,61	0,75
	2020	238085,4	2060,7	0,87	1,06
ТОВ «ДОРБУД СЕРВІС»	2019	32370,2	1107,5	3,42	4,17
	2020	65530,7	1316,6	2,00	2,45

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємств

У той же час, слід відмітити падіння значення показника EBITDA рентабельності ТОВ «ПБС» у 2020 році, що пояснюється збільшенням боргового навантаження підприємства та зниженням ефективності роботи підприємства в галузі.

Діяльність ТОВ «БК –ВР» виявилась не ефективною за показниками 2020 року, що, як наслідок, впливатиме на обсяг договорів у 2021 році. А от діяльність ТОВ «БК «ЕЛІТМАГІСТРАЛЬ» є стабільно позитивною, що зумовлено збільшенням обсягів договорів та зростанням показника чистого прибутку майже в 6 разів. В той же час, не дивлячись на збільшення чистого прибутку, який отримало ТОВ «БУДСТАНДАРТ ЛТД» у 2020 році, показники його чистої рентабельності та EBITDA рентабельності зазнали скорочення.

Так, за результатами розрахунків по групі «підприємства з середньою часткою ринку» найбільш стабільним за показниками чистої рентабельності та EBITDA рентабельності, як і передбачалось, виявилось ТОВ «Березівкаагрошляхбуд», яке значно випереджає своїх найближчих конкурентів за обсягами договорів та показниками чистого доходу та чистого прибутку. Завдяки зменшенню боргового навантаження та підвищенню ефективності роботи в галузі ПП «БУДГАРАНТ-7» у 2020 році демонструє позитивні значення показників чистої рентабельності та EBITDA рентабельності, але значною мірою відстає від ТОВ «Березівкаагрошляхбуд».

За результатами розрахунків по групі «підприємства з незначною часткою ринку», найбільш рентабельним виявилось ТОВ «ДОРБУД СЕРВІС», яке має найменшу долю ринку серед аналізованих підприємств групи. Показник його EBITDA рентабельності хоча і зазнав певного зниження у 2020 році, все одно перевищує показник лідера групи за конкурентною позицією ТОВ «ШБУ-14». Також слід відзначити позитивні зрушення у діяльності ТОВ «ТД «Дінастія», якому вдалося покращити ефективність своєї роботи в галузі. А от діяльність ТОВ «БМФ «ЕТАЛОН-БУД» зазнала зниження своєї ефективності.

Таким чином, маючи на меті дослідження впливу ефективності діяльності підприємств на розвиток конкурентних переваг та підвищення

конкурентоспроможності підприємств ми проаналізували показники ефективності (чистий дохід, чистий прибуток, чисту рентабельність та EBITDA рентабельність) за відповідними групами: «підприємства зі значною часткою ринку», «підприємства з середньою часткою ринку» та «підприємства з незначною часткою ринку».

Отже, проведений аналіз продемонстрував наступні тенденції:

1) в груповому розрізі існує пряма залежність конкурентної позиції підприємства від показників ефективності діяльності, але вона зберігається тільки для лідерів групи, тобто підприємства з найбільшою часткою ринку має найвищі показники ефективності своєї діяльності. В той же час така тенденція не зберігається для інших представників групи. Так, для всіх груп, підприємства з найменшою часткою ринку продемонстрували показники ефективності, наближені до лідерів.

2) загальний аналіз ефективності діяльності підприємств дорожньої галузі у 2020 році спростував гіпотезу щодо залежності конкурентної позиції підприємства від показників ефективності діяльності, оскільки найрентабельнішими виявилися представники групи «підприємства з середньою часткою ринку». Такі результати формують необхідність розробки методичного підходу до оцінювання конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства на основі факторної моделі кваліфікаційних критеріїв, оскільки логічним є припущення, що саме кваліфікаційні критерії визначають конкурентну позицію підприємств-підрядників і, як наслідок, стають плацдармом для формування конкурентних переваг.

Висновки по розділу 2

Другий розділ дисертаційної роботи присвячено діагностиці і аналізу конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі України.

1. Аналіз тенденцій та перспектив розвитку підприємств дорожньої галузі Україні показав, що впродовж останніх років відбувається суттєве її реформування через зміну розподілу обов'язків в межах існуючих функцій управління центральних і місцевих органів влади в частині передачі повноважень місцевій владі у визначенні пріоритетності регіонального об'єкту на місцях за рахунок коштів Дорожнього фонду. Хоча державний сектор є ключовим у розвитку дорожньої галузі, завдяки проведенню реформування та розвитку державно-приватного партнерства, роль підприємств приватного сектору стрімко зростає. Приватний сектор стає учасником у життєвому циклі проектів, будь то будівництво, експлуатація, фінансування чи технічне обслуговування доріг.

2. Проблема розвитку дорожньої галузі є вузьким місцем для розвитку економіки країни. Не маючи якісних доріг між регіонами, неможливо здійснювати ефективне управління, проводити політику стимулювання економічного розвитку. Водночас, держава відчуває дефіцит бюджетних коштів і має інертність при реалізації проєктів. У цих умовах державно-приватне партнерство може і повинно стати основою модернізації країни, джерелом коштів і технологій. Таким чином, залучення приватних компаній у великі ДПП-проекти позитивно позначиться на економіці країни в цілому.

3. Аналіз конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі України показав, що до основних факторів, які безпосередньо впливають на рівень конкуренції на ринку слід віднести: залежність ринку дорожньо-будівельних робіт від інвестицій в основний капітал; джерелом фінансування дорожнього господарства є державний бюджет, що багато в чому обмежує місткість ринку, яка визначається кількістю виділених коштів на дорожньо–будівельні роботи, а не реальними інвестиціями в даний сектор економіки; низька ефективність витрачання грошових коштів при реалізації проєктів.

4. Для оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ступінь використання конкурентних переваг було проведено PEST – аналіз та SWOT–аналіз на прикладі дорожнього господарства Київського регіону. Проведений аналіз дозволив модифікувати загальноприйняту систему вимірників, що дозволяють визначати і оцінювати рівень розвитку дорожнього господарства. Запропонована комплексна оцінка, побудована на використанні соціально-економічного підходу, дозволяє враховувати ступінь розвитку транспортної інфраструктури за рахунок проведення будівельно-ремонтних робіт, робіт по утриманню автомобільних доріг, її вплив на розвиток структурних галузей і всіх продуктивних сил і соціальної сфери регіону.

5. На основі кластерного аналізу було здійснено класифікацію регіонів за рівнем розвитку конкурентних переваг дорожнього господарства за рахунок проведення будівельно-ремонтних робіт, робіт по утриманню автомобільних доріг з використанням кластерного аналізу. Відповідно представленій класифікації регіони було поділено на 5 кластерів: регіони з абсолютно розвиненими конкурентними перевагами; регіони з розвиненими конкурентними перевагами; регіони з відносно розвиненими конкурентними перевагами; регіони з нерозвиненими конкурентними перевагами, регіони з абсолютно нерозвиненими конкурентними перевагами.

6. Проведено дослідження впливу ефективності діяльності підприємств на розвиток конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Проаналізовано показники ефективності (чистий дохід, чистий прибуток, чисту рентабельність та EBITDA рентабельність) за відповідними групами: «підприємства зі значною часткою ринку», «підприємства з середньою часткою ринку» та «підприємства з незначною часткою ринку».

7. Загальний аналіз ефективності діяльності підприємств галузі у 2020 році спростував гіпотезу щодо залежності конкурентної позиції підприємства від показників ефективності діяльності, оскільки найрентабельнішими виявилися представники групи «підприємства з середньою часткою ринку». Отже на конкурентоспроможність підприємств більше впливає розмір підприємства, а не

ефективність діяльності. Такі результати сформували необхідність розробки методичного підходу до оцінювання конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства на основі факторної моделі кваліфікаційних критеріїв, оскільки логічним є припущення, що саме кваліфікаційні критерії визначають конкурентну позицію підприємств-підрядників і, як наслідок, стають плацдармом для формування конкурентних переваг.

Основні результати дослідження представлені в роботах [101, 102].

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ДОРОЖНЬОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ

3.1 Створення інноваційних конкурентних переваг

В сучасних умовах інновації відіграють вирішальну роль у розвитку підприємств дорожнього господарства. Завдяки інноваціям підприємства отримують унікальні конкурентні переваги, які відкривають їм доступ до нових ринків, створюють принципово нові можливості. Це дозволяє їм акумулювати надприбуток і диктувати свої умови на ринку. Дорожня галузь в Україні сьогодні зазнала значних змін після реформування, що, з одного боку, відкрило можливості для розвитку підприємств дорожньо-експлуатаційної сфери, а, з іншого боку – стало причиною посилення конкуренції між такими підприємствами. За таких умов, саме розвиток інноваційних конкурентних переваг може стати головним фактором успіху вітчизняних підприємств дорожнього господарства не тільки у внутрішній конкурентній боротьбі, але й у боротьбі з зарубіжними суб'єктами ринку.

Успішне функціонування та розвиток підприємств дорожнього господарства у ринковій економіці потребує розумного підходу до формування інноваційної політики. Багато авторів у своїх дослідженнях вказують на необхідність інтеграційного підходу до стратегічного та інноваційного менеджменту [16, 33; 117, 118; 141]. Оцінка інноваційної політики потребує визначення зовнішніх стратегічних змін, які можуть відбутися на підприємстві дорожнього господарства в результаті засвоєння технологічних та організаційних інновацій. Можливості формування конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства на основі інновацій визначаються наявністю ресурсів знань, здатністю їх залучення і ефективного використання для забезпечення безперервності інноваційного процесу. В умовах глобалізації та інтернаціоналізації економіки, посилення конкуренції, яке супроводжується скороченням життєвого циклу інновацій та конкурентних переваг і подальшою

диференціацією ринків, інноваційна діяльність стає ключовим фактором успіху.

Якщо підприємство постійно не знаходить шляхів поліпшення пропозиції (інновації товарів або послуг) або доставки цієї пропозиції до споживача (інновація процесу), то воно ризикує стати надмірно вразливим в умовах хаотичної зміни бізнес-середовища. Як зазначають дослідники [96, 44, 135, 42], роль інновацій полягає в сприянні процесам постійного оновлення підприємства, а формування і розвиток інноваційних здібностей стає запорукою і невід'ємною складовою інноваційних процесів. При цьому інноваційна діяльність повинна здійснюватися постійно, системно і оперативно реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Зазначене вище, актуалізує необхідність стратегічного підходу у формуванні інноваційних конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства.

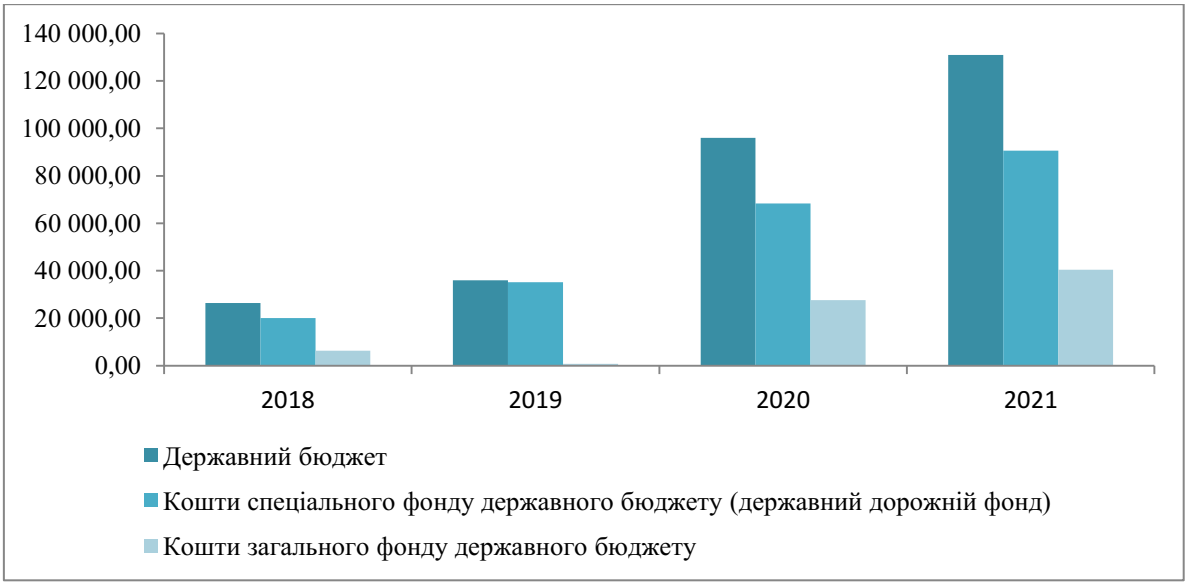
За розподілом видів економічної діяльності за технологічними секторами відповідно до методики ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку), будівництво та реконструкцію доріг віднесено до низькотехнологічного сектору економіки, де інтенсивність витрат на НДДКР (Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) у відсотках до доданої вартості складає 0,21% [143]. В той же час, розподіл кількості промислових підприємств, які провадили інноваційну діяльність за технологічними секторами демонструє зростання кількості інноваційно-активних підприємств низькотехнологічного сектору на 110,3% у 2020 році. Такі дані свідчать про те, що підприємства дорожнього господарства поступово приходять до усвідомлення важливості та необхідності запровадження інноваційної діяльності з метою отримання нових конкурентних переваг.

Державний сектор є ключовим у розвитку дорожньої галузі, завдяки проведенню реформування та розвитку державно-приватного партнерства, роль підприємств приватного сектору стрімко зростає. Приватний сектор стає потенціалом для участі у життєвому циклі проєктів, будь то будівництво, експлуатація, фінансування чи технічне обслуговування доріг [43]. Партнерство між державним та приватним сектором на дорогах є поширеною практикою для

багатьох європейських країн. За даними Світового Банку, у 2019 році було залучено 47,8 мільярда доларів за 123 проєктами в транспортному секторі, 59% з яких відноситься до будівництва автодоріг, що складає 28,4 млрд. доларів на 90 проєктів [32; 59]. Впродовж останніх 10 років транспортний сектор є домінуючим та складає майже половину глобальних приватних інвестицій.

Динаміка обсягів бюджетних коштів для фінансування будівництва, реконструкції та ремонту автомобільних доріг національного значення (рис. 3.1) також демонструє потенціал до формування інноваційних конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства.

Рис.3.1 Динаміка обсягу бюджетних коштів на будівництво, реконструкцію та ремонт автодоріг національного значення України у 2018-2021 рр., млн. грн.



Джерело: побудовано за даними [62]

Глобалізація економіки, що породжує жорстку конкуренцію, призводить до виникнення нових концепцій формування інноваційних конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі. В умовах стрімкого і непередбачуваного розвитку бізнес-середовища, колишні інноваційні стратегії не можуть забезпечити підприємству конкурентні переваги.

Отже, підприємствам необхідно розробляти нові концепції розвитку інноваційних конкурентних переваг. Однією з таких є концепція «відкритих

інновацій», яку в 2003 р. розробив виконавчий директор Центру відкритих інновацій Каліфорнійського університету Г. Чесборо. Автор детально описав її в дослідженні «Відкриті інновації. Новий імператив креативності та отримання прибутку» [94]. Відповідно до даної концепції відкриті інновації пропонують ряд переваг підприємствам, що працюють в рамках програми глобального співробітництва, а саме:

- зниження витрат на проведення досліджень і розробок;

- потенціал для поліпшення розвитку ефективності;

- підвищення точності маркетингових досліджень і орієнтації на споживача;

- потенціал синергізму між внутрішніми і зовнішніми інноваціями.

У той же час впровадження моделі відкритих інновацій пов'язано з ризиками і проблемами, такими як:

- можливість розкриття інформації, не призначеної для спільного використання;

- можливість для приймаючої компанії втратити свою конкурентну перевагу в результаті виникнення інтелектуальної власності;

- підвищена складність управління інноваціями і контролю впливу учасників на проект [94].

В умовах відкритої глобалізованої економіки, коли терміни життєвого циклу інновацій скорочуються, а конкурентні переваги, що формуються за рахунок тривалих і широкомасштабних науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), можуть з легкістю стати надбанням конкурентів, саме концепція відкритих інновацій визначатиме принципи і підходи до організації НДДКР підприємств дорожнього господарства.

Сьогодні в Україні реалізацію даної концепції можна спостерігати через створення інформаційних майданчиків та довідково-інформаційних ресурсів. На наш погляд, в Україні концепція відкритих інновацій у дорожньому господарстві імплементується через (рис.3.2):

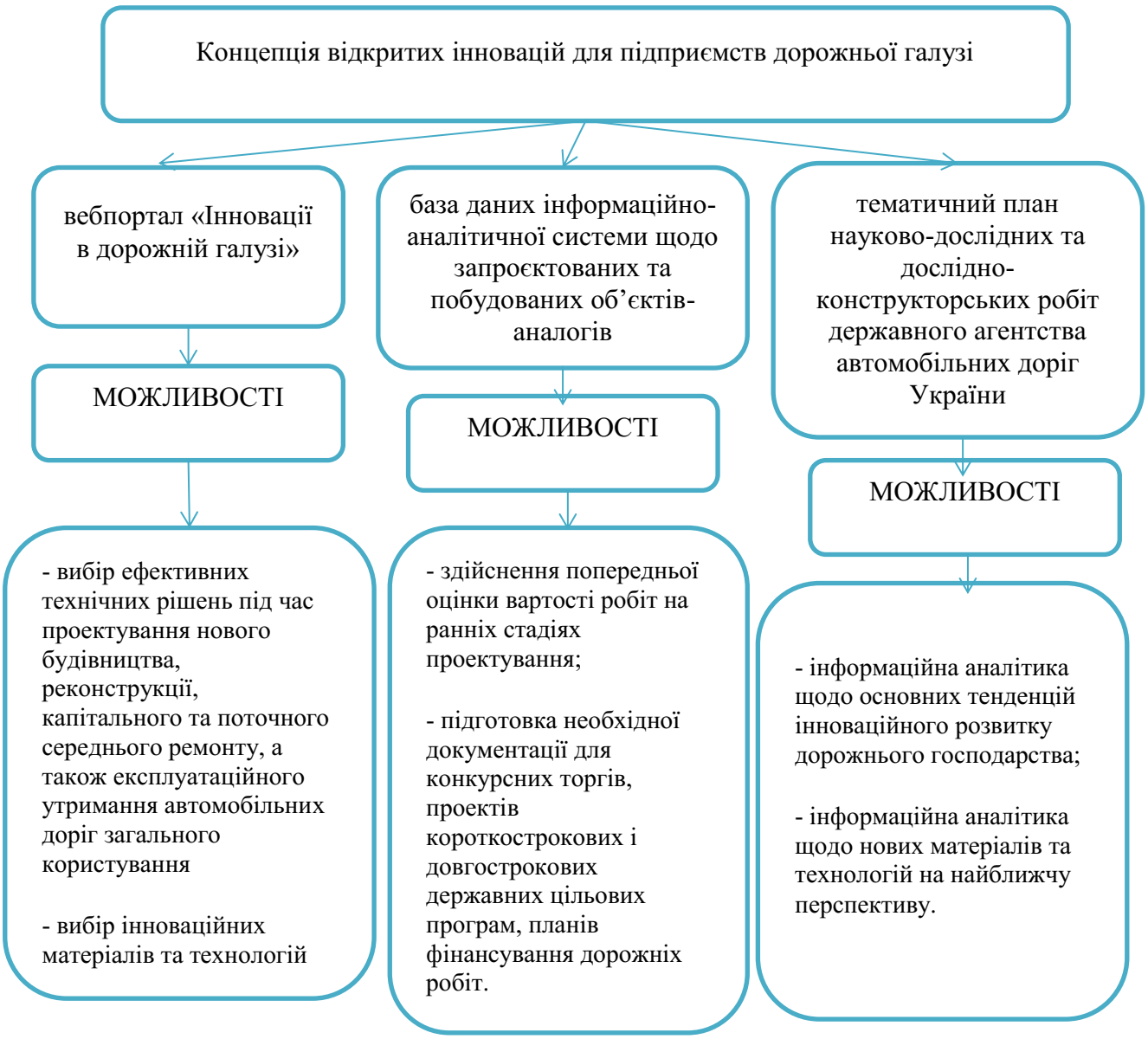


Рис.3.2 Заходи щодо імплементації концепції відкритих інновацій у дорожньому господарстві в Україні

Джерело: запропоновано автором

1. Вебпортал «Інновації в дорожній галузі»;

2. Базу даних інформаційно-аналітичної системи щодо запроєктованих та побудованих об'єктів-аналогів;

3. Тематичний план науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт державного агентства автомобільних доріг України.

Так, наприклад, вебпортал на базі Державного дорожнього науково-дослідного інституту імені М.П. Шульгіна пропонує платформу з переліком

сучасних матеріалів, ресурсозберігаючих технологій та прогресивних проєктних рішень у дорожньому господарстві. Головним завданням вебпорталу «Інновації в дорожній галузі» є інформаційна допомога у виборі ефективних технологічних інновацій та інноваційних матеріалів під час проєктування, нового будівництва, капітального та поточного ремонту автомобільних доріг [59]. На рис.3.3 представлено основні можливості щодо розвитку інноваційних конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства України.

Рис.3.3 Можливості для розвитку інноваційних конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства України

Джерело: запропоновано автором

Наступним інструментом імплементації концепції відкритих інновацій у дорожньому господарстві в Україні можна вважати базу даних інформаційно-аналітичної системи щодо об'єктів-аналогів дорожнього господарства.

Відповідно, така база даних надає можливість аналізувати інформацію, яка стосується технічних та вартісних показників аналогових об'єктів дорожнього будівництва. Будь-яке підприємства дорожнього господарства завдяки представленій системі має можливість здійснити попереднє оцінювання вартості дорожніх робіт ще на стадії проєктування. Крім того, підприємства дорожнього господарства отримують доступ до інформації щодо техніко-економічних показників та вартісних параметрів, що уможливлює розрахунок економічного ефекту від застосування інноваційних технологій та матеріалів [43].

Аналіз тематичного плану науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт державного агентства автомобільних доріг України на 2021 рік також може стати інструментом імплементації концепції відкритих інновацій у дорожньому господарстві [81]. Так, наприклад, дослідивши розділ «Нові матеріали та технології», можна скласти приблизний перелік перспективних інноваційних рішень (рис.3.4).

Говорячи про концепцію відкритих інновацій у дорожньому господарстві, слід також зосередити увагу на тому, що зростання рівня знань про інновації в дорожній галузі можливо досягти за допомогою обміну інформацією між різними країнами. Досвід провідних країн світу щодо впровадження інноваційних технологій та матеріалів у дорожньому будівництві може стати для українських підприємств будівельного господарства потенціалом для імплементації та розвитку власних конкурентних переваг.

