

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

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)

“ ____ ” _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка, планування та управління бізнесом»

на тему: **«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КОНСТАНТА-17»)»**

Виконавець:

студентка ЦЗФН

Котюжинська Анна Володимирівна _____

(підпис)

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Кічук Надія В`ячеславівна _____

(підпис)

Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність і загальні поняття стратегії розвитку підприємства.....	7
1.2. Основні види стратегії розвитку підприємства.....	17
1.3. Особливості формування та реалізації стратегій підприємств галузі будівництва.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОНСТАНТА-17».....	37
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «КОНСТАНТА-17».....	37
2.2. Аналіз фінансового стану та рентабельності підприємства.....	45
2.3. Діагностика зовнішнього середовища підприємства.....	59
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «КОНСТАНТА-17».....	68
3.1. Визначення пріоритетних напрямів розробки стратегії розвитку на підприємстві.....	68
3.2. Економічне обґрунтування основних витрат щодо стратегії розширення діяльності ТОВ «КОНСТАНТА-17».....	73
3.3. Розрахунок та аналіз показників ефективності проєкту для ТОВ «КОНСТАНТА-17».....	73
ВИСНОВКИ.....	88
Список використаних джерел.....	91

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап трансформації економіки України, яка знаходиться у воєнному стані, на етапі де спостерігаються елементи кризи, вимагає активного розвитку і впровадження стратегічного внтикризового менеджменту на підприємствах. Зберігаючи вектор загальної спрямованості розвитку, економіка України визначає нові умови для подальшого зростання підприємств торгівельної та будівельної галузей. У силу ускладнення економіки через військові дії на території України, відбувається ускладнення також господарських завдань, поява нових форм організації та методів формування стратегій підприємств, відбувається посилення значущості правильного стратегічного управління пред'являються особливі вимоги до визначення елементів адаптації підприємств до сучасного кризового стану.

Таким чином, зараз вкрай необхідним є віднайти раціональні варіанти організації взаємодії суб'єктів ринку, за яких підприємства можуть триматися на ринку, зберегти конкурентоспроможність, розвиватися, розширити обсяг виробництва. Для поставлених задач необхідно відтворювати процес прийняття рішень, який забезпечує вибір раціональних варіантів стратегій розвитку підприємств. Перспективні напрями і можливості господарської діяльності відкриваються для будь-яких підприємств у будь-якій галузі, але для того, щоб ними скористатися, перш за все, необхідно мати власну стратегію розвитку бізнесу. Особливо значимою у наші часи є розробка стратегії розвитку саме для будівельних підприємств, які функціонують в умовах воєнних дій і сприяють відновленню та реконструкції житлового сектору, а також пропонують споживачам товари для будівельної галузі. Саме ті підприємства, що здатні підтримувати себе, створювати унікальні конкурентні продукти, пропонувати споживачу якісь нові послуги, задовольняти їх потреби, зможуть забезпечити успішне своє функціонування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання, пов'язані з розробкою підходів до визначення стратегії розвитку підприємств, відображені в працях таких зарубіжних вчених як: Ансофф І. [2], Друкер П. [3], Біркіншоу М. [4], Ансарі П. [5],

Хіггінс Дж. [6], Пірс І. [7] та ін. Істотний внесок у вирішення низки проблем, пов'язаних з розвитком економічних відносин у будівельній сфері та питаннями стратегічного управління на підприємстві, внесли вчені-економісти Сумець О. М. [1], Довбня М. К. [5], Бруханський Р. Ф. [10], Горелов О. С., Кнейслер О. В. [15], Налукова Н. І. [23], Ковальов А. І, Захарченко Н. В., Кічук Н. В. [40] та інші. У дослідженнях цих авторів відображені фундаментальні питання теорії стратегічного менеджменту, управління в секторі будівельної галузі.

Мета кваліфікаційної роботи: теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування стратегії розвитку ТОВ «КОНСТАНТА-17».

Мета роботи реалізується через такі завдання:

- розкрити сутність та загальні поняття «стратегії» та її роль в діяльності підприємства;
- дослідити основні види стратегій розвитку підприємства;
- розглянути особливості формування та реалізації стратегій підприємств галузі будівництва;
- навести загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «КОНСТАНТА-17»;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «КОНСТАНТА-17»;
- зробити діагностику зовнішнього середовища підприємства;
- розробити стратегію розвитку ТОВ «КОНСТАНТА-17» та розрахувати витрати на її реалізацію;
- здійснити економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо стратегічного розвитку підприємства ТОВ «КОНСТАНТА-17»;
- зробити розрахунок та аналіз показників ефективності проєкту розвитку підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та практичних заходів щодо формування ефективної стратегії розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження – процес обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «КОНСТАНТА-17».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у кваліфікаційній роботі завдань використовувалися такі методи:

- індукції та дедукції, а також теоретичного узагальнення, що використовувався під час дослідження теоретичних аспектів щодо стратегії розвитку підприємства;
- метод наукового узагальнення для формування переліку умов та факторів складання стратегій підприємств;
- аналізу і вивчення літератури, а також метод аналогій було використано при дослідженні теоретичних засад формування стратегій підприємств;
- графічні і табличні методи використовувалися при побудові графіків і таблиць, для аналізованого підприємства та для узагальнення результатів проведеного дослідження (при аналізі фінансової діяльності фірми, формуванні витрат на створення та роботу нового напрямку діяльності, при економічному обґрунтуванні доцільності відкриття нового напрямку діяльності);
- маркетингові: SWOT-аналіз (для визначення факторів, які впливають вибір стратегії розвитку підприємства).

Інформаційна база дослідження: наукові публікації та авторські видання зарубіжних і українських вчених, нормативно-правові акти України і інших країн, матеріали наукових досліджень, конференцій, звіти і аналітичні документи відповідних державних органів, річні звіти ТОВ «КОНСТАНТА-17», періодичні видання, наукова література, інформаційні ресурси мережі Інтернет, результати власних досліджень автора.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (60 найменувань) та 3-х додатків. Загальний обсяг роботи становить 91 сторінку. Основний зміст викладено на 88 сторінках. Робота містить 34 таблиці, 5 рисунків.

Публікації та апробація результатів дослідження. Результати дослідження апробовані на X Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (22-23 жовтня 2024 року).

Кічук Н.В., Котюжинська А.В. Особливості стратегічного розвитку сучасних підприємств. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 22-23 жовтня 2024 р.). Одеса, 2024. 610 с. С. 375-377.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і загальні поняття стратегії розвитку підприємства

Ринкові умови і воєнний стан, що впливає на економіку України, потребує особливо глибоких змін у сфері стратегічного планування. Сучасна економічна ситуація нашої країни характеризується високим рівнем невизначеності та ризику, а конкретні стратегії та планування допомагають адаптуватися до змін середовища [1, с.25].

Враховуючи це, першочерговими обов'язками керівників підприємств зараз є передбачення можливостей виникнення кризових ситуацій, які можуть негативно вплинути на роботу та розвиток їх підприємств, а також мати механізм їх вирішення з метою авансування збитків, використовуючи наявні ресурси та можливості, уникаючи кризи.

Крім конкретних виробничих та фінансових питань, менеджер зобов'язаний постійно вирішувати певні стратегічні завдання. В умовах ринкової конкуренції та невизначеності економічного та політичного становища, всі неефективні форми і методи господарювання приречені на провал.

Зараз необхідно розробляти короткострокові стратегії та шукати перспективні сфери бізнесу та вигідних споживачів.

У сучасній літературі можна виділити дві основні концепції щодо поняття стратегії: філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція підкреслює загальну важливість стратегії для компанії. Стратегію можна розглядати як філософію, якою повинна керуватися організація. З погляду філософської точки зору стратегія – це:

- позиція, спосіб життя, який не дозволяє зупинятися на досягнутому, а робить ставку на постійний розвиток;
- невід'ємна частина менеджменту, що дозволяє зрозуміти майбутнє;

- процеси мислення, інтелектуальні вправи, що вимагають спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворюваність, що дає можливість досягти найкращих результатів шляхом активізації діяльності всього персоналу.

Стратегію можна визначити як модель логічної, послідовної поведінки, яка свідомо чи спонтанно розвивається в компанії та вважається найважливішим елементом самовизначення компанії чи організації.

У зв'язку з цим вона тісно пов'язана з характеристиками та характеристиками організаційної культури, зазвичай має всі її переваги та недоліки і дозволяє більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії в цілому та елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

Організаційно-управлінська концепція стратегії стосується конкурентних заходів, заходів і методів реалізації стратегічної діяльності на підприємстві. Загальноприйнятого та узгодженого визначення терміну «стратегія» наразі немає.

Згідно з Біркіншоу Д. М., кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії та спонукає поставити фундаментальні питання про організації та їх розвиток загалом. [4, с.131] Проте за результатами аналізу літературних джерел можна стверджувати, що, незважаючи на певні розбіжності в конструктивних визначеннях, запропонованих розробниками теорії стратегічного управління, кінцевою метою стратегічного є розвиток компанії, досягнення його цілей.

На думку Д. Хігінса, кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток взагалі [6, с.126].

Проте за результатами аналізу літературних джерел, можна стверджувати, що незважаючи на певну різницю у конструктивних визначеннях, які запропонували розробники теорії стратегічного управління, що остаточною метою стратегічного розвитку підприємства є досягнення його цілей.

Відповідно до поглядів класика стратегічного планування А. Чандлера, стратегія означає «встановлення основних довгострокових цілей і завдань компанії, здійснення дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цілей» [8, стор 113]. З одного

боку, таке тлумачення «стратегії» базується на традиційному підході до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточною та майбутньою діяльністю, оскільки А. Чандлер зазначає, що «стратегічна альтернатива формується шляхом порівняння можливостей і ресурсів компаній з урахуванням прийнятих рівнів ризику» [3, с. 3. Іншого боку, це визначення акцентує увагу на досягненні цілей. На цьому підході базується визначення: «Стратегія – це загальний, комплексний план досягнення цілей» [8, с.113].

Ототожнення стратегії та плану походить від теорії ігор, у якій стратегія — це план дій у певній ситуації, що залежить від дій супротивника. Відомий фахівець зі стратегічного менеджменту А. Томпсон поєднує принципи планування стратегії з поведінковими аспектами організації: «Стратегія — це конкретний план управлінських дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей». Вона визначає, як буде функціонувати і розвиватися організація як підприємницькі, конкурентні та функціональні заходи та дії здійснюються, щоб організація досягла бажаного стану» [9, с.42].

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічний менеджмент» подано таке поняття стратегії: «Стратегія за своєю сутністю є переліком правил прийняття рішень, які застосовує організація у своїй діяльності» [6, с.]. І. Ансофф стверджує, що досвідчений бізнес-фахівець завжди зможе виділити ту чи іншу оригінальну стратегію з успіху компанії [6, с.28].

Стратегія - це довгостроковий курс розвитку компанії, шлях до досягнення цілей, які вона визначає сама, керуючись власними міркуваннями в рамках своєї політики. Для розробки стратегії кожна компанія повинна розуміти такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації компанії; ринки збуту, на яких працює підприємство; продукція (послуга); ресурс; структура; виробнича програма; організаційна культура.

За словами Хігінса, «стратегічне управління – це процес управління, спрямований на досягнення місії організації шляхом управління взаємодією організації з її середовищем» [10, с. 142]. Пірс і Робінсон визначають стратегічне управління «як

серію рішень і дій щодо формулювання та реалізація стратегій, спрямованих на досягнення цілей організації» [10, с. 142].

За словами Чарльза Хілла, стратегія – це «інтеграція набору дій, спрямованих на збереження стійких переваг над конкурентами» [11, с.34].

На думку українського вченого-економіста Р. Бруханського, під стратегічним розвитком слід розуміти «довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей» [11, с. 119].

За визначенням І.С. Падеріна «Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, узгоджує виробничу діяльність із запитами споживачів, гнучко реагує та своєчасно впроваджує зміни в організації, які відповідають викликам середовища та дають змогу зробити щось «конкурентні переваги, які дозволяють організації в цілому виживати в довгостроковій перспективі при досягненні її цілей» [12, с.118].

Підсумовуючи розглянуті особливості стратегічного управління та наведені визначення, можна дійти висновку, що сутність стратегічного розвитку підприємства полягає в підготовці наявних ресурсів до можливостей, які виникають у майбутньому відкрити розробку стратегічних планів досягнення поставлених цілей та завдання - отримання стійких переваг над конкурентами шляхом своєчасного реагування та швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та виробництва продукції, що визнається споживачем.

Визначення стратегії компанії істотно залежить від конкретної ситуації, яка склалася в центрі компанії і зовнішньому середовищі на момент розробки стратегії. На практиці можна сказати, що конкретних стратегій стільки, скільки компаній. Проте аналіз практики вибору стратегії показує, що існують загальні підходи до формулювання стратегії та загальні рамки, в які стратегії вписуються.

Відомий представник Гарвардської школи бізнесу М. Портер запропонував три основні підходи до розробки стратегії поведінки компанії на ринку, засновані на врахуванні співвідношення двох найважливіших факторів - розміру цільового ринку і конкурентні переваги [13].

Суть підходів М. Портера впливає з концепції позиціонування, описаної Д. Форелля і Е. Рейса, і полягає вона в тому, що для успішного ведення бізнесу компанія повинна певним чином виділятися на тлі конкурентів.

На основі стратегій, запропонованих М. Портера, формують свою класифікацію стратегій А. І. Томпсон та А. Дж. Стрікланд [14]. Пропозиції Девіда Аакера можна розглядати як модифікацію нашого погляду на це питання, які стосуються стратегічно важливих напрямків [14].

Є певні недоліки існуючої моделі. Стратегічна модель є статичною і не враховує того факту, що конкуренти також орієнтуються на показники прибутковості вище середньогалузевих і спрямовують зусилля на розвиток таких сегментів і ринків. Крім того, «різниця між компаніями зводиться лише до специфіки галузей, проблеми внутрішньогалузевих відмінностей між компаніями не розкриваються» [14].

Подібно до інших шкіл, що навчаються за рецептами, підхід школи позиціонування є не стільки хибним, скільки вузьким. Акцент робиться на великих компаніях і стабільних умовах зовнішнього середовища. Недооцінюється роль внутрішніх можливостей організацій.

З огляду на цей факт заслуговує на увагу стратегічна модель Койна-Субраманіама, яка дозволяє при формуванні стратегії врахувати такі фактори, як невизначеність, швидкість змін та певні фактори внутрішнього середовища компанії. Іншими джерелами конкурентної переваги, на думку К. Койни та С. Фор Субраманіама, є якісне виконання рутинних операцій і гнучке розуміння причинно-наслідкових зв'язків.

Розуміння причинно-наслідкових зв'язків може бути обумовлено наявністю спеціальних науково-технічних знань, умінням визначати тенденції за різними даними, високим творчим потенціалом компанії [15, с. 32-45].

Корпоративна стратегія має ієрархічну структуру. Зарубіжні та вітчизняні економісти виділяють чотири рівні стратегій багатoproфільної компанії.

Показовим прикладом може бути стратегічна піраміда, побудована за А. Томпсона і Дж. Стрікланда, на яких посилається більшість авторів.

Візьмемо за базу нашого дослідження аналіз основних стратегій за М. Портером (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1

Аналіз основних підходів щодо формування стратегії (за М.Портером)

Назва підходу	Сутність підходу	Необхідні передумови, джерела переваг	Основні ризики
Лідерство по витратах	Мінімізація витрат на виробництво та реалізацію продукції	-Стабільні умови, коли попит перевищує пропозицію; -обслуговування великої кількості; -різних сегментів ринку використання найсучаснішого обладнання; максимальна автоматизація процесів; - високопрофесійний персонал; - диференціація; - вигідний доступ до сировини, матеріалів та комплектуючих; - постійний моніторинг поточної ситуації.	- Більш високі технологічні та маркетингові досягнення конкурентів; - нові розробки в управлінні; - створення дистриб'юторської мережі; - перебільшена увага до витрат, що призводить до нездатності відчутти необхідність зміни асортименту продукції; - зміна зовнішніх факторів у країні і світі; - інфляція; - поява на ринку глобальних конкурентів; - втрата мотивації співробітниками
Диференціація	Зайняти унікальне місце в умах споживачів, оперуючи певною унікальною властивістю товару	Наявність у підприємства високого потенціалу для проведення НДДКР, сучасного обладнання, за допомогою якого можна виготовити якісну продукцію, гарних дизайнерських розробок, високорозвинутої системи маркетингу. Джерелами переваг можуть слугувати як якість продукції, так і образ, марка, способи доставки товару, післяпродажний сервіс, тощо.	- Велика різниця у втратах з лідером галузі, коли ціни для більшості споживачів стають невиправдано високими; - зростання ступеня інформованості споживачів, у результаті чого товар перестає бути унікальним; - копіювання продукту конкурентами
Спеціалізація (фокусування)	Фіксація певного сегменту ринку і концентрація підприємства на обраному сегменті.	Побудова своєї діяльності на аналізі потреб та вимог конкретних споживачів певного сегменту ринку й досягнення більш високого рівня обслуговування, ніж у конкурентів. Два шляхи досягнення переваг: за рахунок фокусування на витратах або за рахунок фокусування на диференціації	- Витрати компанії, яка працює з вузькою цільовою аудиторією вищі за витрати компанії, яка обслуговує галузь у цілому, тому рівень цін може перевищити ефект від фокусування; - скорочення різниць у вимогах до конкретного товару з боку цільового сегмента і ринку в цілому; - конкуренти знаходять ще вужчі групи споживачів (підсегменти) в межах обраного фірмою цільового сегмента

Джерело: складено за даними [13, с. 349, 357].

Найвищий рівень ієрархії займає корпоративна стратегія, вона визначає загальний напрямок компанії: зростання, стабілізація або скорочення. Другий рівень включає конкурентні (бізнес-стратегії), які підпорядковуються корпоративній стратегії та показують шляхи досягнення обраної стратегії безпосередньо в кожній стратегічній бізнес-одиниці.

Функціональні стратегії, які посідають третє місце в ієрархії, конкретизують і вводять корпоративні та конкурентні стратегії у функціональні служби економіки. Функціональні стратегії розробляються для кожної функціональної сфери: виробництва, фінансів, маркетингу, інновацій, управління людськими ресурсами тощо. До найнижчого, четвертого рівня, відносяться операційні стратегії, тобто стратегії структурних напрямків компанії.

Між усіма рівнями існує тісний взаємозв'язок: кожен з вищих рівнів формує стратегічне середовище для нижчого рівня і певним чином обмежує його, і навпаки, кожен нижчий рівень має істотний вплив на формування вищого рівня. Формуючи власну стратегію розвитку в невизначених умовах, вітчизняні компанії часто змушені використовувати дуже узагальнену, неповну і неточну інформацію про різні альтернативи і не можуть передбачити всі можливості, які відкриваються в процесі реалізації цієї стратегії і з'являються нові альтернативи.

На думку П. Друкера [3, с.127], найбільш надійною основою для розробки стратегії є інформація про розподіл часток національного доходу, оскільки вже сформовані тенденції розподілу наявного доходу можуть зберігатися протягом усіх економічних циклів.

При цьому необхідно відслідковувати та вивчати внутрішні зміни в рамках даної тенденції, зокрема перехід споживачів від одного виду товарів і послуг до іншого в рамках однієї товарної категорії. Найбільший вплив на розподіл національного доходу має держава.

Відповідно, при розробці власної стратегії підприємство має враховувати нормативні норми, запроваджені як на державному, так і на регіональному рівнях як суттєвий фактор впливу на власну стратегію та стратегію галузі в цілому в зарубіжній та вітчизняній науковій літературі [3, 6, 10, 12] всебічно висвітлено базові

(еталонні) стратегії розвитку бізнесу, засновані на чотирьох-чотирьох підходах до зростання і пов'язані зі зміною існуючого стану на бажаний стан одного або кількох із п'яти елементів: ринку; продукт; технології; промисловості; позиціонування компанії в середині галузі.

Характеристики основних стратегій узагальнено в таблиці 1.2

Стратегія розвитку потребує значних капіталовкладень, і керівники вітчизняних компаній стикаються з проблемою невідповідності бажаного стану об'єкта управління, відображеного в цілях, і його поточного стану.