Відповідно останнім тенденціям світового інноваційного розвитку дорожнього будівництва, основні інноваційні технології пов'язані з використання вторинних матеріалів промисловості у дорожній галузі, розробкою екологічно чистих доріг, доріг з використанням сонячної енергії [122]. В таблиці 3.1 представлено приклади застосування інноваційних технологій та матеріалів при будівництві доріг провідними країнами світу.

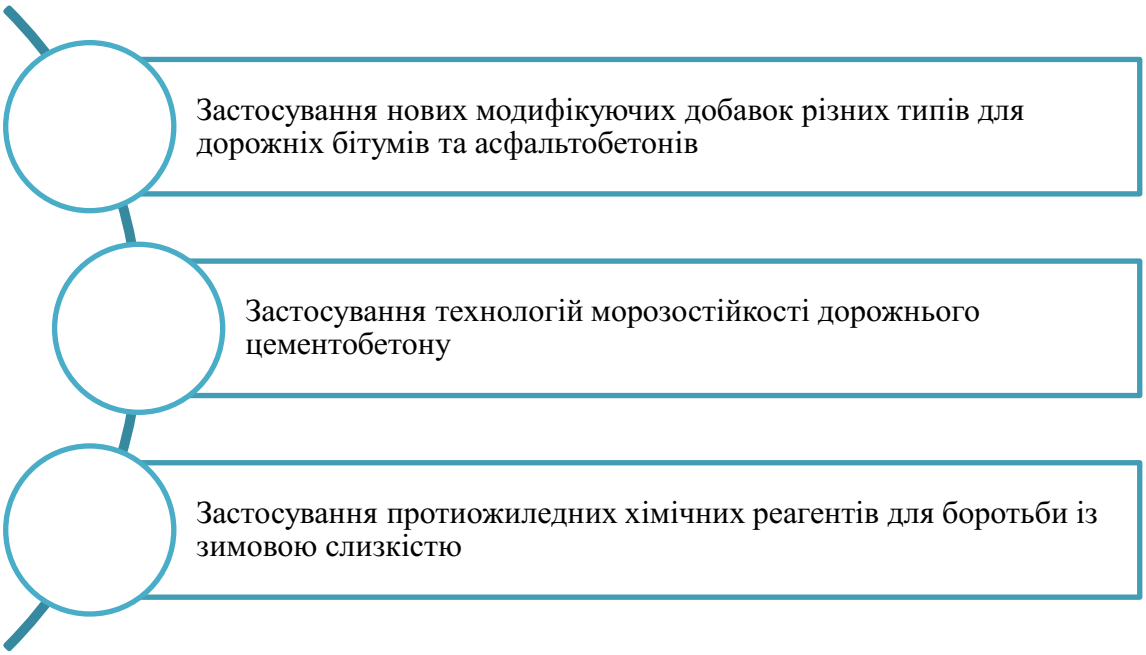


Рис.3.4 Перспективні інноваційні рішеннння у будівництві автомобільних доріг в Україні

Джерело: запропоновано автором на основі [81, 122]

Таблиця 3.1

Застосування інноваційних технологій та матеріалів у будівництві доріг провідними країнами світу

Країна	Інноваційні технології
Німеччина	Використання вторинної сировини. Застосування шлаків при будівництві доріг (золошлаків, доменних шлаків, сталеплавних та фероплавних шлаків). Технологія допомагає споживати менше енергії та мінімізує шкідливі викиди газів.
Австралія	Будівництво дороги з поліетиленових пакетів та скла. Використання системи координованого адаптивного трафіку SCATS. Цей метод став всесвітньо визнаним і використовується у 141 місті в різних країнах світу.
Ізраїль	Технологія перетворення кінетичної енергії в електричну (збирання та застосування енергії для систем дорожньої сигналізації та освітлення доріг).
Нідерланди, США	Використання сонячної енергії для освітлення доріг Будівництво інтерактивних автомагістралей

Джерело: складено на основі [96]

Врахування досвіду застосування інноваційних технологій та матеріалів у будівництві доріг провідними країнами світу допоможе українським підприємствам дорожнього господарства у розвитку власних інноваційних конкурентних переваг під час тендерних закупівель. Так, наприклад, розпорядження Кабінету міністрів України «Про застосування відходів виробництва в дорожньому будівництві» передбачає застосовування нецінового критерію «Заходи із захисту довкілля» під час тендерних закупівель . За даним критерієм рівень використання вторинних матеріалів має складати не менше 10%.

Результати проведеного дослідження показують, що для розвитку конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства в умовах стратегічних змін необхідним є постійне зосередження на удосконаленні будівельних процесів, застосуванні інноваційних технологій та інноваційних матеріалів. Враховуючи те, що будівництво та реконструкцію доріг віднесено до низько технологічного сектору економіки, наукові дослідження у цій сфері відбуваються більш низькими темпами, ніж у високотехнологічних галузях, що, своєю чергою, призводить до повільних темпів розвитку інноваційності конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства. Отже, на нашу думку, для українського ринку будівництва доріг особливої актуальності набула концепція відкритих інновацій. За результатами дослідження визначено, що концепція відкритих інновацій в Україні може бути реалізована через створення інформаційних майданчиків та довідково-інформаційних ресурсів, що дозволить підприємствам дорожнього господарства приймати економічно обґрунтовані бізнес-рішення під час вибору інноваціних технологій та матеріалів для впровадження.

Отже, формування і розвиток інноваційних конкурентних переваг в умовах стратегічних змін на основі концепції відкритих інновацій запропоновано нами проводити з використанням даних аналізу інноваційної діяльності дорожньо-будівельних підприємств. Вибірку склали підприємства – представники трьох груп (зазначені групи були детально описані в пункті 2.3 дисертаційної роботи): підприємства зі значною часткою ринку (ТОВ «Автомагістраль-Південь», ТОВ «ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕШНЛ», ТОВ «ПБС»); підприємства з

середньою часткою ринку (ТОВ «Березівкаагрошляхбуд», ПП «БУДГАРАНТ-7», ТОВ «БК –ВР», ТОВ "БК «ЕЛІТМАГІСТРАЛЬ», ТОВ «БУДСТАНДАРТ ЛТД»); підприємства з незначною часткою ринку (ТОВ «ШБУ-14», ТОВ «БМФ «ЕТАЛОН-БУД», ТОВ «ТД «Дінастія», ТОВ «ДОРБУД СЕРВІС»). У процесі аналізу інноваційної діяльності досліджуваних 12-ти підприємств застосована класифікація інновацій, яка включає інновації продукту, процесу, і радикальні модифікуючі інновації: інновації радикального продукту; інновації радикального процесу; інновації поліпшеною (модифікованого) продукту; інновації поліпшеного (вдосконаленого) процесу.

Відповідно до запропонованої класифікації обрані і проаналізовані найбільш затребувані для аналізованих підприємств інновації, представлені на вебпорталі «Інновації в дорожній галузі», в базі даних інформаційно-аналітичної системи щодо запроєктованих та побудованих об’єктів-аналогів та у тематичному плані науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт державного агентства автомобільних доріг України. Такий підхід дозволив запропонувати уніфіковані шаблони інноваційних процесів на основі концепції відкритих інновацій (табл. 3.2).

Представлені уніфіковані шаблони інноваційних процесів на основі концепції відкритих інновацій сформовані шляхом синтезу емпіричних даних різних інноваційних проектів. Крім того, уніфіковані шаблони інноваційних процесів сформовано з урахуванням етапів інноваційного процесу: генерація, впровадження, розвиток. Слід зазначити, що на етапі «генерація» відбувається виявлення найбільш перспективних напрямів впровадження нових матеріалів та сучасних технологій у дорожній галузі та вибір ефективних технічних рішень під час проектування нового будівництва, реконструкції, капітального та поточного середнього ремонту, а також експлуатаційного утримання автомобільних доріг. На етапі «впровадження» - здійснення оцінки вартості робіт на ранніх стадіях проектування та підготовка необхідної документації для конкурсних торгів, проектів короткострокових і довгострокових державних цільових програм, планів фінансування дорожніх робіт.

Таблиця 3.2

Уніфіковані шаблони інноваційних процесів на основі концепції відкритих інновацій на досліджуваних підприємствах дорожньої галузі

Етап інноваційного процесу	Уніфікований шаблон дій	Заходи з управління інноваційними процесами на підприємствах дорожньої галузі
1	2	3
Інновація радикального продуку		
Генерація	Пошук	Встановлення загальної тенденції інноваційного розвитку дорожньої галузі через регулярні контакти з замовниками; аналіз доступних інформаційних ресурсів (вебпортал «Інновації в дорожній галузі», база даних інформаційно-аналітичної системи об’єктів-аналогів, тематичний план науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт Державного агентства автомобільних доріг України); розподіл відповідальності серед персоналу
	Сприйняття	Надання виявлених тенденцій та іншої отриманої інформації у вигляді, необхідному для сприйняття (таблиці, аналітичні записки і т.д.)
	Розгляд	Подання ідеї провідним фахівцям для обговорення
Впровадження	Контекстуалізація	Інтеграція нової ідеї в етапи інноваційного процесу; демонстрація необхідності зміни мислення; первинні розробки на основі комп'ютерних технологій для визначення масштабів інноваційних змін
	Застосування	Аналіз потреб замовників; визначення економічної доцільності нових технологічних рішень
Розвиток	Оцінка	Вимірювання рівня задоволеності замовників
	Підтримка	Розробка інновації та диверсифікація можливостей
	Реінновації	Створення підрозділу навчання персоналу і програмне забезпечення інноваційного процесу
Інновація радикального процесу		
Генерація	Пошук	Аналіз джерел інформації; обробка отриманих даних; оцінка потенціалу інновації; визначення можливостей подальших досліджень в даному напрямку; співпраця з науково-дослідними організаціями
	Сприйняття	Аналіз інформаційного потоку; виключення невідповідностей; виявлення ключових особливостей проблеми
	Розгляд	Аналіз варіантів вирішення проблеми шляхом відкритого обговорення; попередження ортодоксальності суджень; стимулювання творчого мислення

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Впровадження	Контекстуалізація	Аналіз і прогнозування попиту на інновації; орієнтація на замовників; визначення пріоритетів роботи з замовниками
	Застосування	Реорганізація системи управління персоналом; створення єдиної команди професіоналів, які здатні підтримувати інноваційні процеси; визначення джерел інвестування інноваційних процесів; пошук додаткових коштів для підтримки процесів
Розвиток	Оцінка	Визначення експертів для оцінки результатів інновації; передача досвіду шляхом відкритого обговорення
	Підтримка	Координація роботи персоналу; проведення PR-заходів; надання ЗМІ інформації про соціальну відповідальність проекту
	Реінновації	Визначення експертів, що володіють професійними компетенціями і навичками практичної діяльності в диференційованих, але взаємодоповнюючих сферах для пошуку можливостей диверсифікації інновацій
Інновації поліпшеного (модифікованого) продукту		
Генерація	Пошук	Управління процесом обміну ідеями на міжфункціональних форумах; врахування думок різних експертів за певною проблематикою
	Сприйняття	Генерація та обговорення нових ідей; представлення нових ідей у вигляді презентацій; наочне представлення нових ідей на інноваційних форумах
	Розгляд	Призначення лідера і команди експертів для визначення коротко- і довгострокових переваг запропонованої інновації
Впровадження	Контекстуалізація	Аналіз наявних знань в контексті вирішення конкретних проблем
	Використання	Здійснення пробного маркетингу на обмеженій географічній ділянці; підтримка інноваційних ініціатив
Розвиток	Оцінка	Оцінка процесу створення і застосування інновації; облік колишніх помилок; створення нових модифікацій
	Підтримка	Стимулювання подальшого розвитку інновацій
	Реінновації	Визначення можливостей додаткового використання; підтримка альтернативних пропозицій

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Інновації поліпшеного (вдосконаленого) процесу		
Генерація	Пошук	Призначення менеджера з розвитку з дослідницькими повноваженнями; розробка структури продукту для обмеження рамок дослідження
	Сприйняття	Визначення джерел інформації з архітектури продукту; здійснення декомпозиції робіт
	Розгляд	Визначення результатів процесу і перевірка етапів його реалізації через формальну і неформальну зворотний зв'язок
Впровадження	Контекстуалізація	Управління інноваційним процесом відповідно до результатів декомпозиції процесу і регулювання відхилень при необхідності
	Використання	Застосування етапів декомпозиції процесу і формування на цій основі стандартної процедури управління проектом
Розвиток	Оцінка	Оцінка результатів декомпозиції процесу в інноваційному проекті і внесення змін при необхідності
	Підтримка	Зв'язок результатів декомпозиції процесу з системою ресурсного забезпечення підприємства
	Реінновації	Поєднання результатів декомпозиції процесу з системою ресурсного забезпечення за допомогою інформаційної системи управління; розгляд та аналіз альтернативних рішень щодо ресурсного забезпечення інноваційного процесу

Джерело: складено автором

Шляхом гармонізації переліку термінів і уніфікованих дій з управління інноваціями на основі концепції відкритих інновацій узагальнено певні групи категорій, які позначені як «уніфіковані шаблони», що дозволило встановити зв'язок між теоретичним процесом моделювання та емпіричної інформацією. Відповідно до даних табл. 3.2 виділено вісім «уніфікованих шаблонів» управління інноваціями підприємств дорожньої галузі: пошук, сприйняття, розгляд, контекстуалізація, застосування, оцінка, підтримка, реінновація. Таким чином, сформована ієрархічна структура моделі формування і розвитку інноваційних конкурентних переваг на основі концепції відкритих інновацій (рис. 3.5).

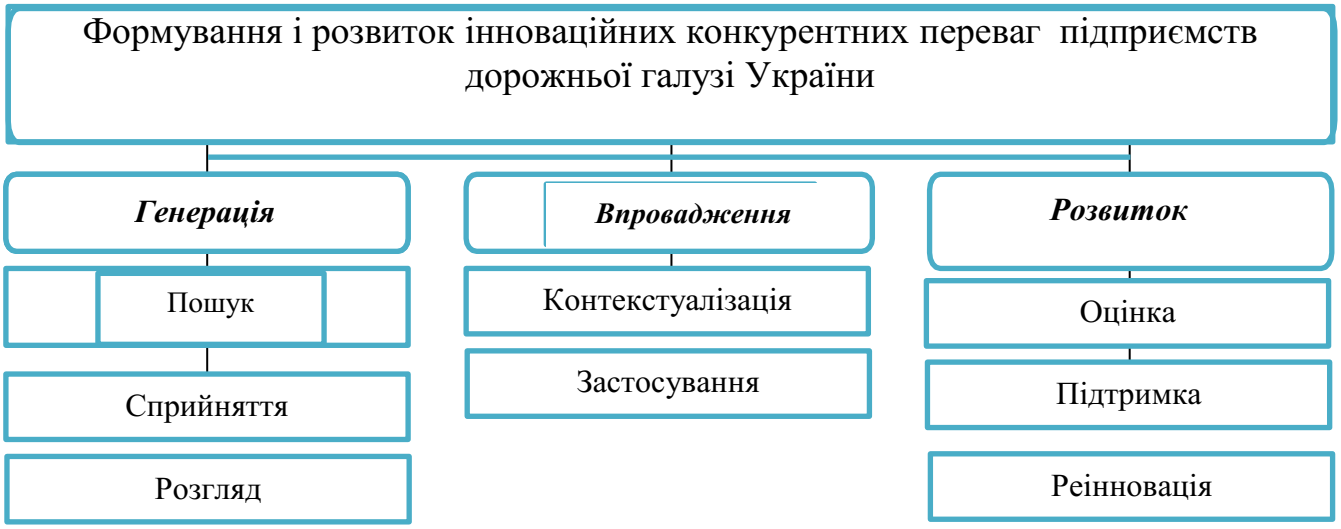


Рис. 3.5 Процеси формування і розвитку інноваційних конкурентних переваг на основі концепції відкритих інновацій

Джерело: авторська розробка

В результаті детального аналізу емпіричних даних сформовані уніфіковані шаблони управління інноваціями на основі концепції відкритих інновацій. Визначено загальні процедури, які використовуються підприємствами дорожньої галузі при управлінні інноваційним процесами. Характеристика шаблонів управління інноваціями в контексті відповідних заходів, що проводяться досліджуваними підприємствами дорожньої галузі, представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристика шаблонів управління інноваціями на підприємствах дорожньої галузі

Етап інноваційного процесу	Уніфікований шаблон дій	Характеристика	Заходи з управління інноваційними процесами
Генерація	Пошук	Засоби, за допомогою яких потенційні джерела інформації ідентифікуються за напрямками, що становлять інтерес	Активний аналіз зовнішнього середовища (аналіз технологій, ринків, соціальний аналіз і т.д.)
	Сприйняття	Засоби, за допомогою яких результати пошуку інтегруються в діяльність підприємства	Аналіз сигналів та їх передача відповідним учасникам інноваційного процесу
	Розгляд	Засоби, за допомогою яких інформація перетворюється в необхідну форму	Концептуальне визначення подальших дій; стратегічне і оперативне планування інноваційних процесів
Впровадження	Контекстуалізація	Засоби, за допомогою яких формалізована інформація буде використана в певному організаційному контексті	Ресурсне планування; моделювання; забезпечення реалізації функцій інноваційної діяльності
	Використання	Засоби, що дозволяють використовувати контекстуалізовану інформацію для організаційних змін	Мобілізація персоналу і створення команди; планування циклів знань; проведення необхідних для інновацій заходів
Розвиток	Оцінка	Засоби, за допомогою яких оцінюється ефективність інновацій	Післяпроектний огляд; зворотний зв'язок з боку ринку / користувача; вивчення за допомогою використання / створення та ін.
	Підтримка	Засоби, за допомогою яких процес використання інновацій набуває стійкого характеру	Зворотній зв'язок; рішення і подолання виниклих проблем
	Реінновації	Засоби, за допомогою яких інновації повторно можуть знайти своє застосування	Аналіз сигналів та їх передача учасникам інноваційного процесу; накопичення інерції для нового інноваційного циклу

Джерело: авторська розробка

Подальший аналіз дозволив згрупувати різні види дій та об'єднати їх в рамках однієї категорії. Якщо одна категорія могла вживатися для позначення ряду представлених дій, то вона отримувала назву «уніфікований шаблон». Таким чином, виявлені уніфіковані шаблони інноваційних процесів на основі концепції відкритих інновацій, в основу яких були покладені результати синтезу емпіричних даних різних інноваційних проектів досліджуваних 12-ти підприємств. Теоретичну основу шаблонів інноваційних процесів склали: інструментарій імплементації концепції відкритих інновацій у дорожньому господарстві, елементна структура моделі розвитку інновацій підприємства і ієрархічна структура моделі формування і розвитку інноваційних конкурентних переваг на основі концепції відкритих інновацій. При цьому формування етапів інноваційного процесу в контексті уніфікованих шаблонів дозволило не тільки розкрити їх сутнісну характеристику на досліджуваних підприємствах, а й визначити ряд заходів з управління інноваційними процесами, що сприяють розвитку інноваційних конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі. Враховуючи уніфікованість запропонованої моделі формування і розвитку інноваційних конкурентних переваг на основі концепції відкритих інновацій, розроблені автором шаблони управління інноваціями можуть бути використані іншими підприємствами дорожньої галузі при формуванні заходів з управління інноваційними процесами.

3.2. Удосконалення методики оцінювання конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі на основі факторної моделі кваліфікаційних критеріїв

Конкурентна перевага підприємства є фундаментом його успішної діяльності на ринку. Відповідно, досягнення та підтримка конкурентних переваг стає однією з головних стратегічних цілей підприємства, досягнення якої стає можливим завдяки використанню дієвих механізмів формування, розвитку та подальшого управління наявними конкурентними перевагами. Своєю чергою,

процес розвитку та управління передбачає аналіз та оцінювання ефективності і впливу розвитку конкурентних переваг на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Враховуючи масштабний ремонт доріг, який розпочато за програмою «Велике будівництво» та, відповідно, збільшення кількості тендерних договорів з підрядниками, конкурентний ринок будівництва, реконструкції та ремонту доріг має потенціал до розширення. Така ситуація стала можливою завдяки створенню у 2018 році Дорожнього фонду та проведенню реформування «Укравтодору» [50]. Слід зазначити, що розмір сукупного фінансування з Дорожнього фонду у 2018 році склав - 32,6 млрд грн., у 2019 році - 50 млрд гривень, а у 2020 році обсяг фінансування було збільшено в 3 рази, що у вартісному вираженні склало 103 млрд грн. Найбільше фінансування отримала Запорізька область (17% від сукупного фінансування) за рахунок будівництва доріг державного значення (автотранспортна магістраль через р. Дніпро в м. Запоріжжі» (автомобільна дорога Н-08 Бориспіль – Дніпро – Запоріжжя (через м. Кременчук) – Маріуполь «Під'їзд до о. Хортиця (автотранспортна магістраль через р. Дніпро у м. Запоріжжі).

Аналіз конкурентного ринку підрядників показав, що починаючи з 2017 року перелік головних гравців ринку практично не змінювався. Так, до п'ятірки лідерів на ринку будівництва, реконструкції та ремонту доріг за обсягами укладених тендерних договорів у 2017-2020 рр. входять: ТОВ «Автомагістраль-Південь», ТОВ «ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕШНЛ», ТОВ «ПБС», ТОВ «РОСТДОРСТРОЙ» та ТОВ «Техно-Буд-Центр» (рис. 3.6). Слід відмітити, що ТОВ «Автомагістраль-Південь» тримає позицію головного лідера вже впродовж 4-х років, його конкурентна частка у 2020 році склала 32,46%, а загальна частка п'ятірки лідерів від обсягу загальної суми тендерних договорів– 52,68% [60].