Цей дискретний інтервал між існуючими та бажаними тенденціями розвитку може бути заповнений:

- пошук нових можливостей зростання;
- визначення тих сфер діяльності, в яких компанія конкурентоспроможна;
- возробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в існуючих сферах діяльності;
- перерозподіл ресурсів від безперспективної до конкурентної діяльності;
- вирішення проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих підсистем з метою досягнення синергічного ефекту;
- активний пошук інновацій різного типу для забезпечення досягнення необхідних параметрів.

Розрив між можливостями, що впливають з існуючих тенденцій зростання компанії, і бажаними орієнтаціями, необхідними для вирішення завдань зростання та зміцнення компанії в довгостроковій перспективі, вирішується через комплексний підхід до вдосконалення роботи компанії та її закритого потенціалу і розміщення на ринку через розробку надійних, взаємопов'язаних стратегій, тобто частка «стратегічного набору».

Обов'язковою вимогою до використання в компанії кількох стратегій має бути їх повна сумісність і забезпечення зростання ефекту синергії.

Таблиця 1.2

Характеристика базових стратегій розвитку

Назва стратегій	Ринок	Продукт	Технології	Положення фірми в середині галузі	Шляхи розвитку
І група. Стратегії концентрованого зростання					
Посилення позиції на ринку	Освоєний	Освоєний	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових можливостей покращення свого положення на ринку. Можлива горизонтальна інтеграція
Розвиток ринку	Освоєний	Освоєний	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових ринків
Розвиток продукту	Освоєний	Освоєний	Існуючий стан	Існуючий стан	Продуктові інновації
ІІ група. Стратегії інтегрованого росту					
Зворотної вертикальної інтеграції	Існуючий стан	Існуючий стан	Існуючий стан	Нове	Інтеграція з постачальниками
Прямой вертикальної інтеграції	Існуючий стан	Існуючий стан	Існуючий стан	Нове	Інтеграція з торговими посередниками
ІІІ група. Стратегії диверсифікованого росту					
Центрованої диверсифікації	Освоєний	Новий	Освоєна	Існуючий стан	Пошук нових можливостей, зокрема використання спеціалізованої системи розподілу
Горизонтальної диверсифікації	Освоєний	Новий, орієнтований на споживача основного продукту	Нова	Існуючий стан	Виробництво нового продукту з використанням нових технологій, виходячи з наявних можливостей
Конгломеративної диверсифікації	Новий	Новий	Нова	Існуючий стан	Використання нових технологій для виробництва нового продукту з метою реалізації на новому ринку
ІV група. Стратегії скорочення					
Ліквідації	Граничний випадок стратегії скорочення, коли неможливо продовжувати подальше виробництво				
“Збирання врожаю”	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Змінюється	Скорочення затрат і повний розпродаж майна в період скорочення виробництва
Скорочення	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Змінюється	Закриття або продаж окремих підрозділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Існуючий стан	Зниження затрат, підвищення продуктивності, припинення виробництва неприбуткових товарів та закриття неприбуткових потужностей

Джерело: складено за даними [3 - 8].

Зокрема, стратегія диференціації унеможливорює одночасну мінімізацію ціни, стратегія пасивного зростання не забезпечує домінуючої позиції на ринку.

Практична реалізація корпоративних стратегій розвитку можлива в розвинутих країнах Європи та Заходу та за умов належного фінансування. За даними Держстату, серед традиційних джерел інвестування найбільша частка припадає на

власні кошти підприємств і організацій – 48,5% від загального обсягу інвестицій в основний капітал, кошти державного бюджету – 3,1%, кошти місцевих бюджетів – 1,1%, значну частку в загальному обсязі інвестицій становлять інші джерела фінансування – 40,0%. [12]. Сьогодні існує тісний зв'язок між фінансуванням та інвестиціями, оскільки створення та впровадження інновацій у сфері продуктів, процесів та розміщення неможливе без додаткового фінансування. В сучасних економічних умовах українські підприємства змушені звертатися до міжнародних фінансових установ для отримання грантів, допомоги, інвестицій. «Гравці фінансового ринку все глибше проникають у реальний бізнес, скуповуючи компанії за рахунок кредитів. При цьому зусиллями своїх менеджерів компанії стають активними учасниками фінансових ринків шляхом злиття/поглинання, реструктуризації, поглинання компаній шляхом позик, викупу власних акцій тощо [12, с.13]. Зважаючи на це, виникає необхідність застосування ціннісного підходу до управління бізнесом, за якого основною стратегічною метою компанії є забезпечення зростання її ринкової вартості. При витратно-орієнтованому підході до корпоративного управління критерієм оптимальності управлінських рішень виступає довгострокове створення вартості для акціонерів (інвесторів).

1.2. Основні види стратегії розвитку підприємства

Сьогодні «стратегія» відноситься до одного з основних понять науки управління.

Стратегічне управління не тільки встановлює параметри майбутнього стану організації, але, перш за все, забезпечує можливість прийняття ефективних стратегічних рішень сьогодні, спрямованих на досягнення обраних цілей завтра.

Сучасні науковці в структуру стратегії включають:

- довгострокові цілі (плани, програми), що визначають діяльність організації на перспективу (стратегічні цілі);
- технології, що дозволяють реалізувати досягнення стратегічних цілей;
- ресурси, що використовуються для досягнення стратегічних цілей;
- система управління, що забезпечує досягнення стратегічних цілей, у тому числі людьми – як основною складовою системи управління.

У практиці менеджменту стратегії бувають як однозначними, чітко сформульованими керівництвом організації, так і невизначеними, вони не мають форми продуманих і прийнятих керівництвом організації формулювань.

В основу цієї класифікації покладено ступінь розробки та усвідомлення керівництвом стратегії організації (табл. 1.3).

Залежно від характеру змін у діяльності організації виділяють стратегії обмеженого зростання, зростання, скорочення та комбінування.

Стратегія обмеженого зростання більш характерна для вже заснованих організацій. Такі організації зазвичай мають достатні ресурси, технології та менеджмент для здійснення своєї діяльності.

Ваші стратегічні цілі формуються за принципом «від досягнутого» і не допускають різких змін у діяльності. Подібна стратегія більше характерна для успішних організацій, які, згідно з відомим висловом, «не шукай добра в добрі».

Таблиця 1.3

Класифікація стратегій підприємства

Класифікаційна ознака	Вид стратегії
За рівнем опрацьованості і усвідомленості керівництвом стратегії	Певна
	Невизначена
За характером змін, що відбуваються в діяльності організації	Обмеження
	Скорочення
	Їх поєднання
За рівнем, на якому передбачається використання стратегії	Лінійний рівень - для основних підрозділів організації, її філій, представництв
	Корпоративна стратегія для організацій, зайнятих у кількох областях діяльності; компаній, що працюють у кількох сферах бізнесу
	Для організацій, що функціонують в одній галузі діяльності
	Для функціональних підрозділів організації
За способами досягнення конкурентних переваг	Глобальні: мінімізації витрат фокусування диференціації інновацій
	Оперативного (швидкого) реагування
За управлінням різними сферами діяльності всередині великої організації	Корпоративні, або портфельні (диверсифікації)
	Ділова (конкурентна, бізнес-стратегія) Функціональна

Джерело: складено за даними [3 - 9].

Стратегія зростання міститься в стратегічних цілях організації і може припускати досягнення істотно більш значних обсягів виробництва продукції або надання послуг, зміна профілю діяльності, перехід на нові або розширення існуючих ринків

збуту, впровадження нових технологій, переоснащення підприємства, розширення виробництва, істотна зміна структури управління організацією і так далі. Стратегія скорочення витрат використовується у випадках, коли з тих чи інших причин для керівництва організації більш доцільним є зменшення обсягів виробництва або надання послуг, згортання якого-небудь з напрямків діяльності, ліквідація організації.

Для даної стратегії характерне зниження рівня цілей порівняно з тим, який ставився раніше. Ця стратегія використовується, коли спостерігається загальний економічний спад, виникають несприятливі обставини для окремого виду діяльності чи окремо взятої організації, а також у разі, коли приймається стратегічне рішення про переорієнтацію діяльності, про зміну асортименту, про вихід на нові ринки збуту. Часто цілями стратегії скорочення можуть бути подолання фінансових труднощів, необхідність вишукування коштів для створення нових виробництв, а також вкладень у нові види діяльності.

Стратегії розвитку організації розрізняються і за їх призначенням, рівнем, на якому передбачається їх використання:

- перший рівень вироблення стратегії - визначення корпоративної стратегії при управлінні розвитком організацій, зайнятих у кількох областях діяльності; компаній, що працюють у кількох сферах бізнесу, і так далі;
- другий рівень - визначення стратегії для організацій, що функціонують в одній галузі діяльності. Якщо, скажімо, фірма входить до складу великого підприємства, зайнятого в різних сферах бізнесу, то при виробленні стратегії повинна враховуватися корпоративна стратегія підприємства;
- третій рівень – визначення стратегії для функціональних підрозділів організації, задіяних в забезпеченні одного з напрямів реалізації стратегії організації. До цього рівня належить, наприклад, вироблення стратегії розгортання виробництва, маркетингу, забезпечення необхідного фінансування і так далі;
- четвертий рівень-лінійний. Тут визначається стратегія основних підрозділів організації, її філій, представництв і так далі.

Стратегії підприємницьких організацій можуть відрізнятися з точки зору їх поведінки в конкурентній боротьбі. Відомий економіст М. Портер створив модель

«п'яти конкурентних сил», які визначають можливість конкурентного впливу на організацію, що веде бізнес.

Бізнес-стратегії досягнення конкурентної переваги – глобальні стратегії.

- Розглянемо детальніше глобальні стратегії конкурентної боротьби. Ці стратегії включають:
- мінімізація витрат;
- зосередження;
- диференціація;
- інновації;
- оперативне (швидке) реагування.

Стратегія мінімізації витрат. Як відомо, обсяг виробництва (послуг) відіграє вирішальну роль у визначенні питомої собівартості виробленої продукції чи послуг. Чим більший обсяг виробництва, тим нижчі витрати на виробництво одиниці товару чи послуги.

Концентрація зусиль організації на обслуговуванні досить вузького сегмента ринку отримала назву стратегії фокусування. На відміну від стратегії фокусування, стратегія диференціації полягає у виробництві більшого асортименту продукції або розширенні асортименту послуг при збереженні загальної функціональної спрямованості.

Ця стратегія передбачає більш повне задоволення потреб покупців або клієнтів і збільшення їх квоти за рахунок більшої різноманітності товарів або послуг, що пропонуються споживачеві. Слід зазначити, що може бути як мінімум два види диференціації - горизонтальна і вертикальна. Горизонтальна диференціація передбачає, що ціни на продукцію або послуги, що надаються, залишаються приблизно однаковими, змінюються лише їх функціональні властивості. Вертикальна диференціація передбачає зміну ціни. Це може бути пов'язано зі значною різницею у функціональності пропонованих продуктів або в обсязі та типі послуг, що надаються. Інноваційна стратегія - це напрямок зусиль керівництва організацій на вдосконалення технологій, обладнання та виробничих процесів з метою впровадження в асортимент принципово нових продуктів або послуг.

Стратегія оперативного (швидкого) реагування передбачає широке використання принципу зворотного зв'язку в управлінні організацією. Він заснований на швидкому пристосуванні виробництва або сфери послуг до зміни попиту на сегменті ринку, який обслуговує організація.

Управління різними сферами діяльності в рамках великої організації: компанія або портфель (диверсифікація); бізнес (конкурентна, бізнес-стратегія) та функціональні стратегії. Порівняльна характеристика різних типів стратегій наведена в таблиці. 1.4.

Таблиця 1.4.

Порівняльна характеристика різних типів стратегій підприємства

	Корпоративні стратегії	Бізнес-стратегії	Функціональні
Стратегічний ціль	Капітал	Конкурентні переваги	Ефективність
Стратегічний напрям	Підприємство як цілісна організація	Області бізнесу підприємства	Процеси всередині підприємства
Стратегічні ресурси	Капітал	Внутрішній потенціал	Система
Критерії	Ефективність капіталу	Стратегічні позиції	Прибутковість

Джерело: складено за даними [6 с.131].

Корпоративний – описує загальний напрямок розвитку компанії і, перш за все, її виробничо-збутову діяльність. Він показує, як керувати різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів і послуг, зокрема, у яких сферах працювати та куди інвестувати.

Стратегія диверсифікації передбачає розширення сфер діяльності організації та поповнення портфеля бізнес-напрямків новими. Це може відбуватися шляхом злиття, поглинання організацій, створення організацій «з нуля» або створення спільних організацій.

Стратегія пов'язаної диверсифікації передбачає наявність значного ефекту стратегічної відповідності в об'єднаній організації. Стратегія незалежної диверсифікації заснована на тому, що ефект стратегічної відповідності в об'єднаній організації незначний. Об'єднані організації першого типу прийнято називати корпораціями, другого - холдингами.

Також міжнародними кампаніями використовуються такі види стратегій:

- стратегія викачування капіталу та ліквідації організації при несприятливому для неї розвитку подій, при цьому організація може бути продана, ліквідована або оголошена про банкрутство;
- стратегії зміни курсу та реструктуризації організації, коли прийнято стратегічне рішення про її трансформацію з метою підвищення ефективності операцій або захисту від серйозних економічних потрясінь;
- стратегія міжнародної диверсифікації організації, коли її діяльність розширюється на різні національні ринки збуту, що надає їй додаткові можливості для варіювання діяльності та перерозподілу сил залежно від економічної ситуації на різних національних ринках.

Бізнес (конкуренція, бізнес-стратегія) забезпечує довгострокові конкурентні переваги бізнес-сфер компанії, включаючи приватні стратегії, такі як:

- товарознавство і ринок (маркетинг): номенклатура, кількість і якість продукції та способи її реалізації;
- ресурсна ринкова поведінка підприємства на ринку матеріальних, фінансових та інших видів ресурсів;
- технологічні: динаміка технологічного рівня застосовуваних виробничих процесів;
- інвестиції та фінанси: методи залучення, акумулювання та використання фінансових ресурсів;
- інтеграція: взаємодія з іншими компаніями – бізнес-партнерами;
- організаційні: адаптивна структура компанії та її підрозділів, їх чисельність та кваліфікаційний склад;
- соціальна: трудова політика, спрямована на створення динамічної робочої сили;
- соціально-економічні: податки, природокористування, екологія, охорона здоров'я, охорона праці та інші. Бізнес-стратегії визначають порядок дій компанії

на ринках для кожного її продукту, тому кількість бізнес-стратегій дорівнює кількості різноманітних товарів, якими компанія торгує.

Якщо товари однорідні, їх можна об'єднати в асортиментні групи, на основі чого будується єдина бізнес-стратегія.

Бізнес-стратегії розробляються для кожного продукту компанії по відношенню до конкурентів і тому іноді називаються конкурентними стратегіями.

За способом реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування організації – функціональні стратегії.

Функціональний – розробляється функціональними службами компанії на основі корпоративних і бізнес-стратегій: дослідження і розробки, виробництва (контроль витрат, управління витратами, підвищення операційної ефективності), маркетингових і фінансових стратегій, стратегії управління людськими ресурсами, організаційної стратегії.

Розробка набору функціональних стратегій є досить важливим етапом стратегічного планування, оскільки являє собою «перехід» від рівня стратегічного планування до оперативних планів підрозділів. Планування функціональних стратегій часто може бути найскладнішим в процесі стратегічного планування через недостатню кваліфікацію менеджерів і маркетологів. Це перетворює стратегічне планування на формальний «паперовий процес», який не має нічого спільного з фактичною діяльністю компанії.

До функціональних стратегій належать наступальна та оборонна стратегії.

Наступальні стратегії у сфері бізнесу включають діяльність організацій у конкурентній боротьбі з використанням різноманітних методів і прийомів, таких як: використання сильних сторін конкурента, тиск на слабкі сторони конкурента, завоювання стратегічних кордонів, партизанські атаки тощо.

Оборонні стратегії складаються насамперед із зміцнення вже досягнутих позицій і вжиття відповідних заходів проти наступальної стратегії конкурента, а також підтримки цін на його продукцію на рівні, що не перевищує відповідних цін конкурентів, а також ексклюзивні контракти з дистриб'юторами та дилерами, повне нав-

чання персоналу організацій-споживачів на пільговій основі, збільшення і скорочення термінів постачань і так далі.

Крім того, висвітлюється стратегія вертикальної інтеграції. Вона передбачає збільшення частки організації в ланцюжку від постачання сировини до доставки товарів споживачам. Чим більшу частину цього ланцюга контролює організація, тим сильніше її конкурентне становище.

Невеликим організаціям з невеликою часткою ринку доцільно застосовувати такі стратегії, як захоплення вільних ніш, де немає серйозних конкурентів; Спеціалізація на виробництві товарів або послуг, призначених для вузького сегмента ринку; Підкреслення переваг товарів або послуг, які вони виробляють.

В умовах нестабільного економічного середовища потреба в стратегічному аналізі та впровадженні змін є актуальною для компанії будь-якої галузі. Управління стратегічними змінами в умовах інноваційного розвитку компанії є цілком обґрунтованим і дає можливість розглядати це управління як відкриту комплексну систему, що складається з елементів і комунікує із зовнішнім середовищем.

Щоб успішно виступати на ринку та бездоганно впроваджувати стратегічні зміни, керівництво організацій має перевіряти правильність стратегії розвитку. Правильно обрана стратегія та своєчасний стратегічний аналіз є найважливішим важелем управління та впровадження змін у компанії.

1.3 Особливості формування та реалізації стратегій підприємств галузі будівництва

В умовах повномасштабного вторгнення необхідність забезпечення підтримки та функціонування підприємств будівельної галузі виступає одним з найважливіших факторів відновлення економіки України.

Підтримка будівельного сектору буде сприяти вирішенню багатьох соціальних проблем, таких як відновлення житлового сектору, допомога і досягнення соціальної рівноваги, підвищення рівня зайнятості і інше. Важливим економічним аспектом діяльності підприємств саме будівельної промисловості виступає сприяння розвитку

допоміжних галузей, а саме: реалізації будівельних матеріалів деревообробної, хімічної промисловості, допомога економіці в цілому.

Оцінка шкоди, завданої військовими операціями, уточнення потреб (пріоритизація) та пояснення заходів, які необхідно здійснити, можна назвати основними завданнями на початку реконструкції. На національному рівні йдеться як про комплексні програми реновації, так і про моніторинг та контроль відповідних процесів (чіткий розподіл відповідальності між державою та промисловими структурами). Але не менш важливим є визначення можливих потенційних джерел фінансування та впровадження термінових законодавчих та нормативних змін. На міському та міському рівнях йдеться про затвердження генеральних планів та інших супровідних документів.

Будівельний сектор став одним із секторів економіки, які найбільше постраждали від ескалації війни в Україні. Обсяг виконаних будівельних робіт в Україні у 2022 році порівняно з 2021 роком скоротився на 65,3% до 115,7 млрд грн. Однак у січні-червні 2023 року цей показник зріс на 18,5% порівняно з відповідним періодом 2022 року – до 54,2 млрд. грн (рис. 1.1).

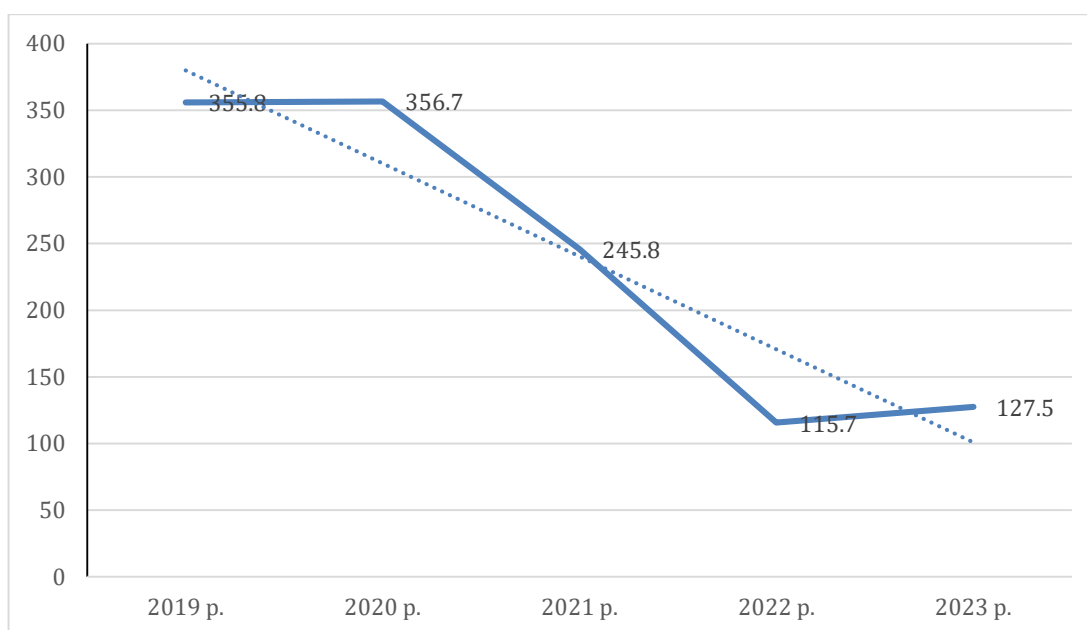


Рис. 1.1 Динаміка обсягу будівельних робіт по Україні по роках, млрд. грн.