Стан конкурентного ринку будівництва, реконструкції та ремонту доріг має певні особливості:

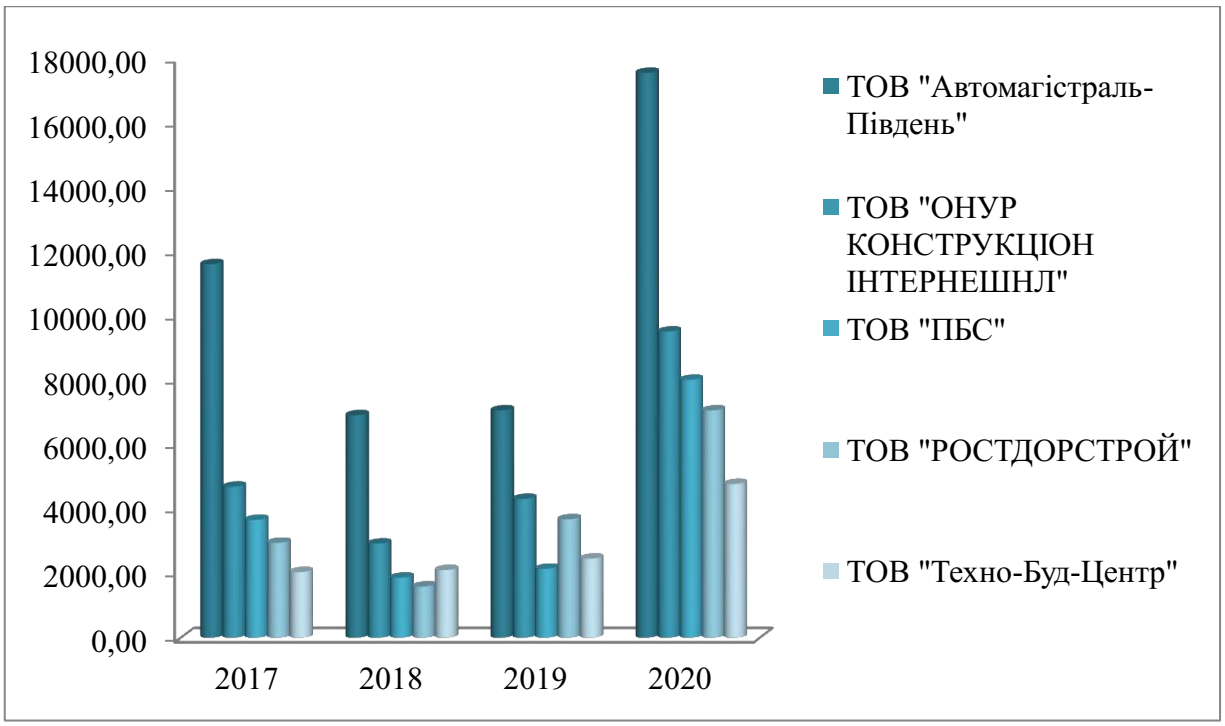


Рис. 3.6 Підприємства дорожньої галузі України - лідери на ринку будівництва, реконструкції та ремонту доріг за сумою договорів у 2017-2020 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано на основі [63]

- по-перше, у 2020 році, з метою забезпечення рівних умов для участі у тендерних закупівлях впроваджено кваліфікаційні критерії, затверджені наказом № 1572 Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо методології особливостей здійснення закупівель у сфері дорожнього господарства» [51]. З одного боку впровадження кваліфікаційних критеріїв розподілили ринок на дві сфери: 1) дороги державного значення – для великих та середніх підрядників; 2) дороги місцевого значення – для невеликих підрядників. Це дозволило протидіяти «тендерним тролям» та уникати субпідрядів та їх дрібнення. З іншого боку, кваліфікаційні критерії, які передбачають наявність власної техніки та доведення виконання 100% необхідних робіт за аналогічним договором (за Методологією особливостей здійснення закупівель у сфері дорожнього господарства – знижено до 50%) створюють обмеження для невеликих підрядників, що своєю чергою, знижує рівень ринкової конкуренції;

- по-друге, застосування ресурсного методу ціноутворення, що передбачає обґрунтування кожної складової кошторису, за яким підрядник, в разі виграшу тендеру формує в системі закупівель договірну ціну, детально прописавши вартість матеріалів, витрати на заробітну плату працівників, логістику та інші параметри. В разі перевищення підрядником цінових показників замовник не приймає роботи. Такий підхід створює передумови для тиску на підрядні організації з боку органів контролю, що не відповідає європейській практиці. Вартість будівництва за 1 км асфальтобетонної дороги, за даними Державного агенства автомобільних доріг «Укравтодору», в 2020 році становила: 11,3 млн. грн для доріг 5-ї категорії, 39,4 млн. грн –4-ї категорії, 69,6 млн. грн –3-ї категорії, 77,4 млн. грн –2-ї категорії та 170,6 млн грн –1-ї категорії [18]. Середня вартість проектних робіт поточного середнього ремонту дороги складає близько 10 млн грн за 100 км, проектування капітального ремонту -1 млн грн за 1 км, реконструкції - 2-2,5 млн грн, будівництво нової дороги - близько 3 млн грн. Для порівняння, в Європі на проекти витрачають набагато більше грошей і часу. Проектні організації проектують ділянку дороги 5-6 років від моменту підписання контракту до моменту затвердження проекту зі 100% фінансуванням, а вартість проекту може становити до 5-10% від загальної вартості будівництва дороги, на відміну від 2% українських.

Таким чином, врахування зазначених вище особливостей формування конкурентного ринку будівництва, реконструкції та ремонту доріг формує підґрунтя до визначення формату оцінювання конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі. На нашу думку рівень конкурентоспроможності підприємств-підрядників, які функціонують на ринку будівництва, реконструкції та ремонту доріг доцільно оцінювати виходячи з обсягу договорів, укладених між «Укравтодором», ОДА та підприємствами-підрядниками. Зазначений показник по суті являє собою конкурентну частку певного підприємства-підрядника на ринку. Аналіз конкурентних часток підприємств-підрядників за 2017-2020 рр. показав, що всі підприємства, які функціонують на ринку умовно можна поділити на 4 групи:

1 група – обсяг договорів на підрядні роботи знаходиться в межах від 1 млрд. грн. до 1,5 млрд. грн.;

2 група – обсяг договорів на підрядні роботи знаходиться в межах від 0,5 млрд. грн. до 1 млрд. грн.;

3 група – обсяг договорів на підрядні роботи знаходиться в межах від 100 млн. грн до 500 млн. грн.;

4 група – обсяг договорів на підрядні роботи знаходиться в межах до 100 млн. грн.

Відповідно до представленої класифікації найбільш чисельними є 3 та 4 групи серед підприємств-підрядників. До складу першої групи відноситься тільки підприємство ТОВ «Автомагістраль-Південь», обсяг його договорів у 2020 році склав 1,75 млрд. грн., що однозначно робить його лідером ринку. До другої групи віднесено 18 підприємств-підрядників, серед яких найбільші обсяги договорів мають такі підприємства як ТОВ «ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕШНЛ», ТОВ «ПБС», ТОВ «РОСТДОРСТРОЙ», ТОВ «СП «АВТОСТРАДА» та інші. До третьої та четвертої груп відноситься понад 200 підприємств-підрядників.

Своєю чергою, конкурентна позиція за обсягом укладених договорів кожного підприємства в рейтингу найбільш успішних визначається відповідністю кваліфікаційним критеріям, встановленим на основі методичних рекомендацій щодо методології особливостей здійснення закупівель у сфері дорожнього господарства. Отже, розглянемо більш детально зазначені критерії.

Отже, перший критерій передбачає наявність у підприємства-підрядника відповідного технічного обладнання, достатнього рівня специфічних технологій та достатнього рівня матеріально-технічної бази. Відповідний перелік із зазначенням кількості та найменування транспортних засобів, будівельних машин, обладнання, механізмів та устаткування, необхідний для виконання будівництва, реконструкції та ремонту доріг міститься у розроблених та затверджених у 2016 році державних будівельних нормах України [21].

Відповідно, для підтвердження правового статусу володіння та користування об'єктами матеріально-технічної бази, підприємство-підрядник

може використовувати наступні документи: договори про право власності на матеріально-технічну базу, договори оренди та лізингу на об'єкти матеріально-технічної бази, акти приймання-передачі об'єктів матеріально-технічної бази, документи, які підтверджують право власності підприємства-підрядника на асфальтобетонні заводи, бухгалтерську довідку про те, що асфальтобетонний завод знаходження на балансі підприємства, договори оренди та лізингу асфальтобетонних заводів, акти приймання-передачі з асфальтобетонними заводами, договори поставок асфальтобетону та щебенево-мастикових асфальтобетонних сумішей, договори надання послуг щодо виготовлення асфальтобетону та щебенево-мастикових асфальтобетонних сумішей.

Другий кваліфікаційний критерій відповідно до «Методичних рекомендацій щодо методології особливостей здійснення закупівель у сфері дорожнього господарства» передбачає наявність у підприємства-підрядника працівників відповідних кваліфікацій, з необхідним та достатнім рівнем знань та досвіду. Відповідно до зазначеного кваліфікаційного критерію необхідним є врахування показника розрахункової кількості інженерно-технічних працівників за ключовими посадами (головний інженер, начальник дільниці, інженер з якості, геодезист, майстер, дорожні робітники, машиністи). З метою розрахунку мінімальної кількості працівників за ключовими посадами, підприємству-підряднику слід керуватися правилами визначення вартості будівництва відповідно до рекомендацій ДСТУ Б.Д. 1.1-1:2013. Крім того, окреме значення відведено кількості машиністів, яка має бути достатньою для керування машинами і механізмами. Підтвердженням відповідної кваліфікації працівників вважаються наступні документи: копія трудової книжки, цивільно-правові угоди та інші документи, передбачені законодавством України.

Третій кваліфікаційний критерій спрямовано на підтвердження фінансової спроможності на основі фінансової звітності підприємства-підрядника. Слід відмітити, що обсяг річного доходу може бути не більшим, ніж очікувана вартість предмета закупівлі. В якості рекомендацій у тендерній документації може бути передбачений період, за який підтверджується фінансова спроможність

підприємств-підрядників враховуючи період проведення процедури закупівлі. Крім того, замовником може бути передбачено конкретний обсяг доходу, який має бути підтверджено звітом про фінансові результати. Якщо у тендері приймає участь об'єднання підприємств-підрядників підтвердження відповідності зазначеному кваліфікаційному критерію здійснюється на основі узагальнених показників.

До четвертого кваліфікаційного критерію віднесено документальне підтвердження досвіду виконання аналогічних договорів. Підприємство-підрядник для підтвердження вищезгаданого критерію може надати інформацію у вигляді довідки, де зазначається: аналогічний договір, акт приймання виконаних будівельних робіт за відповідною формою. У деяких випадках також може подаватися договір на поточний середній ремонт, з відповідним зазначенням видів робіт, подібних до основних видів робіт, передбачених предметом закупівлі. Також при поданні інформації значення має вид самих доріг. У разі будівництва, реконструкції та ремонту доріг державного значення аналогічним вважається договір тільки державного значення I, II або III категорії, а також магістральних доріг. Такі договори мають бути укладені протягом останніх 5-ти років та виконані не менш ніж на 50 % від загальної ціни договору. У разі будівництва, реконструкції та ремонту доріг регіонального чи територіального значення аналогічним вважається договір будівництва реконструкції та ремонту доріг державного значення будь-якої категорії, а також місцевого значення I, II чи III категорії магістральних доріг. Такі договори мають бути укладені протягом останніх 5-ти років та виконані не менш ніж на 50 % від загальної ціни договору.

Беручи до уваги той факт, що формування конкурентного ринку будівництва, реконструкції та ремонту доріг має виявлені нами особливості, які, в першу чергу полягають у тому, що конкурентна позиція підприємств-підрядників визначається обсягом укладених договорів, нами було сформульовано основну гіпотезу щодо залежності конкурентної позиції підприємств-підрядників від системи показників, які характеризують конкурентні переваги певного підприємства-підрядника. Уточнюючу гіпотезу сформульовано наступним чином:

ступень впливу кваліфікаційних критеріїв на конкурентоспроможність підприємства-підрядника визначається ваговими коефіцієнтами. В основу основної та уточнюючої гіпотез було покладено розрахунок інтегральних показників складових за чотирма критеріями:

1. наявність у підприємства-підрядника відповідного технічного обладнання, достатнього рівня специфічних технологій та достатнього рівня матеріально-технічної бази (К1);

2. наявність у підприємства-підрядника працівників відповідних кваліфікацій, з необхідним та достатнім рівнем знань та досвіду (К2);

3. фінансова спроможність підприємства-підрядника (К3);

4. досвід виконання аналогічних договорів (К4).

Розрахунковий показник відображає вплив розвитку конкурентних переваг на підвищення конкурентоспроможності підприємств, що на нашу думку, характеризує ефективність функціонування підприємств-підрядників у конкурентному середовищі ринку будівництва, реконструкції та ремонту доріг, а отже, є індикатором ефективності підприємств-підрядників. В той же час, співставлення показників підприємств-підрядників у конкурентному середовищі надають можливість виявити закономірність між конкурентоспроможністю певного підприємства-підрядника та рівнем прояву за кожним з виокремлених критеріїв.

Підтвердження або спростування запропонованої нами основної та уточнюючої гіпотез передбачає розробку економічно обґрунтованого інструментарію щодо визначення ступеня впливу кваліфікаційних критеріїв на конкурентоспроможність підприємства-підрядника, використання якого дозволить на основі сформованої нами системи показників оцінити вплив за кожним критерієм на ендогенну змінну – конкурентоспроможність підприємства-підрядника та побудувати модель залежності рівня конкурентоспроможності від виокремлених критеріїв. З цією метою, автором дисертаційної роботи запропоновано використовувати методи багатомірного аналізу: факторний аналіз - з метою визначення факторних навантажень за кожним критерієм; кореляційно-

регресійний аналіз - з метою побудови залежності рівня конкурентоспроможності від виокремлених критеріїв. Визначення ступеня впливу кваліфікаційних критеріїв на конкурентоспроможність підприємства-підрядника пропонується проводити на основі наступної послідовності етапів, яку представлено на рис. 3.7.

Базою дослідження було обрано дванадцять підприємств-підрядників, які мають досвід укладання тендерних договорів та є представниками 4 виокремлених нами груп за обсягом договорів на підрядні роботи (група 1 – 3 підприємства-підрядника; група 2 – 3 підприємства-підрядника, група 3 – 3 підприємства-підрядника, група 4 – 3 підприємства-підрядника). Всі обрані для дослідження підприємства-підрядники належать до вибірки, яка є репрезентативною з точки зору охоплення всього конкурентного будівництва, реконструкції та ремонту доріг.

Інформаційною базою дослідження слугували сайти підприємств-підрядників, дані з офіційного сайту youControl [35], дані офіційного порталу відкритих даних про інфраструктурні проекти [63] та дані з фінансової звітності підприємств-підрядників. Крім того, з метою підтвердження адекватності вибірки всі вхідні дані було перевірено за законом нормального розподілення даних.

Відповідно запропонованій послідовності, на першому етапі визначення ступеня впливу кваліфікаційних критеріїв на конкурентоспроможність підприємства-підрядника необхідно провести діагностику особливостей формування конкурентного ринку будівництва, реконструкції та ремонту доріг з метою виявлення конкурентної позиції за обсягом укладених договорів підприємств-підрядників. З цією метою, як вже зазначалось раніше, нами було обрано 9 підприємств-підрядників, представників груп.

Етап 1 Діагностика особливостей формування конкурентного ринку будівництва, реконструкції та ремонту доріг з метою виявлення конкурентної позиції за обсягом укладених договорів підприємств-підрядників

↓

Етап 2 Формування системи показників, які характеризують конкурентні переваги підприємства-підрядника, для визначення ступеня впливу кваліфікаційних критеріїв на конкурентоспроможність підприємства-підрядника на основі складових: наявність у підприємства-підрядника відповідного технічного обладнання, достатнього рівня специфічних технологій та достатнього рівня матеріально-технічної бази ($К_1$), наявність у підприємства-підрядника працівників відповідних кваліфікацій, з необхідним та достатнім рівнем знань та досвіду ($К_2$), фінансова спроможність підприємства-підрядника ($К_3$), досвід виконання аналогічних договорів ($К_4$)

↓

Етап 3 Побудова репрезентативної матриці вхідних даних, елементами якої є Кij і при цьому, i = 1....m, a j = 1….n, де m = 12 (кількість підприємств-підрядників), а n = 4 (кількість факторів впливу).

↓

Етап 4 Стандартизація значень показників за формулою: . $z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{S_j}$,

де xij – значення j-того показника для і-того об’єкту; $\bar{x}_j$ - середнє арифметичне значення j-того показника; sj – стандартне відхилення j-того показника; zij – стандартизоване значення j-того показника для і-того об’єкта.

↓

Етап 5 Проведення факторного аналізу за критеріями ($К_1$), ($К_2$), ($К_3$), ($К_4$) та визначення факторних навантажень (коефіцієнтів вагомості)

$$X_{ik} = a_{1k}f_{i1} + K + a_{tk}f_{it} + e_{ik}$$

де X_{ik} - значення k –ої ознаки для і -го об'єкта у вигляді лінійних комбінацій значень f_{it} факторів f_tна об'єктах з похибкоюe_{ik}

↓

Етап 6 Аналізі впливу показників за кожним критерієм на ендогенну змінну – конкурентоспроможність підприємства-підрядника за допомогою кореляційно-регресійного аналізу

↓

Етап 7 Інтерпретація отриманих результатів

Рис. 3.7 Етапи аналізу впливу кваліфікаційних критеріїв на конкурентоспроможність підприємства-підрядника дорожньої галузі України

Джерело: побудовано автором

У таблиці 3.4 у загальному виді наведена система показників які характеризують конкурентні переваги підприємства-підрядника.

Таблиця 3.4

Система основних показників, які характеризують конкурентні переваги підприємства-підрядника в дорожній галузі

№.	Кваліфікаційний критерій	Умовні позначення	Часткові показники конкурентних переваг підприємства-підрядника
1	Наявність у підприємства-підрядника технічного обладнання, технологій та матеріально-технічної бази достатнього рівня (К1)	К1j	кількість транспортних засобів (k1.1) кількість будівельних машин (k1.2) кількість устаткування (k1.3) наявність в складі підприємства асфальтобетонного заводу (АБЗ) (k1.4)
2	Наявність у підприємства-підрядника працівників відповідних кваліфікацій, з необхідним та достатнім рівнем знань та досвіду (К2)	К2j	кількість інженерно-технічних працівників (k2.1) кількість дорожніх працівників (k2.2) кількість майстрів, геодезистів (k2.3)
3	Фінансова спроможність підприємства-підрядника (К3)	К3j	коефіцієнт забезпеченості власними коштами (k3.1) розмір статутного капіталу (k3.2) коефіцієнт фінансової залежності (k3.3)
4	Досвід виконання аналогічних договорів	К4j	кількість договорів національного значення (k4.1) кількість договорів регіонального значення (k4.2)

Джерело: складено автором

Третій етап полягає у побудові репрезентативної матриці вхідних даних. Слід відмітити, що система показників, які характеризують конкурентні переваги підприємства-підрядника представлена в різних одиницях виміру. З метою приведення всієї системи показників до єдиної розмірності відповідно до четвертого етапу була застосована процедура стандартизації матриці вихідних даних за формулою 3.1.

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{S_j} \tag{3.1}$$

де x_{ij} – значення j-го показника для і-го підприємства-підрядника;

$\bar{x}_j$ - середнє арифметичне значення j-го показника;

S_j – стандартне відхилення j-го показника;

z_{ij} – стандартизоване значення j-го показника для і-го підприємства-підрядника.

Стандартизовану матрицю вхідних даних для визначення ступеня впливу кваліфікаційних критеріїв на конкурентоспроможність підприємства-підрядника наведено у додатку Г.

П’ятий етап полягає у проведенні факторного аналізу, який є найбільш ефективним методом, що дозволяє виявити найбільш значущі індикатори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства-підрядника. Факторна таблиця представляється у вигляді рядків, які відповідають кількості індикаторів, а у стовпцях представляються коефіцієнти факторних навантажень кожного індикатора. Факторні навантаження відображають кореляцію індикаторів та факторів. В нашому дослідженні фактори відображають складові- кваліфікаційні критерії відповідно до «Методичних рекомендацій щодо методології особливостей здійснення закупівель у сфері дорожнього господарства». Аналіз було проведено за допомогою програми STATISTICA. Кваліфікаційні критерії, які мають вплив на конкурентоспроможність підприємства-підрядника, в лістингу програми підсвічуються червоним кольором, а ті, які не впливають - чорним [33]. В цілому досліджуваний об'єкт описується як залежність конкурентної позиції

підприємства-підрядника від чотирьох кваліфікаційних критеріїв: $К_1$, $К_2$, $К_3$, $К_4$ за допомогою рівняння 3.2:

$$Compet_j = \sum_{i=1}^{N} F_i \quad (3.2)$$

де $Compet_j$ – інтегральний показник конкурентної позиції j-го підприємства-підрядника; Fi - i-й фактор N - кількість отриманих факторів.

Величина кожного фактора визначається за допомогою рівняння 3.3:

$$F_i = \frac{1}{Expl.F_i} \times \sum a_{ij} \times X_{ij} \quad (3.3)$$

де $Expl.F_i$ – факторне навантаження i-го кваліфікаційного критерію; a_{ij} – величина індикатора X_{ij}; X_{ij} – ij-й індикатор.

Результати проведення факторного аналізу представлено на рис. 3.8.

Відповідно отриманим результатам факторного аналізу до першого фактору увійшли показники, які характеризують кваліфікаційні критерії $К_1$, $К_2$, та частково $К_4$ (69,97% дисперсії), і вказують на домінуючу роль наявності у підприємства-підрядника відповідного технічного обладнання, матеріально-технічної бази, працівників відповідних кваліфікацій та кількості договорів національного значення. До найбільш впливових показників віднесено: кількість будівельних машин (k1.2), кількість устаткування (k1.3), наявність в складі підприємства АБЗ (k1.4) та розрахункову кількість майстрів, геодезистів (k2.3). Всі показники мають стимулюючий вплив.

Variable	Factor Loadings (Unrotated) (Spreadsheet132) Extraction: Principal components (Marked loadings are >,700000) Factor 1	Factor 2
k1.1	0,859932	0,256519
k1.2	0,966773	0,062604
k1.3	0,957129	-0,028145
k1.4	0,927703	0,059636
k2.1	0,885102	-0,297621
k2.2	0,904883	-0,181643
k2.3	0,921310	-0,275207
k3.1	0,393972	0,897045
k3.2	0,108957	0,857257
k3.3	-0,362903	-0,746235
k4.1	0,882264	-0,351783
k4.2	0,133202	-0,265887
Expl.Var	6,996811	3,002988
Prp.Totl	0,583068	0,213523

Рис.3.8 Результати факторного аналізу показників, які характеризують конкурентні переваги підприємства-підрядника дорожньої галізі

Джерело: розроблено автором за допомогою програмного забезпечення STATISTICA

До другого фактору увійшли показники, які характеризують фінансову спроможність підприємства-підрядника (30,03% дисперсії). До найбільш впливових показників віднесено: коефіцієнт забезпеченості власними коштами (k3.1), розмір уставного капіталу (k3.2), коефіцієнт фінансової залежності (k3.3). Слід зазначити, що всі показники мають стимулюючий вплив крім показника коефіцієнт фінансової залежності (k3.3), від'ємне значення якого підтверджує, що збільшення цього показника негативно впливатиме на фінансову спроможність підприємства-підрядника.

Таким чином, за результатами факторного аналізу всі показники було класифіковано на дві групи. За критерієм Screeplot (Критерій кам'янистого осипу) було підтверджено доцільність виокремлення саме двох факторів, які здійснюють суттєвий вплив на конкурентну позицію підприємства-підрядника (рис. 3.9).