Джерело: побудовано на основі даних [15]

Драйверами зростання в будівельному секторі в першому півріччі були цивільне будівництво, де обсяги будівництва зросли на 34%, і нежитлове будівництво, де зростання склало 9,5%. У цьому контексті варто згадати про тенденції на будівельному ринку та зміни, які там відбулися під час воєнного стану.

За оцінками експертів будівельної галузі, загальні прямі збитки від військової агресії Росії з боку США у червні 2023 року становлять понад 150 мільярдів доларів. Зокрема, найбільших втрат зазнав житловий фонд (\$56 млрд), інфраструктура (\$37 млрд) і промисловість (\$12 млрд). За два роки масштабного вторгнення було знищено близько 15% потужностей з виробництва будматеріалів. При цьому найбільших втрат зазнало виробництво металопрокату та сухих гіпсових сумішей.

Структура попиту на нову житлову нерухомість в Україні кардинально змінилася. Найбільше скоротилися обсяги будівництва у прифронтових регіонах – майже на 90%, у центральній частині – до 70%, а на Заході будівельна активність зросла на 15%, що пов'язано з перебазуванням підприємств та внутрішніх переселенців, а також активний розвиток курортної власності в Карпатах [16].

З цієї причини важливу роль для державних та іноземних донорських компаній відіграє стратегічний менеджмент, який дозволяє не лише постійно аналізувати інформацію про зовнішнє та внутрішнє середовище, а й комплексно планувати подальшу діяльність та виробляти чітку стратегію поведінки на ринку.

Підтримка та розвиток підприємництва в Україні потребує формування та використання відповідної військовим ринковим умовам системи управління, яка дає змогу максимально комплексно використовувати всі наявні ресурси, своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, вчасно розробляти та впроваджувати належні операційні стратегії. Саме з цієї причини стратегічний аналіз є важливим, особливо стратегічний аналіз будівельних компаній як суб'єктів господарювання, що активно розвиваються в сучасних умовах.

Стабілізація економіки України можлива за умов припинення бойових дій, розширення внутрішнього ринку та підвищення конкурентоспроможності національної економіки, її окремих галузей і регіонів. Одним із пріоритетних напрямків такого розвитку країни є саме будівельний сектор, який зараз має велике значення у

світовій економіці. Україна може отримати можливість стати однією з розвинених будівельних держав світу. Адже частка будівельних компаній у довоєнні часи становила 7,3% від загальної кількості компаній в країні [15].

В сучасних умовах невизначеності і ризиків, спричинених війною в Україні, особливої уваги потребує розробка стратегій розвитку регіонального будівництва, спрямованих на підтримку і розвиток регіональних будівельних організацій.

Для забезпечення своєї конкурентоспроможності українські будівельні компанії мають підтримувати впровадження останніх технологій будівництва та управління, які не поступаються закордонним, з урахуванням специфіки сучасних реалій воєнного стану та відповідних економічних процесів в Україні.

Конкурентно стабільна компанія має низку переваг перед іншими будівельними компаніями при отриманні кредитів, грантів та виборі постачальників. Чим більша стабільність компанії, тим більше можливостей залишитися на ринку в часи невизначеності та ризиків спричинених війною, менший ризик опинитися на межі банкрутства.

Основою конкурентної стратегії є створення майбутньої конкурентоспроможності. Конкурентна стратегія компанії складається з бізнес-підходів та ініціатив, які вона використовує для залучення споживачів, протистояння конкурентному тиску та зміцнення своєї позиції на ринку.

Актуальною проблемою реалізації конкурентної стратегії є підвищення якості вітчизняних будівельних матеріалів та оптимізація співвідношення «ціна-якість».

Одним із найефективніших способів отримання конкурентної переваги є інновації. Інновації можуть проявлятися в новому дизайні будівельних матеріалів, у новому виробничому процесі, у новому маркетинговому підході, або в новому методі підвищення кваліфікації працівників тощо.

Навіть якщо будівельний бізнес обіцяє нам великі перспективи, не можна забувати про недобросовісну конкуренцію, яка зміцнює свої позиції завдяки розвитку ринкових відносин. Під ним розуміються методи конкурентної боротьби, пов'язані з порушенням прийнятих норм і правил змагання.

Ці методи включають: отримання контролю над діяльністю конкурента з метою припинення цієї діяльності; зловживання домінуючим становищем на ринку; встановлення дискримінаційних цін або умов; Визначення залежності постачання окремих товарів чи послуг від запровадження обмежень на виробництво чи розповсюдження конкуруючих товарів; таємна змова на тендерах і формування таємних картелів; поширення неправдивої інформації та реклами; порушення якості тощо.

Головною перевагою ринкової системи є її постійне сприяння економічній ефективності. Будівельна компанія може бути конкурентоспроможною, якщо вона має перевагу над конкурентами в залученні споживачів і захищена від впливу конкурентних сил.

Огляд існуючих концепцій стратегії дозволяє виявити різні підходи до визначення сутності стратегії.

Класичний підхід до визначення стратегії полягає в ототожненні її із засобом досягнення цілей компанії. Відповідно до класичного підходу (А. Чандлер, Б. Карлофф), стратегія розглядає та охоплює процес цілепокладання і є саме засобом, який координує цілі та ресурси [2].

Наступним концептуальним підходом (І. Ансофф, М. Портер) є трактування стратегії як набору правил прийняття рішень [2, 13].

Використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, І. Ансоф визначив стратегію як набір правил прийняття рішень щодо поведінки організації з метою забезпечення сталого зростання та розвитку компанії; виділяють дві групи правил одночасно:

- правила взаємовідносин компанії із зовнішнім середовищем (бізнес-стратегія);
- правила встановлення балансу між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція) [2].

Підсумуємо, що в сучасній науці менеджменту стратегія розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для досягнення своєї місії та забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізації інтересів фірми.

Одним із методів реалізації різноманітних підходів у дослідженні основних факторів, що впливають на процес стратегічного управління, є стратегічний аналіз, який займає важливе місце в процесі підготовки та прийняття управлінських рішень і є невід’ємною частиною планування господарської діяльності компаній усіх форм власності та господарювання.

Прямий стратегічний аналіз – це інструмент вирішення стратегічної задачі, який дає можливість обрати стратегію досягнення бажаних цілей. Проведення стратегічного аналізу дозволяє визначити характер стратегічних змін щодо розвитку компанії (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Класифікація та характеристика стратегічних змін підприємства

Класифікаційна ознака	Група змін	Характеристика стратегічних змін щодо інноваційного розвитку
За масштабами змін	Загальні	Зміни відбуваються на підприємстві в наслідок загальних процесів
За джерелом змін	Екзогенні	Джерело змін знаходиться поза об’єктом – підприємства
За якістю змін	Прогресивні	Зміни, які забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства, тобто рух «від нижчого до вищого»
За видом кризової ситуації	Спричинені стратегічною кризою	Зміни, спрямовані на підвищення «потенціалу успіху» шляхом відновлення орієнтації підприємства (вихід на нові ринки)
За швидкістю змін	Еволюційні	Трансформаційні зміни, що реалізуються поступово та розраховані на багато років
За рівнем невизначеності змін	Планові	Своєчасні та упорядковані зміни, що мають бути передбачені керівництвом підприємства з достатньою ймовірністю
За сутністю змін	Інтенсивні	Зміни, спрямовані на якісне покращання способів, методів та технології використання факторів виробництва
За можливістю управління	Керовані	Зміни, що піддаються управлінню
За характером змін	Інкрементарні	Зміни, які є серією безперервного руху, що не порушує рівноваги підприємства в цілому

Джерело: складено за даними [21 с.116].

Тому стратегічні зміни повинні охоплювати компанію як цілісну систему, яка має підсистеми, зв'язки між елементами підсистем і зв'язки із зовнішнім середовищем.

Ринок первинної нерухомості в основному був зосереджений на заході України. Забудовники в інших регіонах націлені насамперед на завершення розпочатих проектів до березня 2022 року. Зараз більшість інвесторів не наважуються починати нове будівництво і займають вичікувальну позицію.

У центрі, на півночі та сході України зріс попит на послуги з реконструкції зруйнованих будівель і споруд. Підприємство, яке зазнало руйнування об'єктів нерухомості, потребує реконструкції будівель для відновлення працездатності (рис. 1.2).