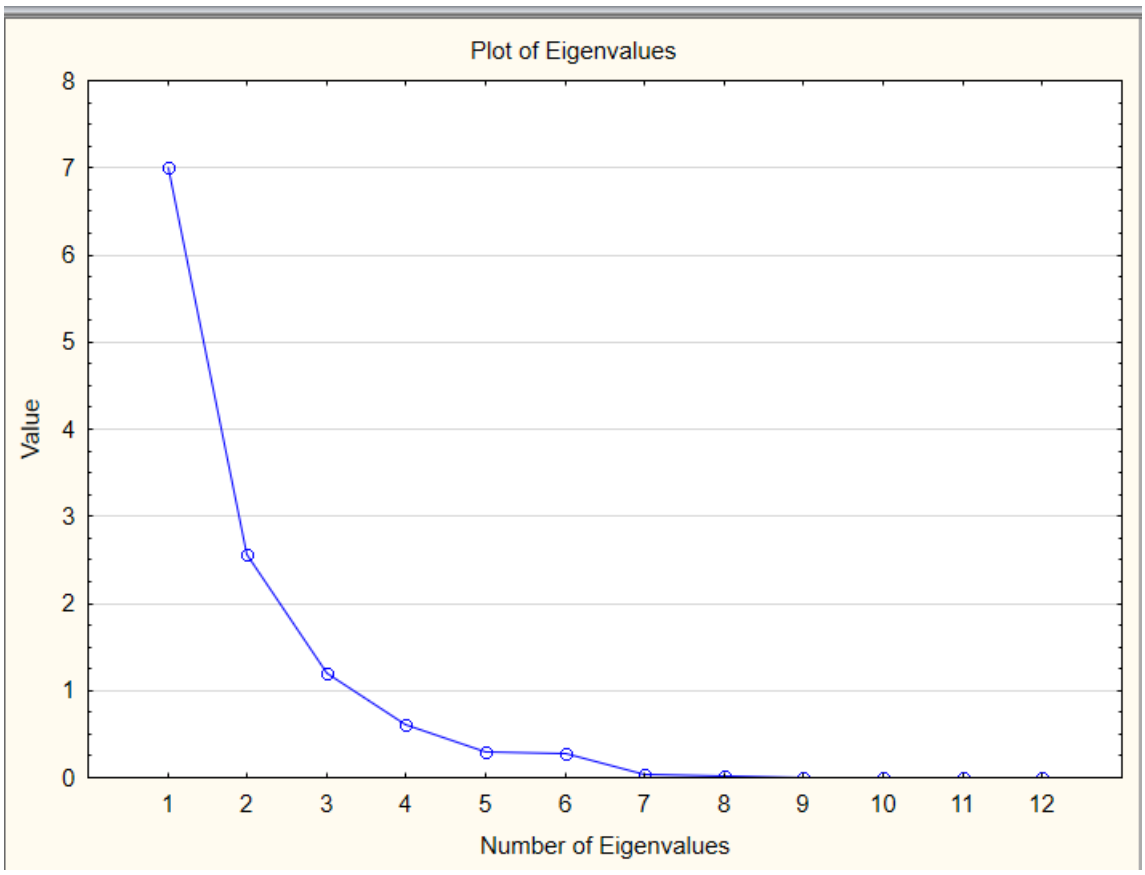


Рис. 3.9 Критерій кам'янистого осипу для визначення адекватної кількості факторів

Джерело: розроблено автором за допомогою програмного забезпечення STATISTICA

Отже, величину першого фактору визначено за допомогою рівняння 3.4:

$$F_1 = \frac{1}{6{,}996811} \times (0{,}859932k_{1.1} + 0{,}966773k_{1.2} + 0{,}957129k_{1.3} + 0{,}927703k_{1.4} + 0{,}885102k_{2.1} + 0{,}904883k_{2.2} + 0{,}921310k_{2.3} + 0{,}882264k_{4.1}) \quad (3.4)$$

Величину другого фактору визначено за допомогою рівняння 3.5:

$$F_2 = \frac{1}{3{,}002988} \times (0{,}897045k_{3.1} + 0{,}857257k_{3.2} - 0{,}746235k_{3.3}) \quad (3.5)$$

Таким чином, виділені показники були згруповані за допомогою програми STATISTICA12 у 2 фактори, які мають найбільший вплив на конкурентну позицію підприємства-підрядника та побудована факторна модель конкурентоспроможності підприємства-підрядника на основі виокремлених

кваліфікаційних критеріїв (рис. 3.10).

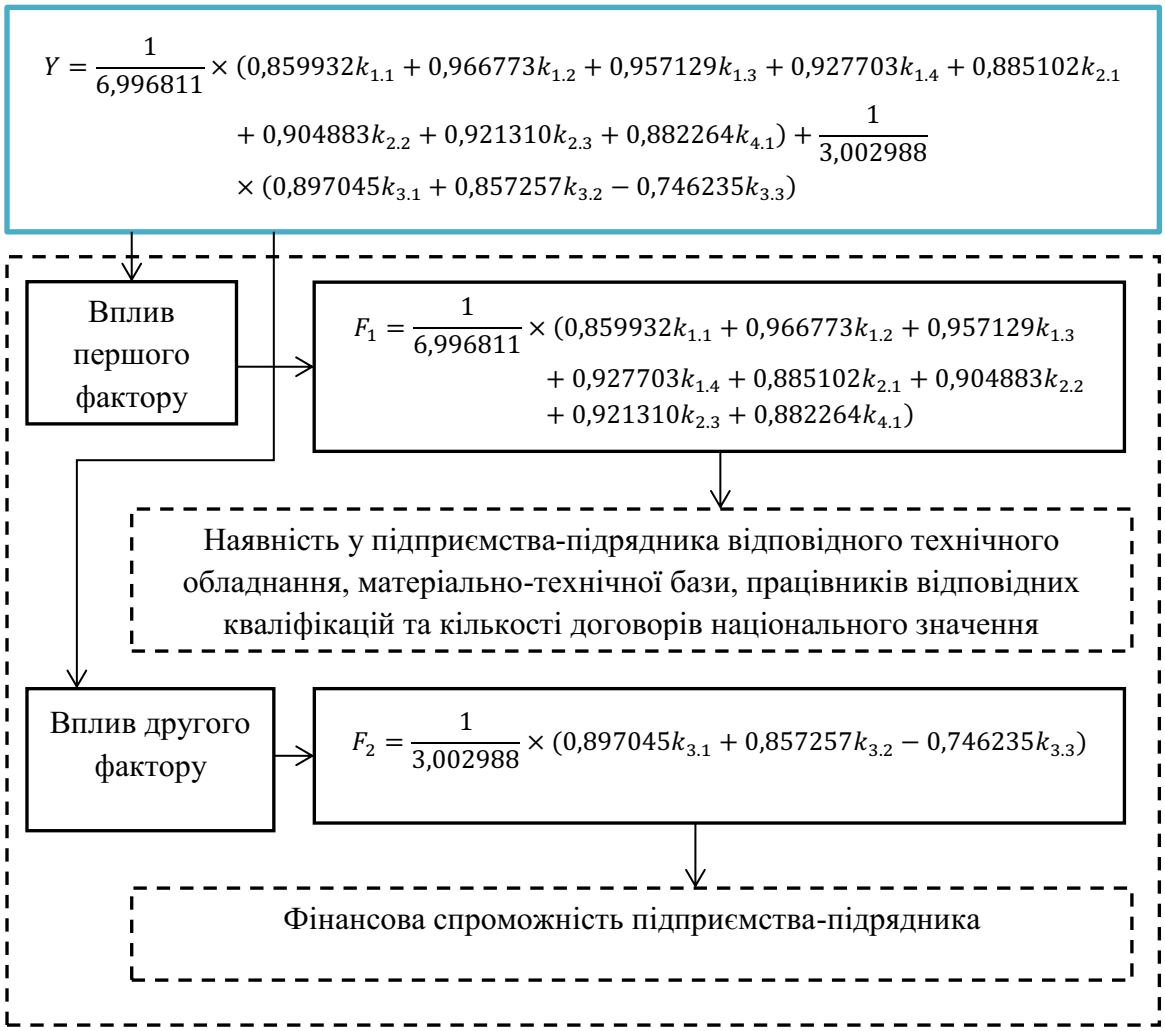


Рис. 3.10 Кореляційно-регресійна модель дослідження конкурентоспроможності підприємства-підрядника на основі виокремлених кваліфікаційних критеріїв

Джерело: розроблено автором

Отримані за результатами моделювання данні свідчать про те, що найбільш впливовими критеріями при участі у тендерних торгах є кваліфікаційні критерії першої та другої груп, а саме: наявність у підприємства-підрядника відповідного технічного обладнання, матеріально-технічної бази та працівників відповідних кваліфікацій. Крім того, наявність досвіду (аналогічних договорів) саме національного значення також позитивно впливають на шанси отримати фінансування за тендерними договорами. В той же час, підтвердження фінансової спроможності підприємства-підрядника та досвід (аналогічних договорів) регіонального значення здійснюють значно менший вплив на рішення замовника.

Таким чином, запропонована факторна модель конкурентоспроможності підприємства-підрядника на основі виокремлених кваліфікаційних критеріїв базується на послідовному використанні економіко-математичного методу стандартизації вхідних даних та факторного аналізу. Визначення факторних навантажень відображає кореляцію індикаторів та факторів, що дозволило визначити найбільш впливові показники за кожним кваліфікаційним критерієм. Такий підхід дозволить підприємствам-підрядникам більш ґрунтовно підійти до формування проектних заявок для участі у тендерних закупівлях та, відповідно, сформувати свої конкурентні переваги на ринку будівництва, реконструкції та ремонту доріг.

Апробація запропонованої методики була зроблена на прикладі підприємств-підрядників, представників 4 виокремлених нами груп за обсягом договорів на підрядні роботи (група 1 – 3 підприємства-підрядника; група 2 – 3 підприємства-підрядника, група 3 – 3 підприємства-підрядника, група 4 – 3 підприємства-підрядника). Це дозволило охопити весь ринок будівництва, реконструкції та ремонту доріг, що підтверджує репрезентативність сформованої у дисертаційному дослідженні вибірки та надійність отриманих результатів.

3.3. Стратегічні напрями формування і розвитку конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі в контексті її реформування

На теперішній час на ринку будівництва автомобільних доріг України закладено початок встановленню єдиних «правила гри» на дорожньому ринку завдяки затвердженню Методичних рекомендацій щодо методології особливостей здійснення закупівель у сфері дорожнього господарства.

Практику складання таких угод було започатковано на основі зарубіжного досвіду, але існуючі в Україні вимоги до тендерних закупівель є більш лояльними у порівнянні з вимогами Світового банку та ЄБРР. Вимоги до підрядників в першу чергу базуються на підтвердженні кваліфікації (досвід участі в аналогічних дорожніх роботах), відповідного досвіду персоналу та наявність у підприємства-

підрядника фінансових гарантій. Факторна модель конкурентоспроможності підприємства-підрядника на основі виокремлених кваліфікаційних критеріїв, запропонована нами у пункті 3.2 дисертаційної роботи показала, що найбільш впливовими критеріями при участі у тендерних торгах є кваліфікаційні критерії першої та другої груп, а саме: наявність у підприємства-підрядника відповідного технічного обладнання, матеріально-технічної бази та працівників відповідних кваліфікацій, що надає можливість запропонувати стратегічні напрямки формування і розвитку конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі.

На нашу думку, ключовою позицією при виборі підприємства-підрядника для укладання тендерних угод є рівень розвитку конкурентних переваг таких підприємств. Отже, важливості набуває оцінювання підприємствами-підрядниками своїх власних конкурентних переваг, які відповідають вимогам тендерних закупівель, та на їх основі, формування стратегічних напрямів розвитку власних конкурентних переваг з метою підвищення конкурентної позиції на ринку будівництва та реконструкції автомобільних доріг (наприклад, перехід з рівня будівництва та реконструкції місцевих чи комунальних доріг на рівень будівництва та реконструкції державних доріг).

Формування стратегічних напрямків розвитку конкурентних переваг, як зазначено вище, вимагає поетапного підходу до ідентифікації інфраструктурних та фінансових спроможностей в контексті загальної стратегії розвитку підприємства-підрядника. Слід відмітити, що під інфраструктурною спроможністю підприємства-підрядника ми будемо розуміти кваліфікаційні критерії, віднесені до 1-го фактору відповідно до запропонованої нами факторної моделі: наявність у підприємства-підрядника відповідного технічного обладнання, матеріально-технічної бази, працівників відповідних кваліфікацій та наявність досвіду (аналогічних договорів). Своєю чергою, під фінансовою спроможністю будемо розуміти кваліфікаційні критерії, віднесені до 2-го фактору - наявність у підприємства-підрядника фінансових гарантій. Стратегічні напрямки формування та розвитку конкурентних переваг повинні бути чітко взаємопов'язані

і взаємозумовлені з цілями конкурентної стратегії підприємства, а також зумовлюють [16, 80; 76; 77]:

- формування траєкторій розвитку конкурентних переваг;

- вибір технологій і інструментарію формування і розвитку конкурентних переваг;

- взаємозв'язок стратегічних напрямків формування та розвитку конкурентних переваг з цілями діяльності підприємства;

- способи ресурсного забезпечення формування і розвитку конкурентних переваг.

При цьому вибір стратегічних напрямків формування та розвитку конкурентних переваг на основі кваліфікаційних критеріїв здійснюється на основі:

- компетентісного забезпечення формалізованими мтеодиками – здатності спрогнозувати виникнення можливих майбутніх проблем;

- інноваційної поведінки – яка полягає у готовності до безперервних оновлень та удосконалень техніки і технологій;

- гнучкості і адаптованості через своєчасне внесення змін залежно від зміни ринкових умов;

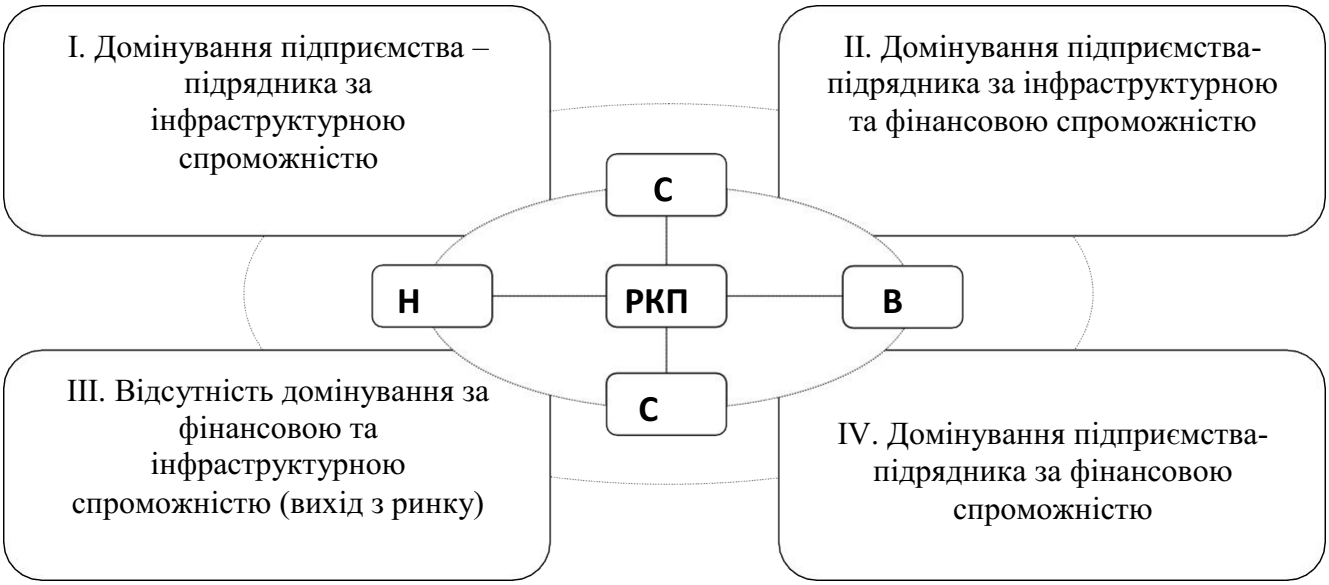
- усвідомлення власних сильних сторін підприємства-підрядника та належний їх розвиток;

- ефективності обраної стратегії розвитку;

- узгодженості з ресурсними можливостями та обмеженнями [82].

Аналіз вищесказаного дозволив сформувати стратегічні напрями формування і розвитку конкурентних переваг підприємства на основі їх кваліфікаційних критеріїв, які представлені на рис. 3.11.

Рівень розвитку конкурентних переваг підприємства-підрядника на основі їх кваліфікаційних критеріїв можливо розрахувати за допомогою методу таксономії, який нами і був використаний при проведені дослідження.



де РКП – рівень розвитку конкурентних переваг підприємства-підрядника;

В – високий розвитку конкурентних переваг підприємства-підрядника;

С – середній розвитку конкурентних переваг підприємства-підрядника;

Н – низький розвитку конкурентних переваг підприємства-підрядника.

Рис. 3.11 Стартегічні напрями формування і розвитку конкурентних переваг підприємства

Джерело: складено автором

Так, нами пропонується здійснювати вибір стратегічних напрямків формування та розвитку конкурентних переваг за принципом «інфраструктурно-фінансової спроможності» з використанням рейтингу підприємств-підрядників за рівнем розвитку їх конкурентних переваг.

Вибір стратегії розвитку конкурентних переваг підприємством-підрядником визначається, насамперед тим, наскільки кожен учасник тендерних закупівель повинен відповідати вимогам кваліфікаційних критеріїв здійснення закупівель у сфері дорожнього господарства. Тому, запропоноване оцінювання рівня розвитку конкурентних переваг підприємства-підрядника, з одного боку дозволить сформувати рейтинг потенціальних субєктів з високим рівнем розвитку конкурентних переваг для укладання договорів щодо тендерних закупівель, а з іншого боку, надає можливість підприємствам-підрядникам оцінити свою власну

конкурентну позицію за інфраструктурно-фінансовими перевагами та сформувати подальшу стратегію конкурентного розвитку.

Оцінювання рівня розвитку конкурентних переваг підприємства-підрядника за принципом «інфраструктурно-фінансової спроможності» з використанням рейтингу підприємств-підрядників за рівнем розвитку їх конкурентних переваг здійснюється за етапами, наведеними на рис. 3.12.

Побудова рейтингу підприємств-підрядників з урахуванням рівня розвитку їх конкурентних переваг є необхідною, оскільки його результати дозволяють охарактеризувати підприємство, довідатися про його місце серед інших підприємств конкурентів, надати інформацію як самому підприємству-підряднику для розробки подальших стратегічних дій у його розвитку, так і тим організаціям, що планують співпрацю з підприємством на предмет укладання договорів.

Рейтинг дає повну картину про те, які підприємства-підрядники є лідерами, а які ні, з огляду на рівень розвитку кожного. Для побудови рейтингу обираються ті показники, що характеризують діяльність підприємства-підрядника з урахуванням кваліфікаційних критерії (пункт 3.2 дисертації).

Рейтинг – це упорядкований розподілу об'єктів у послідовній залежності згідно показників, що характеризують кожен об'єкт. Показники за якими проводиться побудова рейтингу залежать від мети проведення дослідження. Метою побудови даного рейтингу є одержання додаткової інформації про конкурентні переваги аналізованих підприємств-підрядників, з огляду на рівень розвитку конкурентних переваг кожного і його місце в рейтингу, що дозволить сформувати майбутню стратегію розвитку.

На першому етапі згідно до рис. 3.12 будується матриця за показниками (кваліфікаційними критеріями). Матриця має розмірність m на n, де m – число об'єктів (кількість підприємств-підрядників), а n – число вимірюваних кількісно параметрів (показників).

Так як, при проведенні таксономічного аналізу показники об'єктів можуть бути кількісно непорівнянні, то слід проводити перетворення матриці в безмірний вид (Додаток Г). Перетворення матриці є другим етапом оцінювання рівня

розвитку конкурентних переваг підприємства-підрядника за принципом «інфраструктурно-фінансової спроможності».

Рис. 3.12 Етапи та методи оцінювання рівня розвитку конкурентних переваг підприємства-підрядника дорожньої галузі за принципом «інфраструктурно-фінансової спроможності»

Джерело: розроблено автором

Третій етап полягає у формуванні вектору - еталону $z_{0j}=(z_{01},z_{02},\dots z_{0n})$, що визначає умовний об'єкт, якому присвоюється найкраще з погляду аналізованих показників і мети дослідження, значення параметрів зі стандартизованої матриці. Причому $z_{0j}=\max(z_{ij})$ для j, що визначає ознаки, значення яких бажано мати

високими, а $z_{0j}=\min(z_{ij})$ для j, що визначає ознаки, значення яких необхідно мати низькими.

На четвертому етапі визначається багатомірна евклідова відстань кожного об'єкту до еталону за формулою 3.6.

$$d_{i0} = [\sum_{j=1}^{n} (z_{ij} - z_{0j})^2]^{1/2} \quad (3.6)$$

Даними для розрахунку є значення z_{ij} перетвореної матриці показників і значення z_{0j} вектору-еталону.

На наступному етапі проводиться розрахунок середнього значення евклідової відстані за всіма об'єктами за формулою 3.7:

$$\overline{d_0} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^{m} d_{io} \quad (3.7)$$

Шостий етап згідно до рис.3.12 представлений розрахунком середньоквадратичного відхилення багатомірних відстаней (S_0):

$$S_0 = [\frac{1}{m} \sum_{i=1}^{m} (d_{i0} - \overline{d_0})^2]^{1/2} \quad (3.8)$$

Наступним є визначення параметру (d_0) за формулою (3.9):

$$d_0 = \overline{d_0} + 2S_0 \quad (3.9)$$

Восьмий етап оцінювання рівня розвитку конкурентних переваг підприємства-підрядника за принципом «інфраструктурно-фінансової спроможності» полягає в розрахунку таксономічного коефіцієнту, що показує рівень розвитку кожного підприємства-виробника (η_i) (див. формулу 3.10):

$$\eta_i = 1 - \frac{d_{i0}}{d_0} \quad (3.10)$$

Результати розрахунку відображаються у відповідній таблиці.

Виходячи зі значень таксономічного коефіцієнту будується рейтинг підприємств-підрядників згідно рівня розвитку їх конкурентних переваг за інфраструктурною та фінансовою спроможністю – дев’ятий етап. Під рівнем розвитку конкурентних переваг розуміється ступінь наближення об'єктів за показниками до свого найкращого стану.

Узагальнена оцінка, представлена таксономічним коефіцієнтом розвитку, інтерпретується в такий спосіб: об'єкт тим більш розвинений, чим ближче значення оцінки до одиниці, тобто найбільш високий рівень розвитку конкурентних переваг має підприємство-підрядник, у якого значення таксономічного коефіцієнту більше наближається до одиничного показника.