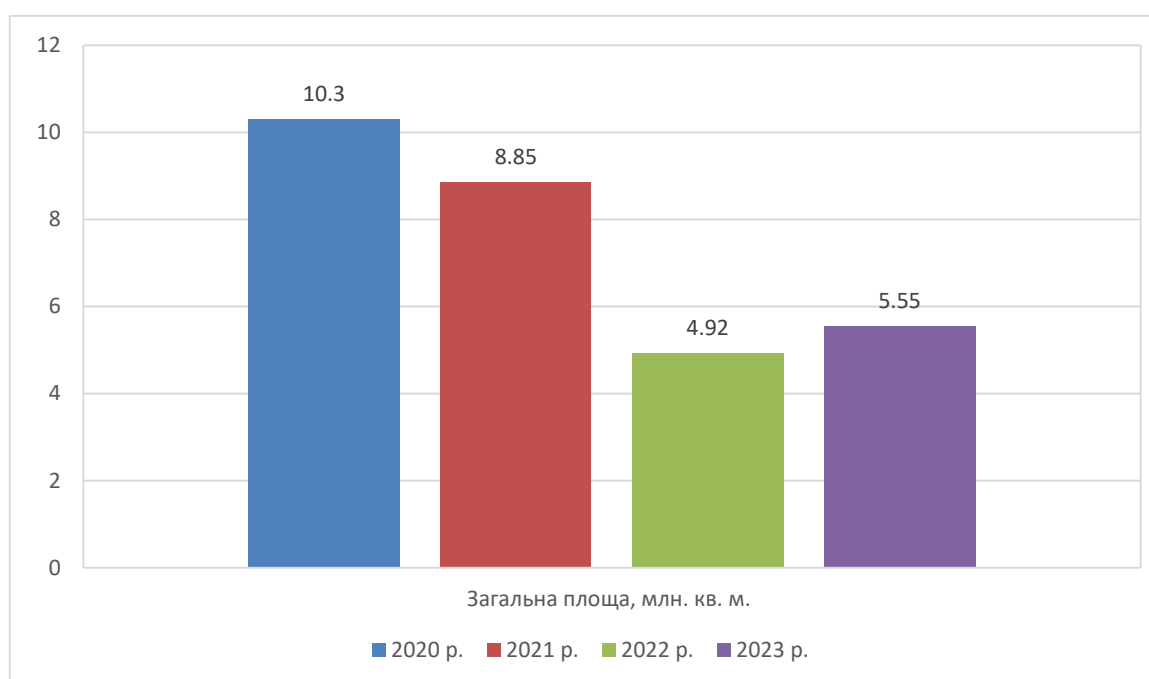


Рис. 1.2. Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію, у 2020-2023 р.р., млн. кв. м

Джерело: побудовано на основі даних [15]

Найбільшою сферою повсякденного життя, яка швидко розвивається, є громадська інфраструктура, особливо мости та соціальні об'єкти для обміну бюджетних і донорських коштів.

У відповідь на загрозу війни з'явилися нові сегменти ринку житла: споруди для захисту об'єктів критичної інфраструктури та модульні залізобетонні укриття,

призначені для захисту людей у разі надзвичайного страху, артилерійського обстрілу тощо.

У 2022-2023 роках вартість життя зросла на 53%, що призвело до такого ж зростання цін на ринку первинної втрати слуху. Збільшення повсякденності та зростання обумовлено об'єктивними процесами, пов'язаними з посиленням інфляції та інфляції (рис. 1.3).

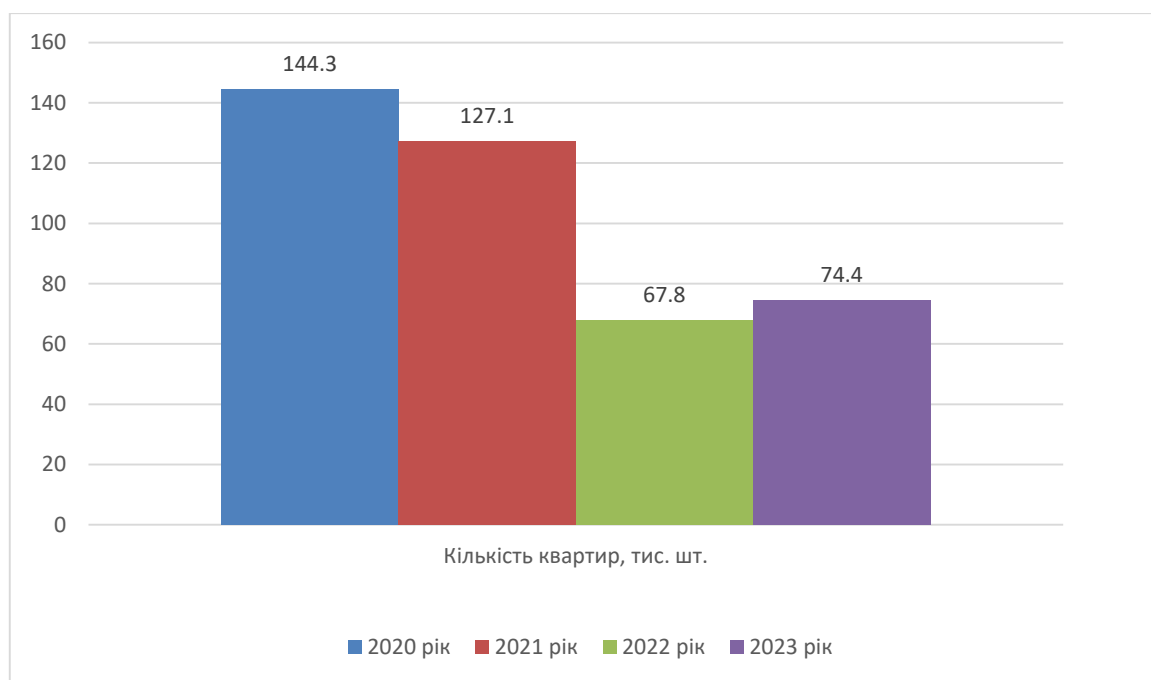


Рис. 1.3. Кількість квартир у житлових будинках, прийнятих в експлуатацію, в Україні в 2020-2023 р.р., тис. шт.

Джерело: побудовано на основі даних [16]

За словами голови Комітету з питань фінансової, податкової та митної політики ВРУ, найбільше будівельних робіт відбувається в Київській області та регіонах на заході України, частка яких становить трохи більше 2/3 від площі квартири 2023 року побудови (рис. 1.4).

Постачальники будівельних матеріалів, які раніше імпортували продукцію з країни-агресора (скло, бітум, листовий прокат, цемент, сендвіч-панелі тощо), змушені були переорієнтуватися на постачання продукції з країн ЄС та Туреччини.

Через часткове закриття українських портів ускладнився імпорт морем будматеріалів (металопрокат, хімія, оздоблення тощо). Сьогодні імпорт цих матеріалів в Україну відбувається переважно через Румунію, що призвело до зростання їх вартості.

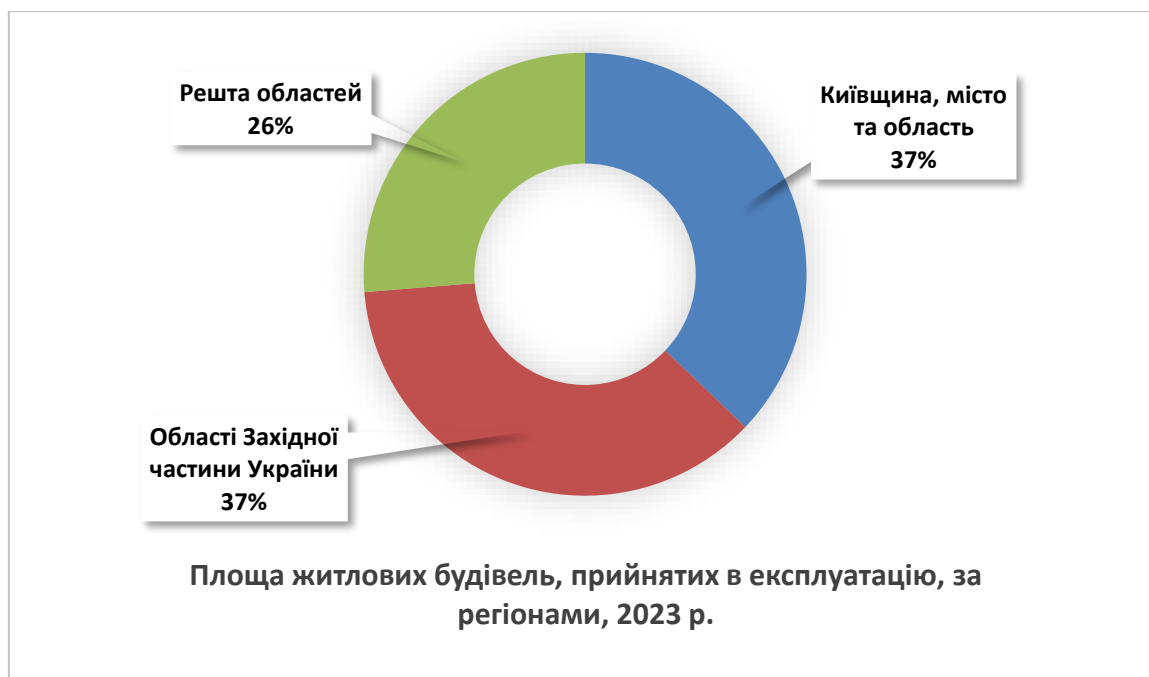


Рис. 1.4 Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію в Україні, за регіонами у 2023 році.

Джерело: побудовано на основі даних [17]

Наприкінці 2023 року виникли ускладнення з імпортом сировини та матеріалів через блокування пунктів пропуску на кордоні з Україною польськими та словацькими транспортними компаніями. Це також призвело до зростання цін та умов доставки імпортних будівельних матеріалів. Через закриття кордону витрати на логістику зросли вдвічі, що призвело до подорожчання імпортних будівельних матеріалів на 5-10% [17].

За час широкомасштабного вторгнення скорочення чисельності працездатного населення України склало близько 35%. Мобілізація та міграція кваліфікованих спеціалістів призвели до дефіциту кадрів у будівельній галузі, що також помітно на фоні значного падіння ринку. Це може призвести до зростання заробітної плати в май-

бутньому, що ще більше збільшить вартість будівництва, але це ще не вирішує проблему нестачі кваліфікованих кадрів.

Під час реконструкції Україна потребуватиме великої кількості кваліфікованих робітників у будівельній сфері, тому в майбутньому, ймовірно, доведеться очікувати трудової міграції кваліфікованого персоналу з ЄС та фахівців робочих спеціальностей з Азії.

Швидкісні технології будівництва, які вимагають мінімальної кількості працівників, стають все більш затребуваними при реконструкції. Наприклад, фахівців у будівництві будівель із сендвіч-панелей значно менше, ніж у будівництві зі штучних матеріалів. Сьогодні ринкова вартість будівництва швидкомонтованих комерційних будівель становить 18-22 тис. грн за квадратний метр. Процес будівництва займає в середньому 6-9 місяців. Якщо дача будується за безкаркасною технологією з сендвіч-панелей, то ціна за здачу під ключ з технічними комунікаціями та внутрішнім оздобленням становить 20-40 тис. грн за квадратний метр. м, а термін будівництва всього два тижні.