Після проведення усіх необхідних розрахунків та побудови рейтингу підприємств-підрядників згідно рівня розвитку їх конкурентних переваг, необхідним є аналіз отриманого результату – десятий етап рис.3.12. Тобто, слід визначити, які із підприємств-підрядників мають високий рівень розвитку конкурентних переваг за інфраструктурною та фінансовою спроможністю та відповідно займають найвищі позиції у рейтингу, що є важливим для побудови стратегічної матриці розвитку КП підприємства-підрядника за принципом «інфраструктурно-фінансової спроможності» - одинадцятий та дванадцятий етапи.

Розглянемо практичне застосування описаної процедури оцінювання рівня розвитку конкурентних переваг підприємства-підрядника за принципом «інфраструктурно-фінансової спроможності».

Для досягнення мети були поставлені такі задачі, як визначення рівня розвитку конкурентних переваг кожного з аналізованих підприємств, побудова упорядкованого рейтингу підприємств-підрядників, а також обґрунтування напрямів подальшого стратегічного розвитку конкурентних переваг підприємств-підрядників.

Об'єктом дослідження обрано 12 підприємств-підрядників: ТОВ «Автомагістраль-Південь», ТОВ «ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕШНЛ», ТОВ «ПБС», ТОВ «Березівкаагрошляхбуд», ПП «БУДГАРАНТ-7»,

ТОВ «БК –ВР», ТОВ «БК «ЕЛІТМАГІСТРАЛЬ», ТОВ «БУДСТАНДАРТ ЛТД», ТОВ «ШБУ-14», ТОВ «БМФ «ЕТАЛОН-БУД», ТОВ «ТД «Дінастія», ТОВ «ДОРБУД СЕРВІС».

Для цілей дослідження була обрана система показників, що характеризує конкурентні переваги підприємств-підрядників відповідно до кваліфікаційних критеріїв. Зазначені показники було обґрунтовано у пункті 3.2 дисертаційної роботи.

На першому етапі побудовано матрицю, елементами якої є показники $\tilde{O}_{ij}$ і при цьому, i = 1....m, а j = 1….n, де m = 12 (кількість підприємств-підрядників), а n_1 = 9 (кількість показників за інфраструктурною спроможністю); n_2 = 3 (кількість показників за фінансовою спроможністю).

Так як, показники, що характеризують конкурентні перваги підприємств-підрядників, кількісно непорівнянні, то проведено перетворення матриці в безмірний вид за допомогою процедури стандартизації даних, що є другим етапом рис.3.12. Результати стандартизованих даних наведено у додатку Г.

На третьому етапі сформовано вектор - еталон (z_{0j}), що визначає умовний об'єкт, якому присвоюється найкраще з погляду аналізованих показників і мети дослідження, значення параметрів зі стандартизованої матриці. У нашому випадку вектор – еталон повинен містити у собі максимальні значення показників, тому що для підприємства-підрядника серед обраних показників, які характеризують інфраструктурну спроможність є важливим існування високих значень.

Чисельне значення вектора - еталона за інфраструктурною спроможністю представлено в такий спосіб:

$Z_{інфj}$=(2,63; 1,81; 2,06; 1,65; 2,77; 2,67; 2,49; 2,73;1,66)

Вектор – еталон за фінансовою спроможністю повинен містити у собі максимальні значення за показниками коефіцієнт забезпеченості власними коштами та розмір уставного капіталу; і мінімальні значення за показником коефіцієнт фінансової залежності.

Чисельне значення вектора - еталона за фінансовою спроможністю

представлено в такий спосіб:

$Z_{фінj}$=(1,52; 1,91; -0,65)

На четвертому етапі визначаємо багатомірну евклідову відстань кожного об'єкту до еталону за формулою 3.8. Даними для розрахунку є значення z_{ij} перетвореної матриці показників і значення $Z_{інфj}$ та $Z_{фінj}$ векторів-еталонів.

Таким же чином здійснюється розрахунок за всіма дванадцятьма об'єктами і результати цього розрахунку приведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахункові показники багатомірної евклідової відстані за інфраструктурною спроможністю (Zінфj) підприємств-підрядників

d_{i0}	Евклідова відстань
d_1	0,1901219
d_2	0,3583077
d_3	0,6441724
d_4	0,6700612
d_5	0,7763834
d_6	1,010819
d_7	1,080232
d_8	1,261208
d_9	3,291354
d_{10}	3,376293
d_{11}	4,796828
d_{12}	0,1901219

Розрахункові показники багатомірної евклідової відстані за фінансовою спроможністю ($Z_{фінj}$) підприємств-підрядників представлено в таблиці 3.6.

Згідно п’ятого етапу рис.3.12 проведено розрахунок середнього значення евклідової відстані за всіма об'єктами за формулою 3.7. У нашому випадку $\overline{d_0}$ за інфраструктурною спроможністю складає 1,470491875, а за фінансовою спроможністю - 0,5416726.

Шостий етап представлений розрахунком середньоквадратичного відхилення багатомірних відстаней (S_0) за формулою 3.8 Застосовуючи дану

формулу, одержуємо, що S_0 за інфраструктурною спроможністю складає 0,4787136, а за фінансовою спроможністю – 0,9574291.

Таблиця 3.6

Розрахункові показники багатомірної евклідової відстані за фінансовою спроможністю (Zфінj) підприємств-підрядників

d_{i0}	Евклідова відстань
d_1	0,000011
d_2	0,0062693
d_3	0,0107850
d_4	0,0121870
d_5	0,1797492
d_6	0,3451184
d_7	0,4839579
d_8	0,6273539
d_9	0,6400735
d_{10}	1,450108
d_{11}	2,744446
d_{12}	0,000012

На сьомому етапі визначаємо параметр (d_0) за формулою (3.9) та розраховуємо таксономічний коефіцієнт (η_i), що показує рівень розвитку конкурентних переваг за інфраструктурною та фінансовою спроможністю кожного підприємства-підрядника, згідно формули (3.10), що є восьмим етапом рис.3.12. Результати розрахунку відображено у таблиці 3.7.

За даними таблиці 3.7 побудовано рейтинг підприємств-підрядників за рівнем розвитку їх конкурентних переваг за інфраструктурною спроможністю.

Рівень розвитку конкурентних переваг підприємства-підрядника є тим більший, чим ближче значення оцінки до одиниці, тобто найбільш високу позицію у рейтингу буде мати підприємство-підрядник, у якого значення таксономічного коефіцієнту більш наближається до одиничного показника.

Таблиця 3.7

Розрахункові показники таксономічного коефіцієнту за інфраструктурною спроможністю ($Z_{інфj}$) підприємств-підрядників

η_i	Показники
η_1	0,903723
η_2	0,793284
η_3	0,848338
η_4	0,568963
η_5	0,711976
η_6	0,562592
η_7	0,198682
η_8	0,181867
η_9	0,171626
η_{10}	0,231923
η_{11}	0,256016
η_{12}	0,338346

В таблиці 3.8 представлено розрахункові показники таксономічного коефіцієнту за фінансовою спроможністю (Zінфj) підприємств-підрядників.

Таблиця 3.8

Розрахункові показники таксономічного коефіцієнту за фінансовою спроможністю ($Z_{фінj}$) підприємств-підрядників

η_i	Показники
η_1	0,890560
η_2	0,561283
η_3	0,360709
η_4	0,226377
η_5	0,693019
η_6	0,428682
η_7	0,389676
η_8	0,222776
η_9	0,382078
η_{10}	0,222776
η_{11}	0,120011
η_{12}	0,309602

Аналізуючи дані рейтингу підприємств-підрядників з урахуванням рівня розвитку їх конкурентних переваг, слід зазначити, що серед представленого переліку є підприємства, які домінують за інфраструктурною спроможністю, а є підприємства рівень розвитку яких переважає за фінансовою спроможністю (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9

Рейтинг підприємств-підрядників з урахуванням рівня розвитку їх конкурентних переваг

Рейтинг за інфраструктурною спроможністю	Найменування підприємства	Рейтинг за фінансовою спроможністю	Найменування підприємства
1	ТОВ "Автомагістраль-Південь"	1	ТОВ "Автомагістраль-Південь"
2	ТОВ "ПБС"	2	ПП "БУДГАРАНТ-7"
3	ТОВ "ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕШНЛ"	3	ТОВ "ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕШНЛ"
4	ПП "БУДГАРАНТ-7"	4	ТОВ "БК -ВР"
5	ТОВ "Березівкаагрошляхбуд"	5	ТОВ "БК "ЕЛІТМАГІСТРАЛЬ"
6	ТОВ "БК -ВР"	6	ТОВ "ШБУ-14"
7	ТОВ "ДОРБУД СЕРВІС"	7	ТОВ "ПБС"
8	ТОВ "ТД "Дінастія"	8	ТОВ "ДОРБУД СЕРВІС"
9	ТОВ "БМФ "ЕТАЛОН-БУД"	9	ТОВ "Березівкаагрошляхбуд"
10	ТОВ "БК "ЕЛІТМАГІСТРАЛЬ"	10	ТОВ "БУДСТАНДАРТ ЛТД"
11	ТОВ "БУДСТАНДАРТ ЛТД"	11	ТОВ "БМФ "ЕТАЛОН-БУД"
12	ТОВ "ШБУ-14"	12	ТОВ "ТД "Дінастія"

Джерело: побудовано автором

За даними таблиці 3.9 найбільш високі показники рівня розвитку конкурентних переваг за інфраструктурною спроможністю в даному переліку підприємств-підрядників мають такі підприємства, як ТОВ "Автомагістраль-Південь", ТОВ "ПБС", ТОВ "ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕШНЛ" та ПП "БУДГАРАНТ-7". Найвищий показник серед них - 0,903723 має підприємство ТОВ "Автомагістраль-Південь". Із восьми підприємств-підрядників, що займають у рейтингу наступні місця, можна виділити підприємства, які також найбільш відповідають вимогам тендерних закупівель відповідно до кваліфікаційних критеріїв. Так, до вже перерахованих чотирьох підприємств – лідерів слід віднести ще два – це ТОВ "Березівкаагрошляхбуд" та ТОВ "БК - ВР". Що стосується інших шести підприємств, то серед них найнижчі показники мають ТОВ "БК "ЕЛІТМАГІСТРАЛЬ", ТОВ "БУДСТАНДАРТ ЛТД" та ТОВ "ШБУ-14". Ці дані свідчать про їхній низький рівень розвитку конкурентних переваг за інфраструктурною спроможністю в порівнянні з рівнем розвитку конкурентних переваг підприємств – лідерів.

Найбільш високі показники рівня розвитку конкурентних переваг за фінансовою спроможністю в даному переліку підприємств-підрядників мають такі підприємства, як ТОВ "Автомагістраль-Південь", ПП "БУДГАРАНТ-7", ТОВ "ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕШНЛ" та ТОВ "БК -ВР". Найвищий показник серед них - 0,89056 має підприємство ТОВ "Автомагістраль-Південь". Із восьми підприємств-підрядників, що займають у рейтингу наступні місця, можна виділити підприємства, які також найбільш відповідають вимогам тендерних закупівель відповідно до кваліфікаційних критеріїв за фінансовою складовою: ТОВ "БК "ЕЛІТМАГІСТРАЛЬ", ТОВ "ШБУ-14", ТОВ "ПБС", ТОВ "ДОРБУД СЕРВІС". Інші підприємства за фінансовою спроможністю мають низькі показники у порівнянні з конкурентами. Найменший показник за фінансовою спроможністю має підприємство-підрядник ТОВ "ТД "Дінастія". Рівень розвитку його конкурентної переваги за фінансовою спроможністю складає 0,120011.

Наступним етапом оцінювання рівня розвитку конкурентних переваг підприємства-підрядника за принципом «інфраструктурно-фінансової

спроможності» є побудова стратегічної матриці розвитку КП підприємства-підрядника за принципом «інфраструктурно-фінансової спроможності» (3.13).

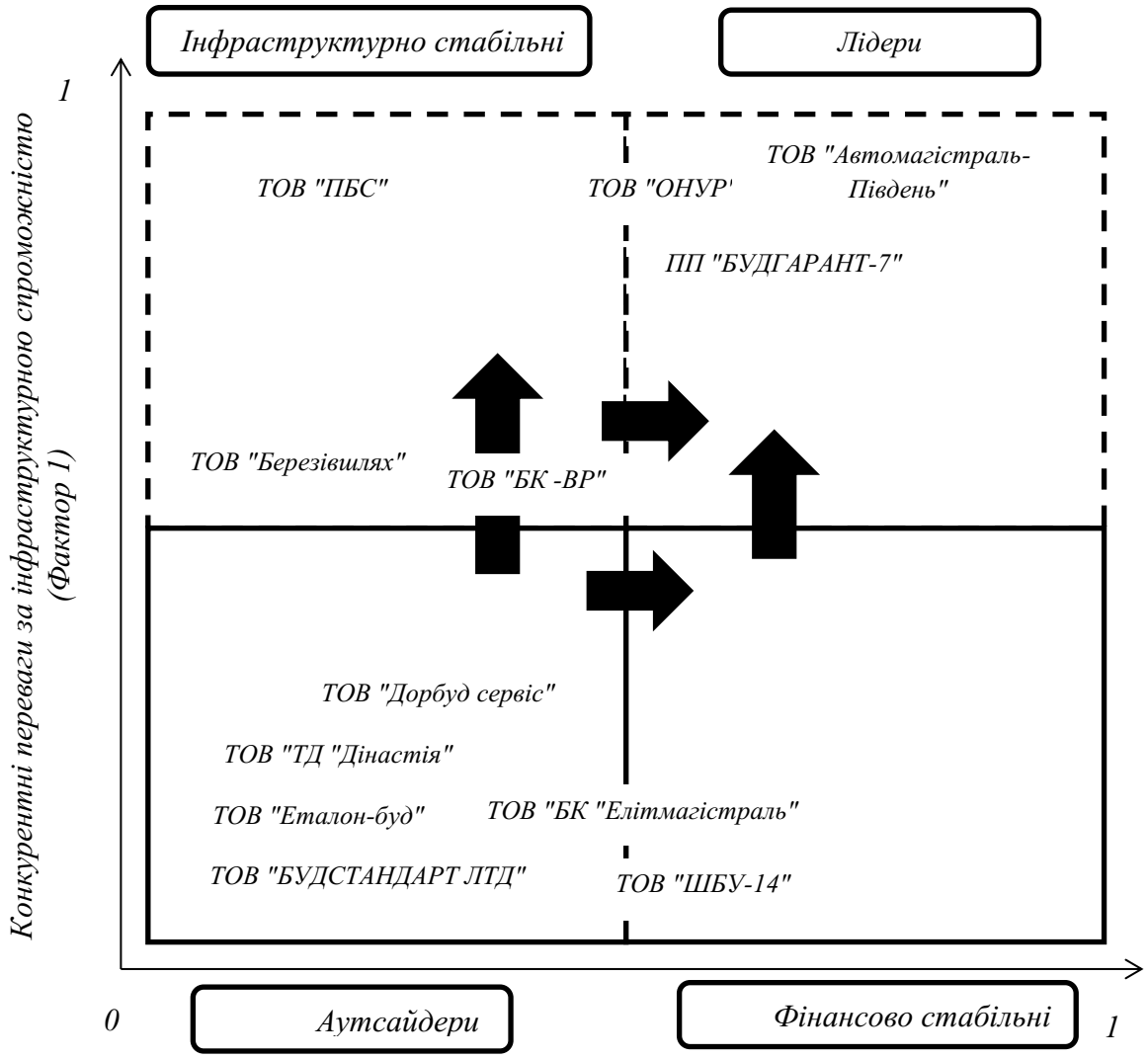


Рис. 3.13 Стратегічна матриця розвитку конкурентних переваг підприємств-підрядників за за інфраструктурною та фінансовою спроможностю

Джерело: побудовано автором

За результатами проведеного оцінювання рівня розвитку конкурентних переваг підприємства-підрядника за принципом «інфраструктурно-фінансової спроможності» всі дванадцять підприємств-підрядників було розподілено в стратегічній матриці наступним чином: а) стратегічний квадрант «Лідери»: ТОВ "Автомагістраль-Південь", ПП «БУДГАРАНТ-7», ТОВ "ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕШНЛ"; б) стратегічний квадрант «Інфраструктурно стабільні»: ТОВ

"ПБС", ТОВ "Березівкаагрошляхбуд" та ТОВ "БК -ВР"; в) стратегічний квадрант «Фінансово стабільні»: ТОВ "ШБУ-14", ТОВ "БК "Елітмагістраль"; г) стратегічний квадрант «Аутсайдери»: ТОВ "Дорбуд сервіс", ТОВ "ТД "Дінастія", ТОВ "БУДСТАНДАРТ ЛТД", ТОВ «Еталон-буд».

У таблиці 3.10 наведено сутнісну характеристику квадрантів стратегічної матриці розвитку конкурентних переваг підприємств-підрядників за інфраструктурною та фінансовою спроможностю.

Таблиця 3.10

Сутнісна характеристика квадрантів стратегічної матриці розвитку конкурентних переваг підприємств-підрядників дорожньої галузі за інфраструктурною та фінансовою спроможностю

Назва квадранта	Сутнісна характеристика квадранта
1	2
«Аутсайдери»	Даний квадрант характеризується відсутністю конкурентних переваг підприємства-підрядника як за інфраструктурною спроможністю, так і за фінансовою спроможністю. Даний квадрант є найменш привабливим для підприємства-підрядника. *Можливості:*перехід у квадрант «Інфраструктурно стабільні» або «Фінансово стабільні» *Загрози:* вихід з ринк
«Фінансово стабільні»	Даний квадрант характеризується наявністю конкурентних переваг підприємства-підрядника за фінансовою спроможністю. З одного боку, високий рівень розвитку конкурентних переваг зумовлено наявністю у підприємства-підрядника високого рівня фінансових гарантій. В той же час, конкурентна позиція підприємства послаблена відсутністю відповідного технічного обладнання, достатнього рівня специфічних технологій, достатнього рівня матеріально-технічної бази; наявністю у підприємства-підрядника працівників відповідних кваліфікацій, з необхідним та достатнім рівнем знань та досвіду; наявністю досвіду виконання аналогічних договорів. Даний квадрант є менш привабливим для підприємства-підрядника, ніж квадрант «Інфраструктурно стабільні». *Можливості:*перехід у квадрант «Інфраструктурно стабільні» *Загрози:* перехід у квадрант «Аутсайдери»

Продовження таблиці 3.10

1	2
«Інфраструктурно стабільні»	Даний квадрант характеризується наявністю конкурентних переваг підприємства-підрядника за інфраструктурною спроможністю. З одного боку, високий рівень розвитку конкурентних переваг зумовлено наявністю у підприємства-підрядника відповідного технічного обладнання, достатнього рівня специфічних технологій, достатнього рівня матеріально-технічної бази; наявність у підприємства-підрядника працівників відповідних кваліфікацій, з необхідним та достатнім рівнем знань та досвіду; наявність досвіду виконання аналогічних договорів. В той же час, конкурентна позиція підприємства послаблена відсутністю здатності до високого рівня фінансових гарантій. Даний квадрант є більш привабливим для підприємства підрядника, ніж квадрант «Фінансово стабільні». *Рекомендації:* посилення позицій за рахунок підвищення фінансової спроможності підприємства. *Можливості:*перехід у квадрант «Лідери» *Загрози:* перехід у квадрант «Аутсайдери»
«Лідери»	Даний квадрант характеризується наявністю конкурентних переваг підприємства-підрядника як за інфраструктурною спроможністю, так і за фінансовою спроможністю. Високий рівень розвитку конкурентних переваг зумовлено наявністю у підприємства-підрядника відповідного технічного обладнання, достатнього рівня специфічних технологій, достатнього рівня матеріально-технічної бази; наявність у підприємства-підрядника працівників відповідних кваліфікацій, з необхідним та достатнім рівнем знань та досвіду; наявність досвіду виконання аналогічних договорів; підтвердження фінансової спроможності на основі фінансової звітності підприємства-підрядника. *Рекомендації:* підтримка лідируючих позицій за рахунок утримання інфраструктурної ті фінансової спроможності. *Загрози:* перехід у квадрант «Інфраструктурно стабільні»

Джерело: побудовано автором

Таким чином, на основі оцінювання рівня розвитку конкурентних переваг підприємства-підрядника за принципом «інфраструктурно-фінансової спроможності» було побудовано стратегічну матрицю розвитку конкурентних переваг підприємств-підрядників. Запропонований підхід дозволяє охарактеризувати підприємство-підрядника, визначити його місце серед інших підприємств конкурентів, надати інформацію як самому підприємству-підряднику для розробки подальших стратегічних дій у його розвитку, так і тим організаціям, що планують співпрацю з підприємством на предмет укладання договорів щодо тендерних закупівель.

Висновки по розділу 3

В результаті розробки науково-методичного інструментарію щодо забезпечення формування та розвитку конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі можна зробити наступні висновки.

1. Результати проведеного дослідження показують, що для розвитку конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі України в умовах її реформування необхідним є постійне зосередження на удосконаленні будівельних процесів, застосуванні інноваційних технологій та інноваційних матеріалів. Враховуючи те, що будівництво та реконструкцію доріг віднесено до низько технологічного сектору економіки, наукові дослідження у цій сфері відбуваються більш низькими темпами, ніж у високотехнологічних галузях, що, своєю чергою, призводить до повільних темпів розвитку інноваційності конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства. Отже, на нашу думку, для українського ринку будівництва доріг особливої актуальності набула концепція відкритих інновацій. За результатами дослідження визначено, що концепція відкритих інновацій в Україні може бути реалізована через створення інформаційних майданчиків та довідково-інформаційних ресурсів, що дозволить підприємствам дорожнього господарства приймати економічно обґрунтовані бізнес-рішення під час вибору інноваціних технологій та матеріалів для впровадження..

2. Виявлені уніфіковані шаблони інноваційних процесів на основі концепції відкритих інновацій, в основу яких були покладені результати синтезу емпіричних даних різних інноваційних проектів досліджуваних 12-ти підприємств. Теоретичну основу шаблонів інноваційних процесів склали: інструментарій імплементації концепції відкритих інновацій у дорожньому господарстві, елементна структура моделі розвитку інновацій підприємства і ієрархічна структура моделі формування і розвитку інноваційних конкурентних переваг на основі концепції відкритих інновацій.

3. Беручи до уваги той факт, що формування конкурентного ринку будівництва, реконструкції та ремонту доріг має виявлені нами особливості, які, в

першу чергу полягають у тому, що конкурентна позиція підприємств-підрядників визначається обсягом укладених договорів, було сформульовано основну гіпотезу щодо залежності конкурентної позиції підприємств-підрядників від системи показників, які характеризують конкурентні переваги певного підприємства-підрядника. Уточнюючу гіпотезу сформульовано наступним чином: ступінь впливу кваліфікаційних критеріїв на конкурентоспроможність підприємства-підрядника визначається ваговими коефіцієнтами. В основу основної та уточнюючої гіпотез було покладено розрахунок інтегральних показників складових за чотирма критеріями: наявність у підприємства-підрядника відповідного технічного обладнання, достатнього рівня специфічних технологій та достатнього рівня матеріально-технічної бази; наявність у підприємства-підрядника працівників відповідних кваліфікацій, з необхідним та достатнім рівнем знань та досвіду; фінансова спроможність підприємства-підрядника; досвід виконання аналогічних договорів.

4. Запропонована факторна модель конкурентоспроможності підприємства-підрядника, в основу якої покладено виокремлення кваліфікаційних критеріїв. Представлена модель базується на послідовному використанні економіко-математичного методу стандартизації вхідних даних та факторного аналізу. Визначення факторних навантажень відображає кореляцію індикаторів та факторів, що дозволило визначити найбільш впливові показники за кожним кваліфікаційним критерієм. Такий підхід дозволить підприємствам-підрядникам більш ґрунтовно підійти до формування проектних заявок для участі у тендерних закупівлях та, відповідно, сформувати свої конкурентні переваги на ринку будівництва, реконструкції та ремонту доріг.

5. Розроблено методику оцінювання рівня розвитку конкурентних переваг підприємства-підрядника на основі розрахунку таксономічних показників за інфраструктурною спроможністю підприємства-підрядника (кваліфікаційні критерії, віднесені до 1-го фактору відповідно до запропонованої нами факторної моделі: наявність у підприємства-підрядника відповідного технічного обладнання, матеріально-технічної бази, працівників відповідних кваліфікацій та

наявність досвіду (аналогічних договорів) та фінансовою спроможністю (критерії, віднесені до 2-го фактору - наявність у підприємства-підрядника фінансових гарантій), що дозволило сформувати рейтинг потенціальних суб'єктів з високим рівнем розвитку конкурентних переваг для укладання договорів щодо тендерних закупівель. Практична цінність запропонованої методики полягає у можливості її застосування при обґрунтуванні рішень тендерним комітетом та самими підприємствами претендентами на участь у тендері для об'єктивного оцінювання власної конкурентної позиції.

6. На основі оцінювання рівня розвитку конкурентних переваг підприємства-підрядника за принципом «інфраструктурно-фінансової спроможності» побудовано стратегічну матрицю розвитку конкурентних переваг підприємств-підрядників. Запропонований підхід дозволяє охарактеризувати підприємство-підрядника, визначити його місце серед інших підприємств конкурентів, надати інформацію як самому підприємству-підряднику для розробки подальших стратегічних дій у його розвитку, так і тим організаціям, що планують співпрацю з підприємством на предмет укладання договорів щодо тендерних закупівель.

Основні результати дослідження представлені в роботах [98; 155].

ВИСНОВКИ

Дисертаційну роботу присвячено вирішенню важливих науково-практичних проблем формування конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі України в умовах здійснення реформ. Отримані результати дослідження дозволили сформулювати такі висновки:

1. Поглиблено теоретичні підходи до розкриття сутності поняття «конкурентна перевага підприємства». За результатами проведеного дослідження набуло подальшого розвитку трактування конкурентної переваги підприємства як здатності підприємства своєчасно та адекватно реагувати на потреби ринку шляхом ефективного використання унікальних ресурсів/можливостей (власних та отриманих від партнерської взаємодії у бізнес-середовищі) з метою найефективнішого задоволення потреб споживачів. Таке визначення на відміну від наявних дозволяє врахувати всі аспекти конкурентного середовища: наявність певних ресурсів, ринкову позицію та процес взаємодії у бізнес-середовищі, що розширює рамки розуміння його сутності до нового формату.

2. Систематизовано та узагальнено науково-теоретичне обґрунтування та характеристика факторів, які впливають на конкурентні переваги підприємства, завдяки чому набули подальшого розвитку концептуальні засади критеріїв класифікації конкурентних переваг. Врахування впливу таких факторів, як розмір підприємства, досвід функціонування на ринку, нематеріальні ресурси у вигляді інноваційних знань та відносин з клієнтами, партнерські відносини та державна підтримка формують платформу для розробки та прийняття ключових рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств на регіональному, національному, або навіть міжнародному рівнях.

3. Поглиблено та розширено науково-методичні підходи до оцінки конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі. Дістала подальшого розвитку структура термінологічної системи дослідження конкурентних переваг підприємства дорожньої галузі на основі його ключових кваліфікаційних критеріїв за допомогою виділення послідовних, взаємопов'язаних і

взаємообумовлених блоків: ключові здібності і конкурентні переваги. Розроблена концепція формування конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі на основі ключових кваліфікаційних критеріїв базується на взаємозв'язку і взаємозумовленості головної ідеї дослідження з ключовими гіпотезами, що дозволяє розробити ефективну конкурентну стратегію підприємства дорожньої галузі, засновану на використанні та розвитку його ключових кваліфікаційних критеріїв.

4. Досліджено і проаналізовано тенденції та перспективи розвитку підприємств дорожнього господарства в Україні. До основних тенденцій слід віднести те, що впродовж останніх років відбувається суттєве реформування дорожньої галузі через зміну розподілу обов'язків в межах існуючих функцій управління центральних і місцевих органів влади в частині передачі повноважень місцевій владі у визначенні пріоритетності регіонального об'єкту на місцях за рахунок коштів Дорожнього фонду. Встановлено, що хоча державний сектор є ключовим у розвитку дорожньої галузі, завдяки проведенню реформування та розвитку державно-приватного партнерства, роль підприємств приватного сектору стрімко зростає. Приватний сектор стає потенціалом для участі у життєвому циклі проєктів з будівництва, експлуатації, фінансування чи технічного обслуговування доріг.

5. Поглиблено та розширено підхід до оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ступінь використання конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі. Проведений аналіз дозволив модифікувати загальноприйняту систему вимірників, що дозволяють визначати і оцінювати рівень розвитку дорожньо–будівельного господарства. Запропонована комплексна оцінка, побудована на використанні соціально-економічного підходу, дозволяє враховувати ступінь розвитку транспортної інфраструктури за рахунок проведення будівельно–монтажних робіт, робіт по утриманню автомобільних доріг, її вплив на розвиток структурних галузей і всіх продуктивних сил і соціальної сфери регіону.

6. Запропоновано науково-методичний підхід до визначення ефективності і впливу розвитку конкурентних переваг на підвищення конкурентоспроможності

підприємств. За результатами дослідження, вдосконалено алгоритмічну послідовність визначення ефективності і впливу розвитку конкурентних переваг на підвищення конкурентоспроможності підприємств за відповідними групами: «підприємства зі значною часткою ринку», «підприємства з середньою часткою ринку» та «підприємства з незначною часткою ринку». Проведений аналіз ефективності діяльності підприємств дорожньо-будівельної галузі на основі запропонованого науково-методичного підходу спростував гіпотезу щодо залежності конкурентної позиції підприємства від показників ефективності діяльності, оскільки найрентабельнішими виявилися представники групи «підприємства з середньою часткою ринку». Такі результати сформували необхідність розробки методичного підходу до оцінювання конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства на основі факторної моделі кваліфікаційних критеріїв.

7. Розроблено уніфіковані шаблони інноваційних процесів на основі концепції відкритих інновацій, в основу яких покладені результати синтезу емпіричних даних різних інноваційних проектів досліджуваних підприємств дорожньої галузі. Теоретичну основу шаблонів інноваційних процесів склали: інструментарій імплементації концепції відкритих інновацій у дорожньому господарстві, елементна структура моделі розвитку інновацій підприємства і ієрархічна структура моделі формування і розвитку інноваційних конкурентних переваг на основі концепції відкритих інновацій. Такий підхід дозволяє сформувати і розвинути інноваційні конкурентні переваги підприємств дорожньої галузі в умовах стратегічних змін.

8. Побудовано базову структуру моделі конкурентоспроможності підприємства-підрядника на основі кваліфікаційних критеріїв. Відповідно до цього, вперше сформовано основні компоненти моделі конкурентоспроможності підприємства-підрядника, заснованої на методичних рекомендацій щодо методології особливостей здійснення закупівель у сфері дорожнього господарства. В основу запропонованої моделі було покладено розрахунок інтегральних показників складових за чотирма критеріями: наявність у

підприємства-підрядника відповідного технічного обладнання, достатнього рівня специфічних технологій та достатнього рівня матеріально-технічної бази; наявність у підприємства-підрядника працівників відповідних кваліфікацій, з необхідним та достатнім рівнем знань та досвіду; фінансова спроможність підприємства-підрядника; досвід виконання аналогічних договорів.

9. Розроблено методику оцінювання рівня розвитку конкурентних переваг підприємства-підрядника на основі розрахунку таксономічних показників за його інфраструктурною (кваліфікаційні критерії, віднесені до 1-го фактору відповідно до запропонованої нами факторної моделі: наявність у підприємства-підрядника відповідного технічного обладнання, матеріально-технічної бази, працівників відповідних кваліфікацій та наявність досвіду (аналогічних договорів)) та фінансовою спроможністю (критерії, віднесені до 2-го фактору - наявність у підприємства-підрядника фінансових гарантій), що дозволило сформувати рейтинг потенціальних суб'єктів з високим рівнем розвитку конкурентних переваг для укладання договорів. Практична цінність запропонованої методики полягає у можливості її застосування при обґрунтуванні рішень тендерним комітетом та самими підприємствами претендентами на участь у тендері для об'єктивного оцінювання власної конкурентної позиції.

10. На основі оцінювання рівня розвитку конкурентних переваг підприємства-підрядника за принципом «інфраструктурно-фінансової спроможності» побудовано стратегічну матрицю розвитку конкурентних переваг підприємств-підрядників. Запропонований підхід дозволяє охарактеризувати підприємство-підрядника, визначити його місце серед інших підприємств конкурентів, надати інформацію як самому підприємству-підряднику для розробки подальших стратегічних дій у його розвитку, так і тим організаціям, що планують співпрацю з підприємством на предмет укладання договорів щодо тендерних закупівель.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова О.С. Оцінка рівня розвитку конкурентних переваг дорожнього підприємства. Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр. - 2008. - № 12. - С. 117-123
2. Андрющенко К.А. Інструменти в управлінні конкурентоспроможністю суб'єктів інноваційного підприємництва. Вісник Хмельницького національного університету. - Хмельницький, 2017, № 4 (250). - С. 150-154.
3. Анісімова О. М. Адаптація економічного механізму функціонування промислових підприємств з урахуванням кон'юнктури міжнародного бізнесу: монографія. Маріуполь: ДВНЗ "ПДТУ", 2012. - 280 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление; пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. - М. : Экономика 1989. - 358 с.
5. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія. Практикум: навч. посіб. / за ред. В.Д. Базилевич. К. : Знання, 2010. 494 с.
6. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. - 294 с.
7. Безуглий А. О., Бібик Ю. М., Гресько І. Л., Бельська О. Л., Концева В. В. Фінансова спроможність дорожніх підприємств - як один із критеріїв для участі у процедурі закупівлі. Збірник наукових праць «Дороги і мости». 2021. Вип. 24. С. 8-19.
8. Базилюк, Я.Б., Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення. К.: НІСД, 2002, р.132.
9. Василенко В. О. Стратегічне управління - К.: ЦУЛ, 2003. - 396 с.
10. Василенко В. О., Локтіонова О. С. Інноваційна складова стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки): зб. наук. Харків, 2018. № 47. С. 42-47.

11. ВБН В.2.3-218-007-98. Екологічні вимоги до автомобільних доріг (проектування) /Мінекобезпеки України, Укравтодор. - К, 1998. - 34с.
12. Верба, В. А. Управління розвитком компанії К.: КНЕУ, 2011. - 482 с.
13. Верба, В.А. Проблеми ідентифікації компетенцій. Проблеми науки. - 2004. - № 7. - С. 23-28.
14. Вергун М. Г. Державне управління та державне регулювання економіки. Навчальний посібник. Житомир: "Рута", 2009 - С 147.
15. Гречан А.П., Бабич Л.М. Інноваційно-інвестиційна діяльність як базова передумова сталого розвитку суб'єктів господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», Серія: Випуск 34. 2019, С.26-31. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2019_34_7
16. Гнатушенко В.В. Конкурентный маркетинг на предприятии: монография / В. В. Гнатушенко. – Д.: ООО "Юго-Восток, Лтд", 2006. – 266 с.
17. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. - 212 с.
18. Державне агентство автомобільних доріг України «Укравтодор» URL:https://ukravtodor.gov.ua/
19. Догадайло Я.В. Обґрунтування складу потенціалу підприємства дорожньої галузі. Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. - 2010. - Вип. 16. - С. 182-191.
20. Догадайло Я.В. Методичні основи аналізу конкурентних переваг підприємства. Научные ответы на вызовы современности: менеджмент, юриспруденция: монография. Одесса : КУПРИЕНКОСВ, 2016. - С. 104-117.
21. ДБН А.3.1-5:2016 Організація будівельного виробництва. Дата оновлення: 17.01.2018. URL: https://dbn.co.ua/load/normativy/dbn/1-1-0-294
22. Державно-приватне партнерство як механізм реалізації нової регіональної політики: можливості застосування та практичні аспекти підготовки і

впровадження інвестиційних проектів. - Електронний ресурс. - Режим доступу: URL: http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP_report_U-LEAD_30_10_2017.pdf

23. Дмитрієв І. А., Бурмака М. М. Сучасний стан та перспективи розвитку мережі автомобільних доріг загального користування. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. № 1. С. 64-72.
24. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства. К.: Центр навч. лі-ри, 2002. - 282 с.
25. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти: монографія. Київ : ДАКККіМ, 2006. 144 с.
26. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. - Київ: Кондор, 2006. - 356 с.
27. Закон України "Про джерела фінансування дорожнього господарства України". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1562-12#Text
28. Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо удосконалення механізму фінансового забезпечення дорожньої галузі»". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2043-20#n123
29. Закон України «Про публічні закупівлі» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19/ed20210123#Text
30. Звіт Рахункової палати за 2019 рік. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2019/ZVIT_RP_2019.pdf
31. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2008. - 352 с.
32. Іванова О.Ю. Оцінка та формування конкурентних переваг промислових підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 Х., 2006. -264 с.
33. Інституціональна модель інноваційної економіки: колективна монографія / за ред. В. І. Ляшенка, О. В. Прокопенка, В. А. Омельяненка. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. 327 с.
34. Ігнатюк А.І. Роль глобальних ланцюгів нарахування вартості у підвищенні конкурентоспроможності економіки. Теоретичні та прикладні питання

економіки, збірник наук. праць. Київ, 2013, №28, С. 60-68.

35. Інформаційна база для аналізу підприємств-підрядників. URL:https://youcontrol.com.ua/
36. Карлоф Б. Деловая стратегия : пер. с англ. – М. : Изд-во "Экономика", 1991. – 239 с.
37. Купалова Г.І. Зниження корупційних ризиків як необхідна умова функціонування підприємств дорожньої галузі. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. №2. Том 2. С. 144-149.
38. Купалова Г.І. Конкурентоспроможність підприємств дорожньої галузі в період реформ та економічної нестабільності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022.№5. Том 1. С. 316-321.
39. Кирцнер, М. Конкуренция и предпринимательство. Перевод с англ. докт. экон. наук А.Н. Романова. - М.: ЮНИТИ, 2001. - 239 с.
40. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С.155-163.
41. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. - 2-е европ. Изд. - М.; СПб; Издательский дом "Вильямс", 2007. С.123 - 137.
42. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Экспресс-курс, пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. - 2-е изд. - СПб. : Питер, 2006. - 464 с.
43. Кушнір О.В., Катукова В.М. Інновації в дорожньому господарстві України. Дороги і мости. Київ, 2014. Вип. 14. С. 21-27.
44. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок, 2-е изд. - СПб. : Питер, 2008. - 800 с.
45. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Перев. с англ. под ред. В.В. Колганова. - СПб.: Питер. - 2004. - 800 с.
46. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. М.: Республіка,1992. 399 с.

47. Малярчук, О.Г. Динамічні здатності підприємства: способи виявлення та відстеження розвиненості. Бізнес-Інформ. - 2013. - № 7. - С. 321-326.
48. Малярчук О.Г. Формування системи стратегічного управління підприємством на засадах концепції динамічних здатностей. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу: колективна монографія. - К.: КНЕУ, 2015. - 398с. - С. 22 -30.
49. Милль Дж. Основы политической экономии с некоторыми приложениями к социальной философии. Пер.: В. Бобров, В. Бомкин, А. Калинин, П. Клюкин, В. Рысин, А. Соколов, Р. Столпер. Москва: Эксмо, 2007. 1040 с.
50. Міністерствj інфраструктури України. Технічний стан автомобільних доріг загального використання. URL:https://mtu.gov.ua/content/tehnichniy-stan-avtomobilnih-dorig-avtomobilnih-dorig-zagalnogo-vikoristannya.html
51. Наказ Мінекономіки від 17.08.2020 № 1572 "Про затвердження Методичних рекомендацій щодо методології особливостей здійснення закупівель у сфері дорожнього господарства". URL: https://www.me.gov.ua/LegislativeActs/Detail?lang=uk-UA&id=dc3a80e2-cdfc-46ae-bb89-eea85f279de3
52. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. К. : КНЕУ, 2001. - 227 с.
53. Ніфатова О.М. Бенчмаркінг інтегрованих структур бізнесу. Проблеми економіки. - Харків, 2017. - №2. - С. 217-222.]
54. Ніколаєва А.М. Формування стратегії досягнення конкурентних переваг підприємств м'ясної промисловості: дис. канд. наук: 08.00.04. Луцьк: ЛНТУ, 2010. - 218 с.
56. Проєкт «Велике будівництво» URL:https://mtu.gov.ua/files/projects/roads.html
57. Постанова КМУ «Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерств» від 11 квітня 2011 р. № 384 URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-%D0%BF#Text

58. Проєкти державно-приватного партнерства URL:https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=d8dfdda6-434c-435e-8de3-44f23d101f7a&tag=ZagalniiOgliadDerzhavno-privatnogoPartnerstva
59. Портал інновацій у дорожній галузі :URL:https://roadinnovation.org.ua/uk/pro-proekt
60. Писаренко Т. В., Кваша Т. К., Рожкова Л. В., Коваленко О. В. Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році: науково-аналітична доповідь. Київ: УкрІНТЕІ, 2020. 45 с. URL:https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfer tehnologiy/2020/08/za-2019-1-1.pd
61. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость; пер. с англ. Е. Калинина. - М.: АльпинаБизнесБукс, 2006. - 715 с.
62. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. - 276 с.
63. Портал відкритих даних про інфраструктурні проєкти. Прозора інфраструктура. URL: https://portal.costukraine.org/
64. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 454 с.
65. Постанова КМУ "Деякі питання дорожнього господарства" від 17 лютого 2021 р. № 122. URL:: www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-dorozhnogo-gospodarstva-i170221-122
66. Постанова КМУ "Деякі питання дорожнього господарства" від 19 січня 2022 р. № 65 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/65-2022-%D0%BF#n9
67. Постанова КМУ "Деякі питання дорожнього господарства" від 9 січня 2020 р. № 36. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/36-2020-%D0%BF#Text
68. Постанова КМУ "Про затвердження Державної цільової економічної програми розвитку автомобільних доріг загального користування державного значення на 2018-2022 роки" від 21 березня 2018 р. № 382. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/382-2018-%D0%BF#n14

69. Програма державно-приватного партнерства у дорожній галузі. - URL:https://roadppp.in.ua/
70. Рєпіна І.М. Визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Стратегія економічного розвитку України: Наук.зб. - КНЕУ - 2002. - № 4(11). - С. 114-117.
71. Рекіянов, С.О. Компетенція як джерело конкурентних переваг у стратегічному управлінні підприємством. Культура народов Причерноморья. - 2011. - № 218. - С. 154-156
72. Рекіянов, С.О. Конкурентна позиція як головний чинник формування конкурентної стратегії підприємства. Проблеми економічного розвитку України на шляху до інтеграції у європейський простір: Міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 листоп. 2008 р.: тези доповід. - Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2008. - С. 340-344.
73. Рекіянов, С.О. Принципові підходи до оцінки конкурентних позицій підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2008. - № 2(120). - С. 421-424.
74. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения. Пер.: П.Н. Клюкин. Москва: Эксмо, 2012. 957 с.
75. Розпорядження КМУ "Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року". URL://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text
76. Салита, С.В. Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия Europeanresearch. - July 28-29, 2016. -№ 7(18). - London, UnitedKingdom. - P. 33-35.
77. Саліта, С.В. Роль знань у постіндустріальному суспільстві.Сучасний стан та перспективи розвитку економіки України: матеріали XXVIII Міжнародної науково-практичної конференції, 2-3 серпня 2013 р. - Львів: НО "Economics", 2013. - С. 89-91.
78. Саліта, С.В. Спроможності підприємства: термінологічний зміст та ознаки. Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту: матеріали Міжнародної

науково-практичної конференції з економіки, 16-17 серпня 2013 р. Сімферополь: НО "Economics", 2013. - С. 38-41.

79. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / Пер.: А. Щербаков. Москва: Ленанд, 2017. 864 с.
80. Станченко, А. Прогноз "Бизнес-компетенции-2020", ATD URL:http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1741.
81. Тематичний план науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт державного агентства автомобільних доріг України на 2021 рік. URL:https://ukravtodor.gov.ua/4489/normatyvno-pravova_baza/nakaz_vid_29_04_2021_183
82. Тіс, Девід Дж .; Пізано, Гері; Шуен, Емі "Динамічні можливості та стратегічне управління" Strategic Management Journal Vol. 18, No. 7 (Aug., 1997), pp. 509-533 (25 pages)
83. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа -12-е изд. - М. : Вильямс, 2005.- 928 с.
84. Томпсон А. Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Москва: ЮНИТИ, - 1998. - 576 с.
85. Труніна І. М. Підходи до дослідження конкурентних переваг підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. -2012. - № 24 (І). - С. 113-118.
86. Труніна, І.М. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності: монографія. - Харків: Вид-во "Точка", 2013. - 436 с.
87. Третяк Н. В. Фактори формування інвестиційного клімату в Україні. Актуальні проблеми інвестиційної діяльності та страхування. Фінансовий простір. 2013. № 5 (11). С. 165–170.
88. Федосова, Р.Н. Оценка факторов риска, оказывающих влияние на устойчивость организации. Эффективное антикризисное управление. - 2014. - №6 (87). - С. 100-103.
89. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання

конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2010. № 4. С. 27-32.