Наразі більшість українських інвесторів готуються до реконструкції та активно прораховують вартість будівництва, але чекають закінчення бойових дій, щоб почати нові проекти. Міжнародні фінансові організації, зі свого боку, планують брати участь у реконструкції та поступово проникають на український ринок.

Ключовими критеріями фінансування післявоєнного будівництва в Україні будуть прозорість і швидкість реалізації проектів, тому міжнародні організації вже починають налагоджувати партнерські відносини з надійними українськими будівельними компаніями. Пріоритет надаватиметься компаніям, які працюють з європейськими матеріалами та технологіями і таким чином можуть створювати сучасні, архітектурно привабливі та енергоефективні будівлі [8].

Залучення західних спеціалістів сприятиме інвесторам для подальшого розвитку України, створення нових проектів і впровадження нових технологій, а загалом – можливість повернення на місцевий ринок. Чим швидше це станеться, тим більша ймовірність відродження галузі (табл. 1.6) [16].

Таблиця 1.6

SWOT-аналіз підприємств будівельної галузі

Складові SWOT-аналізу	Можливості: - стабілізація економіки і вихід із військового стану держави; - скорочення обсягів заборгованості з оплати за виконані роботи; - стабілізація обсягу замовлень; - розвиток малого та середнього бізнесу.	Загрози: - зменшення обсягу будівельно-монтажних робіт; - скорочення обсягів нових замовлень на будівельні роботи; - високі процентні ставки кредиту; - висока конкуренція; - зростання рівня вимог покупців і постачальників; - підвищення впливу несприятливих погодних умов
Сильні сторони: - достатній рівень виробничих потужностей для виконання наявної кількості замовлень [18] - стабілізація цінової політики; - забезпеченість замовленнями у середньому на 4 місяці роботи;	- стабілізація цінової політики та скорочення заборгованості з оплати сприятиме стабілізації фінансово-економічного стану підприємств; - достатній рівень виробничих потужностей сприятиме вчасному виконанню замовлень	- ведення військових дій на території України збільшує ризики для будівельної галузі і зменшує попит на житло; - неможливість залучити працівників і клієнтів у зв'язку з високим рівнем загрози від військових дій; - конкурентний тиск, високі банківські відсотки негативно вплинуть на обсяг робіт та їх оплату замовниками
Слабкі сторони: - високі ризики, неможливість працювати через військові дії; - зменшення завантаженості виробничих потужностей; - нестача необхідної кількості працівників; - нестача фінансування; - нестача оборотних коштів; - задовільний рівень продуктивності праці [17]; - відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку; - нестача ресурсів на фінансування потрібних змін у стратегії	- припинення військових дій; - збільшення кількості працівників, підвищенню заробітної плати та продуктивності праці; - стабілізація обсягу оборотних коштів, достатніх для виконання робіт і задоволення попиту	- неможливість працювати через військові дії, що погіршує рівень праці та сприяє скороченню чисельності працівників; - несприятливі погодні умови додатково ускладнюють умови праці; - несприятлива політика банків та висока конкуренція негативно впливають на обсяги будівельно-монтажних робіт та ускладнюють фінансово-економічний стан

Джерело: складено за даними [16 - 18].

Незважаючи на наявні проблеми, кількість забудов зросла завдяки рівню розвитку будівельних компаній, а проблеми планування та організації роботи вирішувати дуже складно. та аналітичні процеси, такі як фінансові операції, відносини з потенційними клієнтами, які неможливо обробити негайно без належної підготовки інформації та комунікаційної підтримки. Загалом по Україні обсяг введеного в експлуатацію житла за 9 місяців 2023 року становить лише 62% від аналогічного періоду останнього довоєнного року. Допомога в роботі будівельної галузі, насамперед, нерозривно пов'язана з значними пошкодженнями і руйнуваннями в країні. Для власників процес підтримки і розвитку компанії є дуже важливим, тому впровадження стратегічних змін є гарантією зміцнення слабких місць у будівельній галузі.

В умовах військового стану, нестабільного економічного середовища потреба в стратегічному аналізі та впровадженні змін є актуальною для компанії будь-якої галузі. Управління стратегічними змінами компанії в умовах військового стану є цілком обґрунтованим і дозволяє розглядати це управління як відкриту комплексну систему, що складається з елементів і комунікує із зовнішнім середовищем. Щоб успішно виступати на ринку та бездоганно впроваджувати стратегічні зміни, керівництво підприємств має перевіряти правильність стратегії розвитку. Правильно обрана стратегія та своєчасний стратегічний аналіз є найважливішим важелем управління та впровадження змін у компанії.

Кожна модель організаційного менеджменту базується на відповідній концепції. Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише за умови стратегічної орієнтації організації. Стратегічно орієнтована організація - це організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосована система стратегічного планування, що дозволяє розробити і використовувати цілісну систему стратегічних планів, а поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних цілей.

Для кожної компанії, яка обіцяє успіх, необхідна стратегія, щоб визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися. По суті, вибір стратегії означає, що компанія вибирає певний напрямок з усіх можливих шляхів розвитку та методів дій. Добре розроблена стратегія є основою для підвищення конкурентоспроможності компанії, мі-

цної конкурентної позиції та побудови такої організації, яка зможе успішно працювати навіть у складних ринкових умовах за допомогою вдосконалення структури управління та вдосконалення організаційної культури.

Висновки до розділу 1:

1. Розробка стратегій вважається однією з істотних складових стратегічного менеджменту. За допомогою стратегічного управління компанія може досягти ринкових переваг і виявити перспективні напрямки діяльності, а також можливість краще вивчити власні потенційні можливості та обмеження. Стратегія не тільки впливає на умови діяльності компанії, а й створює їх.
2. Стратегія необхідна будь-якому бізнесу, який обіцяє успіх. Ефективно розроблена стратегія відповідно до реалій конкретної галузі, цілей, потенціалу та ресурсних можливостей, переваг компанії, що включає довгострокові програми дій за функціональними напрямками діяльності та спрямована на ефективну реалізацію, забезпечує виживання та безперервний розвиток компанії. Тому формування нового мислення у менеджерів має бути зосереджене на створенні середовища для успішних майбутніх дій через нові підходи до розробки та реалізації корпоративної стратегії, яка є основою стратегічного управління.
3. Будівельна галузь в Україні переживає не найкращі свої часи, стикаючись із неможливістю працювати через обстріли, брак кадрів, високі ризики, підвищені ціни. Але все ж таки, галузь працює і допомагає державі відновлювати житловий фонд, інфраструктурні об'єкти. В галузі будівництва, особливо у військовий період, надзвичайно важливим є формування стратегії у ці не прості для держави і економіки часи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОНСТАНТА-17»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Будівельна галузь є однією з ключових галузей народногосподарського комплексу країни. У його розвитку переплітаються виробничі, інвестиційні, посередницькі, податкові та інші інтереси, вимоги безпеки роботи та тісні відносини з установами фінансових послуг.

Усе це потребує системного законодавчого забезпечення будівельної галузі. Компанія «ТОВ «КОНСТАНТА-17» Юридична особа ТОВ "КОНСТАНТА-17", код ЄДРПОУ 41643277, було зареєстровано 06.10.2017. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 15 000,00. Керівником організації є ХЛІБОПАШЕНКО МИКОЛА АНАТОЛІЙОВИЧ. На момент останнього оновлення даних статус організації - Не перебуває в процесі припинення. За даними з податкових реєстрів України юридична особа ТОВ "КОНСТАНТА-17", Перебуває на обліку в органах доходів та зборів, Дійсне свідоцтво ПДВ в реєстрі платників ПДВ і Відсутня реєстрація в Реєстрі неприбуткових установ та організацій.

Повне найменування юридичної особи (станом на 28.10.2024) ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОВ «КОНСТАНТА-17»

Скорочена назва ТОВ «КОНСТАНТА-17».

Код ЄДРПОУ 41643277

Дата реєстрації 06.10.2017 (7 років)

Уповноважена особа ХЛІБОПАШЕНКО МИКОЛА АНАТОЛІЙОВИЧ.

Розмір статутного капіталу 15000,00 грн.

Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю

Форма власності: Недержавна власність/

Види діяльності:

Основний:

46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

Інші:

46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами.

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.

46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення.

Місцезнаходження юридичної особи: 65012, Одеська обл., місто Одеса, вулиця Київське Шосе, будинок 127.

Учасники та бенефіціари 41643277

Дата поновлення 28.09.2024

Розмір внеску до статутного фонду: 15 000,00 грн.

Частка (%): 100%

Також:

41.20 Будівництво житлових та нежитлових приміщень;

Та додатковими:

25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій та виробів;

43.22 Монтаж систем водопостачання, опалення та кондиціювання повітря;

43.29 Інші будівельно-монтажні роботи.

Відповідно статуту, метою діяльності підприємства є здійснення торгівельної діяльності, оптової торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, а також будівельної діяльності, ремонтних робіт, надання послуг різного будівельного, монтажного та ремонтного характеру [1].

Предметом діяльності ТОВ «КОНСТАНТА-17» є:

- оптова торгівельна діяльність;
- діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами;
- діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;
- будівельна діяльність;
- проведення ремонтних робіт;

- проведення монтажних робіт;
- виробництво будівельних металевих конструкцій та виробів;
- монтаж систем водопостачання, опалення та кондиціювання повітря;
- монтаж дахів будинків;
- зовнішні роботи;
- штукатурні роботи;
- утеплення будівель;
- малярні роботи та скління;
- будівництво котеджів різного рівня складності;
- встановлення лічильників;
- облагороджування території двору навколо будівель.

Відповідно до будівельного законодавства - це система нормативно-правових актів, згідно яких регулюються відносини щодо організації та безпосереднього здійснення будівництва, як форми інвестиційної діяльності.

Відповідно до кодів КВЕД 2010 року [2]:

46.73 - Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

Цей клас включає:

- оптову торгівлю необробленою деревиною;
- оптову торгівлю продукцією первинного оброблення деревини;
- оптову торгівлю лаками та фарбами;
- оптову торгівлю будівельними матеріалами: піском, гравієм тощо;
- оптову торгівлю шпалерами та покриттям для підлоги (паркетом, лінолеумом, ламінатом тощо);
- оптову торгівлю листовим склом;
- оптову торгівлю санітарно-технічним обладнанням: ваннами, раковинами, умивальниками, унітазами тощо;
- оптову торгівлю спорудами зі збірних елементів.