90. Филюк Г.М. Оцінка конкурентного підприємницького середовища в Україні: методологічні аспекти. Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. Київ, 2011.- №124-125 с. 19-21.
91. Филюк Г.М. Конкурентно-монопольні тенденції в глобальній економіці Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. Київ, 2011.- №123 с. 15-18.
92. Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. - 404 с.
93. Хулей Г., Сондерс Дж., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование: пер. с англ.,. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. - 485 с.
94. Чесборо, Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий . - М.: ИНФРА-М, 2016. - 336 с.
95. Шегда А.В. Стратегічний аспект управління розвитком суб'єктів господарювання. Теоретичні та прикладні питання економіки, збірник наук. праць. Київ, 2012. - №27(3). - С. 21-30.
96. Шевчук Я.В. Автотранспортна інфраструктура: теорія і методи сучасних регіональних досліджень: монографія. - Ужгород: Видавництво ТзОВ "Ліга-Прес", 2011. - 367 с.
97. Шиян Н. І. Державне регулювання економіки. Х.: Формат Плюс, 2008. - 384 с.
98. Шмалій Н. А. Формування інноваційних конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства в умовах стратегічних змін. БІЗНЕС ІНФОРМ. Харків, 2021. - № 10. С. - 188-193. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-188-193
99. Шмалій Н.А. Теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємства. Теоретичні та прикладні питання економіки, збірник

наукових праць. Київ, 2019. - випуск 1/2 (38/39). - С.88-98.

100. Шмалій Н.А. Сутнісний зміст конкурентної переваги у досягненні сратегічних цілей. Наукове фахове видання "Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки", випуск № 3 (147) Київ - 2020. - С. - 116-127
101. Шмалій Н.А. Тенденції та перспективи розвитку дорожнього господарства в Україні Теоретичні та прикладні питання економіки: Зб. наук. праць. Київ, 2021. - Випуск 2/43 - С.227-239.
102. Шмалій Н.А. Филюк Г.М., Державно-приватне партнерство як ключова перспектива розвитку дорожнього господарства України. Актуальні проблеми економіки. Київ, № 2. - 2021 - С. 67-78.
103. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип.4 (51). С.183-188.
104. Amit, R. Schoemaker, P.J.H. Strategic assets and organizational rent, Strategic Management Journal, Vol.14, No.1, 1993. P. 33-46.
105. Bain J. Industrial Organization, John Wiley and Sons, New York, 1968,.
106. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol. 17 No. 1, 1991, pp. 99-120.
107. Barrales-Molina V., Bustinza O.F. and Gutiérrez-Gutiérrez, L.J. Explaining the causes and effects of dynamic capabilities generation: a multiple indicator multiple case modeling approach. British Journal of Management, Vol.24, n.4, 2013, pp.571-591.DOI:https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00829.x
108. Beckmann, T. The current state of knowledge management , in J, Liebowitz, (ed.),Knowledge Management Handbook, CRC Press, Boca Raton, 1999, pp.1-22.
109. Boehlje MD, Akridge JT, Kalaitzandonakes NG. Preparing for success in the agribusiness market place. Journal of Agribusiness. 20(1), 2002, pp. 31-39.
110. Ceglinski, P., Winiewska, A. CSR as a Source of Competitive Advantage: The Case Study of Polpharma Group. Journal of Corporate Responsibility and Leadership, Vol. 3 No. 4., 2016

111. Ceglinski P The Concept of Competitive Advantages. Logic, Sources and Durability. Journal of Positive Management. Vol. 7. Pp. 57-70. 2017 URL: https://www.semanticscholar.org/paper/THE-CONCEPT-OF-COMPETITIVE-ADVANTAGES.-LOGIC%2C-AND-Cegli%C5%84ski/44da0d296b4a69e9839b034c84c99b7c1b60fb04
112. Chandler A. D. Strategy and structure . Cambridge : MIT Press, 1962
113. Charnes A., W. W. Cooper, and E. Rhodes.. Measuring the Efficiency of Decision Making Units. European Journal of Operational Research 2: 1978, pp.429-444.
114. Cherchye L., and T. V. Puyenbroeck. A comment on multi-stage DEA methodology. Operations Research Letters 28(2), 2001, pp. 93-98.
115. Coyne K.P. Sustainable competitive advantage - what it is and what it isn't. Business Horisonts. - Indina University, 1996. - 170 p.
116. Drucker P. Thepracticeofmanagement. - Routledge, 2012.
117. Dyer J. H& Singh, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganisational competitive advantage. The Academy of Management Review, vol. 23, no. 4, 1998, pp. 660-679.
118. Ebers M. The Formation of Inter-Organizational Networks, Oxford University Press, Oxford, 1997.
119. European PPP ExpertiseCentre (EPEC). Market Update Review of the European PPP Marketin 2019. URL:https://www.eib.org/attachments/epec/epec_market_update_2019_en.pdf
120. Evans C. Managing for Knowledge: HR's Strategic Role. Butterworth-Heinemann, Amsterdam, 2003.
121. Fainschmidt, S., Pezeshkan, A., Frazier, M. L., Nair, A., Markowski, E. Dynamic Capabilities and Organizational Performance: A Meta-Analytic Evaluation and Extension. Journal of Management Studies, Vol. 53 No. 8, 2016, pp. 1348-1380. DOI: http://dx.doi.org/ 10.1111/joms.12213
122. Fiegenbaum, A., Thomas, H. Strategic risk and competitive advantage: an integrative perspective, European Management Review, Vol. 1 No. 1, 2004, pp.

84-95. DOI: http://dx.doi.org/ l0.1057/palgrave.emr.l500002

123. Flint, G. F. What is the meaning of competitive advantage? Advances in Competitiveness Research, Vol. 8 No. 1, 2000, pp. 121-129.
124. Furrer O., Thomas H., Goussevskaia A., The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. International Journal of Management Reviews, vol.10, no.1, 2008, pp. 1-23.
125. Gayton D, Benita F. On th competitiveness of Mexico's dry chil production. Economics of Agriculture. 61(2), 2014, pp.307-317.
126. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis, John Wiley & Sons Ltd., New York, 2010.
127. Grimm C. M., Lee H., Smith, K. G. Strategy as action. Competitive dynamics and competitive advantage, Oxford University Press, New York, 2006.
128. Hamel G. Competing for the Future / G. Hamel, C.K. Prahalad. - Harvard Business School Press, 1994. - 180 p.
129. Henderson R., Cockburn I. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. Strategic Management Journal. - 1995. № 15 [Special Issue]. P. 63-84.
130. Huang, K.-F., Dyerson R., Wu L.-Y., Harindranath G. From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage. British Journal of Management, Vol. 26, 2015, pp. 617-636. URL:http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.12104
131. Heymann E., Vetter S. Europe's re-industrialisation. EU Monitor. EU Integration. Frankfurt am Main: Deutsche Bank AG, 2013. Pp. 1–23.
132. Ismail M.D. Learning orientation and trust in small and medium enterprise (SME) export competitive advantage. Asian Academy of Management Journal. 18(2) 2013, pp.153-179.
133. Jeke, l. R. The Quality Aspect of Dynamic Capabilities: Successful Practices of German Manufacturers in China. Dissertation no. 3627 Digitaldruckhaus, Konstanz, 2009. Access mode:

URL:http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3627/$FILE/dis3627.pdf

134. Karna A., Richter, A., Riesenkampff E. Revisiting the role of the environment in the capabilities-financial performance relationship: A meta-analysis. Strategic Management Journal, Vol. 37 No. 6, 2015, pp. 1154-1173. DOI: http://dx.doi.org/10.1002/ smj.2379
135. Kim N., Atuahene-Gima K. Using Exploratory and Exploitative Market Learning for New Product Development. Journal of Product Innovation Management, Vol. 27 No. 4, 2010, pp. 519-536. DOI: http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.007 33.x
136. King A. W., Zeithaml C. P. Competencies and Firm Performance: Examining The Causal Ambiguity Paradox, Strategic Management Journal, Vol. 22 No. 1, 2001, pp. 75-99.
DOI: http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:1<75::AIDSMJ145>3.0.CO;2-I
137. Knott P., Pearson. R., Taylor A. A new approach to competence analysis Iiternational Yournal of Technology Management. № 11. 1996, pp. 494 - 503.
138. Krugman P.R. and M. Obstfeld International Economics: Theory and Policy Pearson/Addison-Wesley. 2006, Boston.
139. Lipsey M.W., Wilson D.B. Practical Meta-Analysis. Sage Publications: ThousandOaks, CA, USA: 49, 2001
140. Magomedova A. Akimova, L., Liubkina, O., A., Murovana, T., Siskos E. Financial Instruments of Stimulating Innovative Activities of Enterprises and Their Improvemen. Marketing and Management of Innovations, 4, 2019, pp.336-352
141. Oad P.,Kajewski S., Kumar A. Innovation in Road Construction Industry: An Analysis of Different Case Studies. 2020, pp. 537-546. DOI:10.29117/cic.2020.0067
142. Obloj K., Strategia organizacji. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2011,URL:https://www.researchgate.net/publication/265215951_Strategia_organizacji
143. OECD Taxonomy of Economic Activities Based on R&D Intensity: OECD Science, Technology and Industry Working Papers. № 4, 2016, 25 p.

URL:https://www.oecd-ilibrary.org/science-andtechnology/oecd-taxonomy-of-economic-activities-based-on-r-d-intensity_5jlv73sqqp8r-en

144. Pavlou P. A., El Sawy O. A. Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilitie. Decision Sciences, Vol. 42 No. 1, 2011, pp. 239-273. DOI: http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x
145. Porter M. Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, New York: Free Press, New York, 1985.
146. Porter M. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance (with new introduction), New York: Free Press, New York, 1998
147. Porter, M.E. Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitiors The Free Press, New York, 1980.
148. Porter M.E. The competitive advantage of nations. The MacMillan Press Ltd, London, 1990.
149. Powell T. C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. Strategic Management Journal, Vol. 22 No. 9, 2001, pp. 875-888. DOI: http://dx.doi.org/10.1002/smj.173
150. Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, vol. 68, no.3, 1990, pp.79-91.
151. Private Participation in Infrastructure (PPI). Anualyearreport 2019. WorldBankGroup. URL:https://ppi.worldbank.org/en/ppi
152. Private Participation in Infrastructure (PPI). Halfyearreport 2020. WorldBankGroup. URL:https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/PPI_2020_Half-Year_Update.pdf
153. Quint V. L. Strategic management and economics in a global emerging market. Business Atlas, 2012
154. Rumelt R.P, How much does industry matter?. Strategic Management Journal, vol. 12, no.3, 1991, pp. 167-185.

155. Shmalii N. Methodical approach to the assessment of competitive advantages of road enterprises on the basis of a factor model of qualification criteria. Európska Veda. Vedecký časopis 5, 2021, No.1, Pp. 43-50. URL:https://european-science.sk/storage/journals/essays/1-2021/400.pdf
156. Siggel E. International competitiveness and comparative advantage: a survey and a proposal for measurement. Journal of Industry, Competition and Trade 6: 2006, pp.137-159.
157. Teece, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance Strategic Management Journal. 2007, № 28. pp. 1319-1350.
158. Terzieva R.G. TYPES OF COMPETITIVE ADVANTAGES. Scientific Vector of the Balkans, 4(8), 2020 DOI: 10.34671/SCH.SVB.2020.0402.0011.
159. Thompson A., Strickland A. Strategic management. Concepts and Cases, McGraw Hill, New York, 2003.
160. Tiwana A. The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms, 2nd edn, Prentice-Hall, Upper Saddle River, 2002.
161. Tregear CLA, Ness M. Agrifood SMEs i Greece: The role of collective action. British Food Journal, 108(8), 2006, pp.663- 676.
162. Urbancov H. Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledg. Journal of Competitiveness, Vol. 5 No. 1, 2013, pp. 82-93. DOI: http://dx.doi.org/10.7441/joc.2013.01.06
163. Wang C. L., Senaratne, C., Rafiq, M.Success Traps, Dynamic Capabilities and Firm Performance. British Journal of Management, Vol. 26 No. 1, 2015, pp. 26-44. DOI: http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.12066
164. Wang H. Theories for competitive advantage. In H. Hasan (Eds.), Being Practical with Theory: A Window into Business Research (pp. 33-43). Wollongong, Australia: THEORI, 2014.
165. Wang H.L. A framework to support and understand strategic decision-making in businessto-business electronic commerce. In The International Workshop on Business and Information (BAI2004), Taipei, 2004.

166. West J., Gallagher S. Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software (англ.) R&D Management. 2006-06-01. Vol. 36, iss. 3, pp. 319-331
167. Wright P., Kroll M.., Parnell J. Strategic Management Concepts Prentice Hall, London,1998
168. Yang M., Chao H., Liu S., Chen H.. Exploring the determinants and effects of relationships in collaborative commerce. Asia Pacific Management Review. 19(3), 2014, pp.215-238
169. Zhang X., Soomro M. Failure Path Analysis with Respectto Private Sector Partnersin Transportation Public-Private Partnerships. Journal of Managementin Engineering, Vol. 32 Issue 1, January 2016 DOI: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000384.

ДОДАТКИ

Додаток А

Ретроспективний аналіз сутності поняття «конкурентна перевага»

Автор	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
Конкурентна перевага – це			
Ж.-Ж. Ламбен, [41]	особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки,	які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами.	Така перевага визначається порівнянням із найкращими (найбільш небезпечними, пріоритетними) конкурентами
М. Портер, [61]	сукупність факторів,	що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції продуктивність використання ресурсів тощо»	
А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, [81]	споживчі властивості товару, досвід і знання, успіх у ринковому середовищі й узагалі все	що забезпечує прибутковість підприємства	
Ф. Котлер, [39]	переваги, яких досягає підприємство шляхом розробки пропозицій,	що задовольняють потреби цільових споживачів	більшою мірою, ніж пропозиції конкурентів
І. Труніна, [83]	відображення властивостей або атрибутів переваги товару, послуг або підприємства в цілому порівняно з конкурентами,	основа конкурентної бізнес-стратегії підприємства	переваги, в основі яких лежить специфічний досвід роботи і навички, професіоналізм персоналу підприємства
В. Василенко, [9]	характеристика, властивість товару або товарної марки,	яка створює для підприємства певні переваги над прямими конкурентами	

І. Должанський, [24]	рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми всіх видів ресурсів	що є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства	
О. Іванова, [31]	відносна категорія,	що проявляється в конкурентному середовищі, має стійкість і високий рівень адаптації до умов, що змінюються	які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж)
О. Анісімова , [3]	усі позитивні чинники,	які забезпечують конкурентоспроможність економічних суб'єктів та виявляються під час реалізації товарів (послуг) або у взаємодії із суб'єктами конкурентного середовища	та визначає можливості ефективного функціонування підприємства
Л. Балабанова , [6]	сильні сторони підприємства,	якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку	
В. Павлова [59]	діяльність підприємства	пов'язана зі зміцненням ринкової позиції, пристосуванням видів його діяльності до обраної стратегії, вибором політики відносин до конкурентів, швидкою реакцією на зміни в конкурентному середовищідіяльності	

А. Ніколаєва, [50]	сукупність внутрішніх і зовнішніх можливостей, компетенцій та динамічної спроможності	що забезпечують домінування підприємства з певною часткою відповідного релевантного ринку над конкурентами й унеможливлюють перерозподіл ринку на користь інших підприємств	
А. Наливайко, [48]	оцінені та підтверджені ринком «козирі»	що формуються, виходячи з основних аналітичних характеристик конкурентного контексту, і зводяться до розміщення ресурсів підприємства в такий спосіб,	
Е. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пірсі [90]	унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджом,	що сприяє виготовленню конкурентоспроможної продукції,	щоб різні етапи виробничо-комерційного ланцюга формування вартості були збалансовані та ефективно доповнювали один одного, забезпечуючи загальний синергетичний ефект
Авторське бачення	здатність швидко реагувати на потреби ринку	шляхом впровадження нових технологій та інновацій задля зниження собівартості товару, створення його унікальної властивості	завдяки реалізації якої суб'єкт господарювання здатен забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі

Джерело: складено автором на основі зазначених праць

Додаток Б

Перелік основних гравців – виконавців будівельно-дорожніх робіт Київського регіону

№	Назва підприємства	Місцезнаходження
1	ТОВ "АМК РЕМ-БУД"	с. Раківка Вишгородського р-ну Київської обл.
2	ТОВ "ЦЕНТРБУД"	м. Вишневе КиєвоСвятошинського р-ну Київської обл.
3	ТОВ "Будівельна компанія М-В"	смт. Козин Обухівського району Київської області
4	ЖБК “ХОТІВ”	Київська обл., Києво-Святошинський р-н, с. Хотів
5	ТОВ "СК Автострой"	м. Бровари Київська обл.
6	ТОВ “ДС ПРОМ ГРУП”	м. Бровари Київська обл.
7	ТОВ “ЕПГ «Югенергопромтранс”	м. Переяслав-Хмельницький Київська обл.
8	ТОВ “Равіс”	смт Калинівка, Броварський район Київської області
9	ТОВ “Автобансервіс”	м. Бровари Київська обл.
10	ЖБК “ДІАМАНТ”	м. Бровари Київська обл.
11	ТОВ “Білоцерківський завод будівельних виробів “Моноліт”	смт Чабани Києво-Святошинський р-н, Київської обл.
12	ТОВ “Покровський Двір”	смт Чабани Києво-Святошинський р-н, Київської обл.
13	ТОВ “Будівнича компанія “Новий Дім”	м. Буча Київської обл.
14	ПАТ “МЕЛІОРАТОР”	м. Буча Київської обл.
15	ПП “ЛАДОПРОЕКТ”	м. Буча Київської обл.
16	ТОВ “ЕПГ «Югенергопромтранс”	м. Київ
17	ТОВ “ТРЕЙДОМ”	смт Козин, Обухівський р-н Київської обл.
18	ПАТ “Київська пересувна механізована колона-5”	смт Козин, Обухівський р-н Київської обл.
19	ТОВ “ВМ ГРУПП”	Київська обл., Києво-Святошинський р-н, м. Боярка

20	ДП “УКРНДПІЦИВІЛЬБУД”	Київська обл., Києво-Святошинський р-н, м. Боярка
21	ТОВ”ДЖІ ТІ І”	Київська обл., Києво-Святошинський р-н, с. Бобриця
22	ТОВ “А-2”	Київська обл., Києво-Святошинський р-н, с. Бобриця
23	ДП “Науково-дослідний, виробничий агрокомбінат “Пуща-Водиця”	Києво-Святошинський район
24	Обслуговуючий коопертатив “Автокооператив по будівництву та експлутації гаражів ДУБКИ-1”	Київська обл., Києво-Святошинський район, с. Петропавлівська Борщагівка
25	ТОВ “РМ Логістик”	м. Буча Київська обл.
26	ТОВ “КЕГИЧІВСЬКЕ”	Київська обл., Переяслав-Хмельницький район, с. Дівичк
27	ТОВ “КВАН КЕПІТАЛ”	Київська обл., Києво-Святошиснький район, с. Ходосівк
28	ТОВ “ЖОК”	смт Чабани Києво-Святошинський р-н, Київської обл.
29	ТОВ “Комфорт білдінг групп”	м. Ірпінь, Київської області
30	ТОВ “АЕС – ГРУПП”	м. Ірпінь, Київської області
31	ТОВ ЖБК Атлант”	м. Ірпінь, Київської області
32	ТОВ “Будівельна компанія Маестро”	Київська обл., м. Переяслав-Хмельницький
33	ТОВ “Аспера проект”	Київська обл., м. Переяслав-Хмельницький

Додаток В

Інформація про обсяги робіт з будівництва, реконструкції, капітального та поточного середнього ремонту автомобільних доріг загального користування державного значення та обсягів бюджетних коштів для їх фінансування у 2020 році (станом на 01.12.2020)

Області	**Обсяг робіт з усіх джерел**		Розвиток мережі (постанова КМУ від 29.01.2020 № 36 - зі змінами)		Кошти залучені під державні гарантії (постанова КМУ від 01.04.2020 № 254 - зі змінами)		«Про виділення коштів для здійснення будівництва, реконструкції, ремонту та утримання автомобільних доріг загального користування державного значення» (постанова КМУ від 01.07.2020 № 539 - зі змінами)		Кошти залучені під державні гарантії (постанова КМУ від 18.11.2020 № 1124)		Окрема програма "Покращення стану автомобільної дороги Т-04-01 Дніпро — Васильківка — Покровське — Гуляйполе — Пологи — Мелітополь"		Окрема програма "Будівництво та реконструкція мостів"		Інвестпроект "Покращення стану автомобільних доріг загального користування у Львівській області"		Окрема програма М-14 Одеса-Мелітополь - Новоазовськ		Інвест-проект Н-07 Київ-Суми-Юнаківка		Місцеві бюджети	
	План	**Факт**	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт
	тис. грн.	**тис. грн.**	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.
Вінницька	**2 443 340,1**	**2 239 327,8**	1 105 376,7	1 055 488,0			1 120 077,5	1 036 903,8	217 146,9	146 900,0											739,0	36,0
Волинська	**1 772 634,4**	**1 485 516,2**	520 507,2	363 452,4	361 164,9	320 376,8	824 564,0	748 875,3	66 012,2	52 702,3											386,0	109,5
Дніпропет-ровська	**7 983 610,6**	**6 897 982,9**	3 293 665,5	3 142 741,3	165 623,2	152 566,6	2 680 571,9	2 533 658,8	1 329 800,0	1 068 719,7	500 000,0										13 950,0	296,5
Донецька	**3 092 582,4**	**2 624 151,3**	1 303 590,9	1 148 025,5	393 983,3	230 000,0	1 269 738,2	1 195 347,9	122 530,0	50 000,0											2 740,0	777,9

Житомирська	**868 182,8**	**748 572,8**	243 789,2	200 478,5	100 000,0	83 060,0	334 803,1	311 510,0	182 800,0	151 080,1											6 790,5	2 444,2
Закарпатська	**5 094 741,6**	**3 918 818,0**	1 640 551,8	1 105 829,5	1 123 220,0	1 012 928,0	2 229 599,8	1 707 260,5	100 000,0	92 800,0											1 370,0	
Запорізька	**8 920 697,6**	**8 075 724,5**	126 077,8	56 035,1	3 373 207,3	3 335 986,0	4 718 556,5	4 431 813,8	201 500,0	186 547,4			500 000,0	64 504,8							1 356,0	837,3
Івано-Франківська	**1 913 202,1**	**1 548 818,3**	594 062,9	555 808,0	417 440,0	319 063,3	700 249,2	666 497,0	200 000,0	6 500,0											1 450,0	950,0
Київська	**994 200,2**	**718 307,1**	538 620,2	397 808,4	299 080,0	201 800,0	71 500,0	64 398,7	85 000,0	54 300,0												
Кіровоградська	**2 198 136,9**	**1 767 960,2**	1 988 821,9	1 689 940,2	54 900,0	47 300,0	54 200,0	15 600,0	100 000,0	15 000,0											215,0	120,0
Луганська	**4 534 558,7**	**4 379 188,3**	2 370 711,0	2 302 616,9	468 412,1	435 434,3	1 045 435,6	994 509,1	650 000,0	646 628,0												
Львівська	**2 299 096,0**	**2 051 578,5**	433 976,1	375 278,2	904 921,6	858 321,6	512 404,0	500 494,1	59 612,9	48 350,0					370 776,0	259 481,7					17 405,5	9 653,0
Миколаївська	**3 611 130,7**	**2 745 735,0**	3 459 889,1	2 623 099,5			137 701,6	113 691,4									8 000,0	7 826,0			5 540,0	1 118,2
Одеська	**3 361 873,4**	**3 070 526,0**	721 858,2	685 090,9	1 017 215,0	902 168,9	1 338 595,1	1 249 395,3	269 400,0	222 600,0							11 000,0	11 000,0			3 805,0	270,9
Полтавська	**9 078 016,6**	**6 842 450,0**	2 813 397,6	2 631 951,5	3 321 601,2	2 151 090,0	2 253 017,8	1 859 898,5	690 000,0	199 510,0												

Рівненська	**1 874 798,1**	**1 458 751,5**	469 619,1	388 228,6	433 704,0	400 324,1	731 925,0	597 998,8	237 650,0	72 200,0											1 900,0	
Сумська	**3 315 022,5**	**2 832 122,2**	288 494,5	285 210,7	599 429,4	597 889,4	1 754 365,0	1 696 997,5	100 000,0	100 000,0									565 776,0	148 194, 0	6 957,6	3 830,7
Тернопільська	**3 350 759,3**	**2 839 604,9**	302 969,8	252 840,2	885 400,0	836 666,7	2 160 253,5	1 749 898,0													2 136,0	200,0
Харківська	**3 369 844,7**	**3 089 625,4**	745 385,9	620 726,7	1 746 563,5	1 608 794,7	877 895,3	860 104,0														
Херсонська	**1 087 793,6**	**646 005,2**	634 179,8	354 369,5	221 806,0	135 871,8	228 932,7	155 195,7									1 000,0	568, 2			1 875,0	
Хмельницька	**5 641 711,5**	**4 825 035,7**	3 179 629,0	2 911 710,2	870 919,1	687 540,0	1 352 615,5	1 137 285,5	238 548,0	88 500,0												
Черкаська	**4 873 834,8**	**4 255 440,9**	1 936 636,5	1 729 276,4	1 669 897,2	1 341 230,4	1 266 467,8	1 184 546,9													833,4	387,2
Чернівецька	**1 029 272,9**	**667 900,9**	786 851,9	526 202,0	50 000,0		192 421,0	141 698,9														
Чернігівська	**2 074 062,4**	**1 781 516,0**	499 443,0	467 741,9	795 512,1	743 991,3	627 107,3	553 229,8	150 000,0	15 700,0											2 000,0	853,0
ВСЬОГО	**84 783 103,9**	**71 510 659,8**	**29 998 105,6**	**25 869 950,1**	**19 274 000,0**	**16 402 404,0**	**28 482 997,4**	**25 506 809,2**	**5 000 000,0**	**3 218 037,5**	**500 000,0**		**500 000,0**	**64 504,8**	**370 776,0**	**259 481,7**	**20 000,0**	**19 394, 2**	**565 776,0**	**148 194, 0**	**71 448,9**	**21 884,3**

Додаток Г

Стандартизовані вхідні дані для визначення ступеня впливу кваліфікаційних критеріїв на конкурентоспроможність підприємства-підрядника

Підприємство	Сума договорів, млн.грн. (Y)	К1: наявність у підприємства-підрядника відповідного технічного обладнання, достатнього рівня специфічних технологій та достатнього рівня матеріально-технічної бази				К2: наявність у підприємства-підрядника працівників відповідних кваліфікацій			К3: підтвердження фінансової спроможності підприємства-підрядника			К4: підтвердження досвіду виконання аналогічних договорів	
		К-сть транспортних засобів (k1.1)	К-сть будівельних машин (k1.2)	К-сть устаткування (k1.3)	Наявність в складі підприємства АБЗ (k1.4)	Розрахункова к-сть інженерно-технічних працівників (k2.1)	Розрахункова к-сть дорожніх працівників (k2.2)	Розрахункова к-сть майстрів, геодезистів (k2.3)	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами (k3.1)	Розмір уставчого капіталу (k3.2)	Коефіцієнт фінансової залежності (k3.3)	К-сть договорів національного значення (k4.1)	К-сть договорів регіонального значення (k4.2)
ТОВ "Автомагістраль-Південь"	2,5700	0,4751	1,7540	1,5816	1,6583	2,7783	1,4652	2,4976	0,1523	-0,6900	-0,4176	2,7344	0,2537
ТОВ "ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕШНЛ"	1,1300	2,6306	1,8102	2,0637	1,6583	1,2742	2,6714	1,7257	0,6094	0,0800	-0,5127	1,2630	0,0544
ТОВ "ПБС"	0,8600	1,1001	1,2764	1,0994	1,6583	-0,3779	-0,4280	-0,4211	1,0664	1,4600	-0,5983	-0,2902	0,3624
ТОВ "Березівка агрошляхбуд"	-0,4000	-0,6728	-0,6680	-0,8413	-0,5528	-0,3209	-0,4127	-0,4181	-0,3047	-0,6700	-0,2591	-0,1758	1,0872
ПП "БУДГАРАНТ-7"	-0,4400	-0,6090	-0,5079	-0,0578	-0,5528	-0,4178	-0,4273	-0,4181	-1,6757	-0,6900	2,1183	0,0041	1,6671
ТОВ "БК -ВР"	-0,4500	0,1435	-0,1061	-0,4254	-0,5528	-0,3893	-0,4166	-0,4241	1,0664	1,4500	-0,5983	-0,3556	1,2503
ТОВ "БК "ЕЛІТ-МАГІСТРАЛЬ"	-0,5100	-0,6218	-0,6961	-0,7931	-0,5528	-0,3779	-0,3837	-0,4211	-1,6757	-0,6800	2,1183	-0,5027	-0,1268
ТОВ "БУДСТАНДАРТ ЛТД"	-0,5300	-0,6345	-0,6680	-0,4555	-0,5528	-0,4577	-0,3555	-0,4272	-0,3047	-0,6700	-0,2591	-0,5354	-0,0544
ТОВ "ШБУ-14"	-0,5500	-0,1754	-0,6399	-0,6605	-0,5528	-0,3950	-0,4265	-0,4241	1,5234	1,9100	-0,6554	-0,5354	-0,7429
ТОВ "БМФ "ЕТАЛОН-БУД"	-0,5600	-0,6600	-0,6933	-0,7087	-0,5528	-0,4292	-0,4227	-0,4272	-0,3047	-0,6700	-0,2591	-0,5354	-1,1597
ТОВ "ТД "Дінастія"	-0,5700	-0,6728	-0,6652	-0,5459	-0,5528	-0,4463	-0,4341	-0,4181	-0,3047	-0,4900	-0,2591	-0,5354	-1,2503
ТОВ "ДОРБУД СЕРВІС"	-0,5700	-0,3029	-0,1960	-0,2566	-0,5528	-0,4406	-0,4295	-0,4241	0,1523	-0,3400	-0,4176	-0,5354	-1,3409

Додаток Д

PEST – аналіз дорожнього господарства

Група факторів	Фактор	Характер впливу *позитивний (+) /негативний (-)*	Опис
1	2	3	4
(Р) Політичне середовище	Законодавство, політична стабільність	+	Ймовірність підвищення акцизів на паливо призведе до поповнення дорожніх фондів, які будуть витрачатися на будівництво і ремонт доріг. Можливе зниження рівня фінансування дорожньої галузі за рахунок підвищення політичної нестабільності. Прихід на внутрішній ринок дорожнього будівництва інших гравців.
	Державне регулювання в галузі	–	Правовою основою технічного регулювання в галузі безпеки автомобільних доріг при проектуванні, будівництві, реконструкції, капітального ремонту та їх експлуатації є технічні регламенти. Відсутність технічних регламентів є негативним фактором для дорожніх підприємств, орієнтованих на якісне виконання робіт.
	Державне регулювання конкуренції	–	Сучасні державні торги відбуваються на електронних майданчиках в системі «Prozorro», що призвело до посилення «псевдо конкуренції» (в переважній більшості випадків).
(Е) Економічні чинники	Економічне зростання	+	Економічне зростання як правило є стимулятором для дорожнього будівництва, так як «надлишки» коштів виділяються в кінці року на дорожню галузь.
	Інфляція	–	Інфляція в Україні 2019–2020рр. склала 4,1–6,4%. Високі темпи інфляції призводять до високих ставок за кредитами, що є стримуючим фактором для вступу в галузь невеликих компаній, з іншого боку при роботі великих компаній за довгостроковими контрактами виникають великі фінансові ризики пов'язані з неврахуванням зміни дефлятору від заданого при проектуванні.
	Участь в ВТО	–	Розвиток конкурентного середовища
		+	Розвиток конкурентного середовища послужить дуже хорошим спонукальним мотивом до розвитку інновацій і підвищення конкурентоспроможності послуг.

(E) Економічні чинники	Оподаткування та Податковий Кодекс	+	Оптимізація тарифних внесків у державні позабюджетні фонди є позитивним фактором для компаній з «білою» бухгалтерською звітністю.
	Освіта, демографічні показники	–	У зв'язку з демографічним спадом 90–х років минулого століття очікується дефіцит кваліфікованих фахівців, як робочих, так і інженерних спеціальностей, відтік фахівців в інші галузі з більш високим рівнем оплати праці.
(S) Соціальні фактори	Підвищення доходів населення, соціальна мобільність	+	Позитивна динаміка реальних доходів населення і зростання витрат на придбання автомобільного транспорту стимулюють зростання дорожньо–будівельної галузі, підвищення пропускної здатності автомобільних доріг і зниження аварійності.
		–	Зі збільшенням навантаження зростає знос дорожніх покриттів, що призводить до великих обсягів гарантійних робіт.
(T) Технологічні фактори	Технологічні вимоги до процесів	–	Дотримання всіх технологічних вимог до процесу будівництва доріг є основним фактором, що визначає якість дорожніх покриттів. На даний момент вимоги до якості застаріли і не відповідають сучасним вимогам, що є причиною підвищення конкуренції з боку низько кваліфікованих підрядників.
	Контроль якості	+	Практичним інструментом підвищення конкурентоспроможності, зокрема підприємств дорожньо–будівельного комплексу, може служити сертифікована система менеджменту якості, посилена технологічно, як з боку замовника, так і сторони підрядника. Вимоги до якості на даний момент підвищуються.
	Впровадження нових технологій	+	Прибутковість традиційних операцій дорожніх робіт постійно знижується, впровадження нових технологій інтенсивного спрямування є одним із пріоритетних завдань.

Джерело: складено автор

Додаток Є

Підприємства дорожньої галузі України – члени 1-го кластеру (Миколаївська; Одеська; Полтавська; Рівненська; Сумська)

Members of Cluster Number 1 (Data)
and Distances from Respective Cluster Center
Cluster contains 5 cases

	Case No. C 13	Case No. C 14	Case No. C 15	Case No. C 16	Case No. C 17
Distance	3,869226	1,918333	3,892650	1,509967	2,807134

Підприємства дорожньої галузі України – члени 2-го кластеру (Київська; Кіровоградська; Луганська; Львівська.)

Members of Cluster Number 2 (Data)
and Distances from Respective Cluster Center
Cluster contains 4 cases

	Case No. C 9	Case No. C 10	Case No. C 11	Case No. C 12
Distance	1,430194	1,022475	0,564076	1,552125

Підприємства дорожньої галузі України – члени 3-го кластеру Волинська; Дніпровська; Донецька; Житомирська; Закарпатська; Запорізька; Івано-Франківська.

Members of Cluster Number 3 (Data)
and Distances from Respective Cluster Center
Cluster contains 7 cases

	Case No. C 2	Case No. C 3	Case No. C 4	Case No. C 5	Case No. C 6	Case No. C 7	Case No. C 8
Distance	2,797760	1,953067	0,985046	0,355189	1,132256	2,106620	3,063642

Підприємства дорожньої галузі України – члени 4-го кластеру Тернопільська; Харківська; Херсонська; Хмельницька; Черкаська; Чернівецька; Чернігівська області.

Members of Cluster Number 4 (Data)
and Distances from Respective Cluster Center
Cluster contains 7 cases

	Case No. C 18	Case No. C 19	Case No. C 20	Case No. C 21	Case No. C 22	Case No. C 23	Case No. C 24
Distance	2,612230	2,055808	1,668768	1,908384	2,533999	3,449880	3,447997

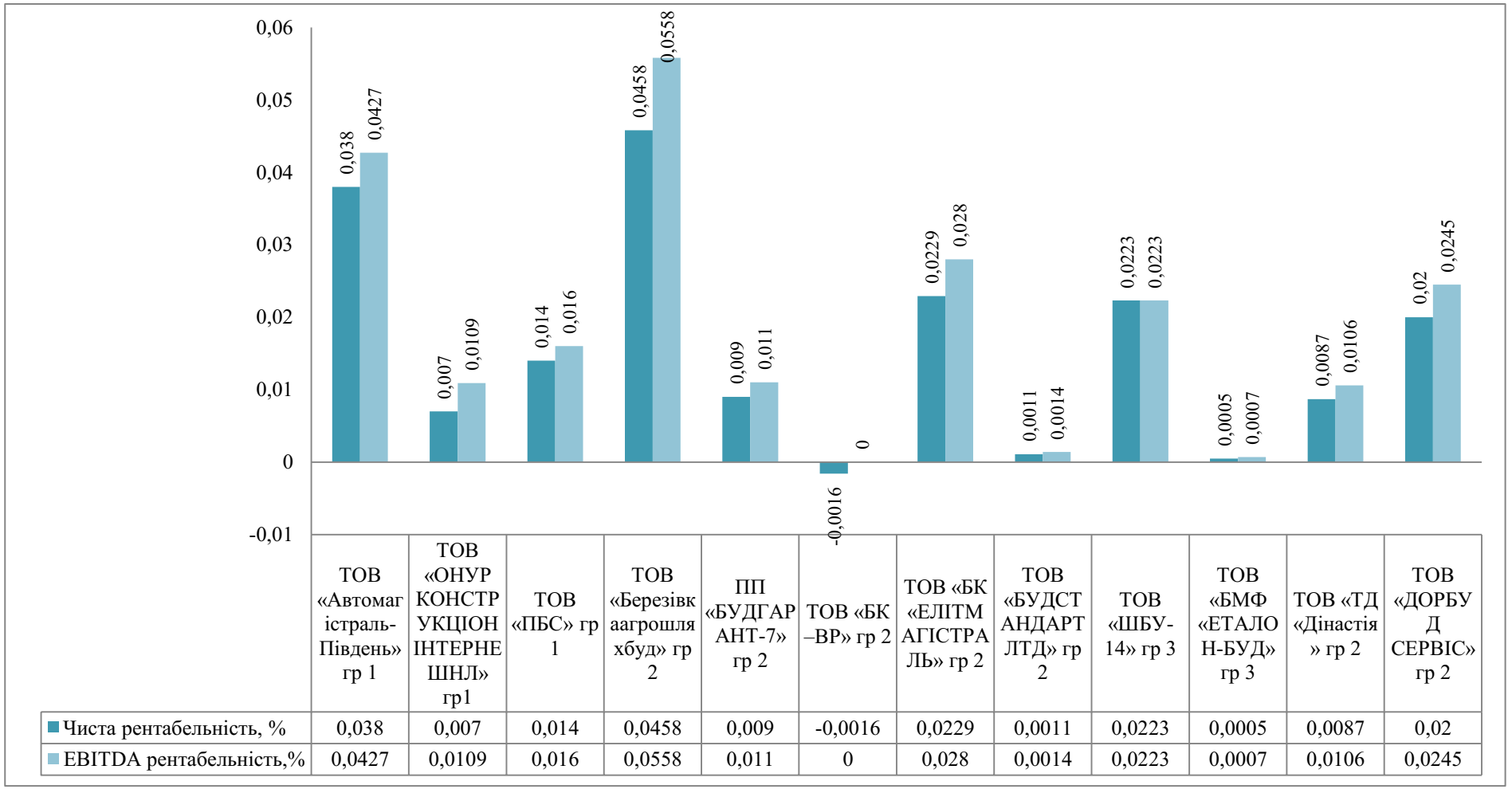
Підприємства дорожньої галузі України – члени 5-го кластеру Вінницька

Members of Cluster Number 5 (Data)
and Distances from Respective Cluster Center
Cluster contains 1 cases

	Case No. C 1
Distance	0,00

Додаток Ж

Аналіз ефективності діяльності підприємств дорожньої галузі у 2020 році



	ТОВ «Автомагістраль-Південь» гр 1	ТОВ «ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕШНЛ» гр1	ТОВ «ПБС» гр 1	ТОВ «Березівкаагрошляхбуд» гр 2	ПП «БУДГАРАНТ-7» гр 2	ТОВ «БК –ВР» гр 2	ТОВ «БК «ЕЛІТМАГІСТРАЛЬ» гр 2	ТОВ «БУДСТАНДАРТ ЛТД» гр 2	ТОВ «ШБУ-14» гр 3	ТОВ «БМФ «ЕТАЛОН-БУД» гр 3	ТОВ «ТД «Дінастія» гр 2	ТОВ «ДОРБУД СЕРВІС» гр 2
Чиста рентабельність, %	0,038	0,007	0,014	0,0458	0,009	-0,0016	0,0229	0,0011	0,0223	0,0005	0,0087	0,02
EBITDA рентабельність,%	0,0427	0,0109	0,016	0,0558	0,011	0	0,028	0,0014	0,0223	0,0007	0,0106	0,0245

Статті у наукових фахових виданнях:

9. Шмалій Н.А. Теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємства. «Теоретичні та прикладні питання економіки» збірник наук. праць 2019 № 1/2 (38/39). С.88-98. DOI: 10.17721/tppe.2019.39.9

10. Шмалій Н.А. Сутнісний зміст конкурентної переваги у досягненні стратегічних цілей. «Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки», наукове фахове видання, випуск № 3 (147) Київ – 2020. – С. – 116-127 DOI: 10.30857/2413-0117.2020.3.10

11. Тенденції та перспективи розвитку дорожнього господарства в Україні Теоретичні та прикладні питання економіки: Зб. наук. праць. – 2021. – Випуск 2/43 – С.227-239. DOI https://doi.org/10.17721/tppe.2021.43.22

12. Филюк Г.М., Шмалій Н.А. Державно-приватне партнерство як ключова перспектива розвитку дорожнього господарства України. Актуальні проблеми економіки. 2021 № 2, С. 67-78. ДОІ: 10.32752/1993-6788-2021-1-236-67-78

13. Шмалій Н. А. Формування інноваційних конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства в умовах стратегічних змін. БІЗНЕС ІНФОРМ. 2021(10) С.188–193. DOI: doi.10.32983/2222-4459-2021-10-188-193

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав

14. Shmalii N. (2021) Methodical approach to the assessment of competitive advantages of road enterprises on the basis of a factor model of qualification criteria. Európska Veda. Vedecký časopis, Ročnik 5, 2021 (1), p. 43-50.

Опубліковані праці апробаційного характеру:

15. Шмалій Н.А. Ключові компетенції підприємства як основа його конкурентної переваги Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління, матеріали II Міжнародного форуму / за заг. ред. проф. А. І. Ігнатюк : Київ, 2021. XIX Міжнародна науково-практична конференція «Конкурентоспроможність національної економіки». 2021. – С. 76-79

16. Шмалій Н.А. Розкриття сутності конкурентних переваги через їх класифікацію/ Науково-практична конференція для студентів, аспірантів та

молодих учених «Актуальні питання сучасного менеджменту, бізнесу та ринкової економіки: Збірник тез наукових робіт учасників» 2021. – С. 27-29.

АВТОМАГІСТРАЛЬ ПІВДЕНЬ

65058, Україна, м. Одеса, вул. Романа Кармена, 21
тел.: + 38 (048) 728-95-83; факс: + 38 (048) 728-95-84
IBAN UA 49 328209 0000026002312237001, ЄДРПОУ 34252469
e-mail: office@automagistral.com.ua
www.automagistral.com.ua

Вих. № б\н
Від 05.10.2022 р.

Довідка
про практичне використання результатів дисертаційного дослідження на тему: «Формування конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі України в умовах її реформування»
Шмалій Наталії Анатоліївни

Довідка видана здобувачці наукового ступеня доктора філософії у Київському національному університеті ім. Тараса Шевченка про те, що висновки та практичні рекомендації знайшли своє відображення в аналітичній та практичній роботі підприємства ТОВ «Автомагістраль Південь» в частині формування конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі.

Запропонований автором методичний підхід до оцінювання конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства на основі факторної моделі кваліфікаційних критеріїв буде використаний при розробці стратегії конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Автомагістраль Південь». Це дозволить за допомогою прикладного інструментарію економіко-математичного моделювання та факторного аналізу більш ґрунтовно підійти до формування проектних заявок для участі у тендерних закупівлях та, відповідно, сформувати свої конкурентні переваги на ринку будівництва, реконструкції та ремонту доріг.

Генеральний директор **Тимофеєв М.С.**

ШЛЯХОВИК 97
товариство з обмеженою відповідальністю

65120, Одеська область, Овідіопольський район,
селище міського типу Авангард, вулиця Базова, будинок 12
ЄДРПОУ 03446334

ПАТ АБ «Південний», IBAN UA 59 328209 000002600731156250 1
email: dorozhnik97@gmail.com
тел.: +38 098 033 7586

Вих. № б\н від 05.10.2022 р. смт. Авангард

ДОВІДКА

Про впровадження результатів дисертаційної роботи Шмалій Наталії Анатоліївни на тему «Формування конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі України в умовах її реформування», представленої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

Довідка видана здобувачу наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка» у Київському національному університеті ім. Тараса Шевченка про те, що основні положення та результати дослідження доведено до рівня практичних рекомендацій зокрема, при розробленні рекомендацій формування і розвитку інноваційних конкурентних переваг підприємств дорожньої галузі в умовах стратегічних змін.

Практичний інтерес представляють сформовані автором інструментарій імплементації концепції відкритих інновацій у дорожньому господарстві в Україні та уніфіковані шаблони інноваційних процесів на основі концепції відкритих інновацій. Такий підхід включає створення інформаційних майданчиків та довідково-інформаційних ресурсів, що дозволить підприємствам дорожнього господарства приймати економічно обґрунтовані бізнес-рішення під час вибору інноваційних технологій та матеріалів для впровадження.

Генеральний директор **Бойко Ю.Л.**

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ * УКРАЇНА * ОДЕСЬКА ОБЛАСТЬ, БІЛЯЇВСЬКИЙ РАЙОН
"ШЛЯХОВИК-97"
ДЛЯ ДОКУМЕНТІВ
* 03446334 *