51.44.0 Оптова торгівля посудом, виробами зі скла, фарфору та кераміки, шпалерами та засобами для чищення. Включає оптову торгівлю шпалерами.

51.47.1 Оптова торгівля меблями, покриттям для підлоги та неелектричними побутовими приладами. Включає оптову торгівлю покриттям для підлоги (паркетом, лінолеумом, ламінатом тощо).

51.53.1 Оптова торгівля деревиною Включає усі види економічної діяльності, які відносилися до позиції 51.53.1.

51.53.2 Оптова торгівля будівельними матеріалами Включає усі види економічної діяльності, які відносилися до позиції 51.53.2.

51.53.3 Оптова торгівля санітарно-технічним обладнанням

Включає усі види економічної діяльності, які відносилися до позиції 51.53.3.

Згідно з КВЕД-2010 класу 41.20 секція F «Будівництво житлових і нежитлових будівель» клас включає будівництво всіх типів житлових будинків: одноквартирних будинків; багатоквартирних будинків, у тому числі багатоповерхових будинків.

Також будівництво всіх типів нежитлових будинків включає: будівлі для промислового використання, наприклад, цехи; лікарні, школи, офісні будівлі; готелі, магазини, торговельні пасажи, ресторани; будівлі аеропортів; критих спортивних комплексів; гаражів, у тому числі підземні паркувальні площадки; складів; будівлі культового призначення; монтаж (чи збирання) та установлення збірних конструкцій на ділянках (не залежно від того, чи є ці конструкції власно виготовленими). Цей клас включає також: реконструкцію або реставрацію житлових будинків. Цей клас не включає: будівництво промислових споруд, за винятком будівель, див. 42.99; архітектурні та інженерні роботи; послуги з управління будівельним проектом.

Відповідно до КВЕД-2010 класу 43.31 «Штукатурні роботи» секція F клас включає: зовнішні та внутрішні штукатурні роботи в будівлях та інших будівельних об'єктах, у тому числі установлення штукатурних сіток.

Відповідно до КВЕД-2010 класу 43.34 «Малярні роботи та скління» секція клас включає: фарбування будівель зовні та всередині; фарбування об'єктів цивільного будівництва; установлення скла, дзеркал тощо. Цей клас не включає: установлення віконних блоків, див. 43.32.

Відповідно до КВЕД-2010 класу 43.91 «Покрівельні роботи» секція F клас включає: монтаж даху; та укладання покрівлі. Цей клас не включає: оренду будівельного устаткування і техніки без участі оператора.

Вищенаведені коди є необхідними для організації будівництва на експлуатації об'єктів будівництва в діяльності ТОВ «КОНСТАНТА-17».

Організаційна структура ТОВ «КОНСТАНТА-17» має наступний вигляд:

- директор (головна особа, яка приймає стратегічні рішення та розподіляє обов'язки між усіма ланками організаційної структури підприємства; займається пошуком та найманням працівників; співпрацює з клієнтами, представниками інших компаній та постачальниками сировини та обладнання; займається пошуком нових ринків збуту та укладає договори з іншими підприємствами; розробляє планові показники майбутньої господарської діяльності підприємства);
- головний бухгалтер (працівник, який веде бухгалтерський облік та аудит);
- менеджери (особи, які приймають замовлення та співпрацюють зі споживачами; будують відповідний графік робіт; розподіляють обов'язки між працівниками та формують склади);
- головний інженер (особа, що відповідає за технічний напрям роботи підприємства в умовах сучасної економіки);
- водій (особа, що займається перевезенням обладнання та інвентарю на об'єкти, де виконуються роботи побудови котеджів; транспортні витрати здійснюються за рахунок компанії).
- робітники (основна кваліфікована робоча сила підприємства, що безпосередньо здійснює технічну та будівельну діяльність, до складу якої входять спеціалісти з усіх основних видів діяльності, що пропонує підприємство).

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності компанії допомагає найбільш точно оцінити її фінансово-господарську діяльність щодо наявних умов існування [3].

Предметом діяльності компанії ТОВ «КОНСТАНТА-17» є:

- надання послуг з ремонту;
- укладання бруківки;
- монтаж покрівлі будівель;
- благоустрій прибудинкової території;
- зовнішні роботи;
- утеплення будівель;
- прибиральні роботи;
- покриття підлоги та облицювання стін;
- малярні та скляні роботи.

Будівельне право — система нормативно-правових актів, що регулюють відносини з організації та безпосереднього здійснення капітального будівництва як виду інвестиційної діяльності.

За класифікацією КВЕД 2010 року [9]:

З огляду на КВЕД-2010 клас 41.10 «Організація будівництва будівель» до класу F входять: Розробка проектів будівництва житлових і нежитлових будівель шляхом поєднання фінансових, технічних і фізичних засобів для реалізації проекту за призначенням. перепродажу .

Цей клас не включає: будівництво будівель; архітектурні та інженерні роботи; послуги з управління проектами будівництва.

Відповідно до КВЕД-2010 клас 41.20 розділ F «Будівництво житлових і нежитлових будівель» клас включає будівництво всіх типів житлових будинків: одноквартирних будинків; Багатоквартирні будинки, в тому числі багатоповерхівки.

Сюди також відноситься будівництво всіх видів нежитлових будівель: будівель промислового призначення, наприклад заводів, цехів, актових цехів тощо; лікарні, школи, офісні будівлі; готелі, магазини, торгові центри, ресторани; будівля аеропорту; закриті спортивні споруди; гаражі, в тому числі підземні; склади; споруди культового призначення; монтаж (або збірка) і монтаж збірних конструкцій на будівельних майданчиках (незалежно від того, чи є ці конструкції самочинним будівни-

цтвом). Цей клас також включає: Реконструкцію або реставрацію житлових будинків.

Цей клас не включає: будівництво промислових будівель, за винятком будівель; архітектурні та інженерні роботи; послуги з управління проектами будівництва.

Відповідно до КВЕД-2010 клас 43.31 «Штукатурні роботи», розділ F, клас: зовнішні та внутрішні штукатурні роботи на будівлях та інших об'єктах будівництва, у тому числі влаштування штукатурних сіток.

Відповідно до КВЕД-2010 класу 43.32 «Складання столярних виробів» до класу F належать: складання дверей (крім автоматичних і поворотних), вікон, дверних і віконних рам з дерева або інших матеріалів; Встановлення збірних кухонних гарнітурів, вбудованих шаф, сходів, торгової техніки та ін.; Внутрішні оздоблювальні роботи: встановлення стель, пересувних перегородок та ін.

Цей клас не включає: Встановлення автоматичних дверей і поворотних дверей, див. 43.29.

Відповідно КВЕД-2010 клас 43.33 «Покриття для підлоги та настінні покриття», розділ F, включає клас: укладання, наклеювання плитки, навішування або монтаж будь-яких частин у будівлях та інших будівельних конструкціях:

- облицювання підлоги або стін керамічною, бетонною плиткою або плиткою з тесаного каменю, а також встановлення керамічних печей;
- укладання паркету та інших дерев'яних підлогових покриттів, дерев'яних стін;
- викладення килимів та лінолеуму, включаючи гумові або пластикові покриття для підлоги;
- покриття для підлоги або стін з венеціанської мозаїки, мармуру або плит;
- обклеювання стін шпалерами.

За КВЕД-2010 клас 43.34 «Малярні та склінні роботи» розділ F включає: зовнішнє та внутрішнє фарбування будівель; Фарбування будівельних об'єктів; Встановлення скла, дзеркал тощо. Цей клас не включає: Встановлення віконних елементів, див. 43.32.

Відповідно до класифікатора КВЕД-2010 класу 43.91 «Покрівельні роботи» розділ F класу включає: влаштування покрівлі; покласти дах. Цей клас не включає: оренду будівельного обладнання та будівельних машин без участі оператора, див. 77.32.

Вищевказані нормативні акти необхідні для організації будівництва та експлуатації об'єктів будівництва, що входять до сфери діяльності ТОВ «КОНСТАНТА-17».

Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства допоможе найбільш точно оцінити стан та перспективи організації щодо майбутніх умов функціонування на ринку.

Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «КОНСТАНТА-17» за 2022-2023 роки представлена в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових показників діяльності будівельного підприємства ТОВ «КОНСТАНТА-17» за 2022-2023 рр., тис. грн

Найменування показника	Роки		Приріст у % 2023/2022 рр.
	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	3567,8	4104,4	13,07
Інші операційні доходи	255,6	323,8	21,1
Інші доходи	19,4	28,0	30,7
Разом доходи	3603,4	4196,0	14,1
Собівартість реалізованої продукції	1052,6	1152,3	8,65
Інші операційні витрати	2201,7	2306,2	4,53
Інші витрати	48,7	45,5	7,03
Разом витрати	3303,0	4321,0	23,55
Фінансовий результат до оподаткування	300,4	416,0	27,8
Податок на прибуток	15,02	20,8	27,8
Чистий прибуток	285,4	395,2	109,8

Джерело: розраховано та складено за даними [3].

З таблиці 2.1 видно, що у підприємства ТОВ «КОНСТАНТА-17» за всіма показниками спостерігається позитивна тенденція. Чистий прибуток підприємства у

2023 році в порівнянні з 2022 роком зріс у абсолютному значенні на 109,8 тис. грн., у відносному це складає 27,7%.

Це обумовлено тим, що трохи збільшився обсяг наданих послуг, у 2023 в порівнянні з 2024 роком дохід від реалізації послуг збільшився на 5366 тис. грн., але у зв'язку з цим зросли витрати, приріст складає приблизно 13,07%.

Отже, підприємство ТОВ «КОНСТАНТА-17» зареєстровано, як товариство з обмеженою відповідальністю. Метою діяльності підприємства є здійснення оптової торгівельної діяльності, будівельної діяльності, ремонтних робіт, а також надання послуг різного будівельного, монтажного та ремонтного характеру.

Аналіз динаміки фінансово-господарських показників показує, що у підприємства позитивна тенденція щодо зростання прибутку.

2.2. Аналіз фінансового стану та рентабельності підприємства

Ринкова економіка вимагає від підприємств та інших господарюючих суб'єктів підвищення ефективності ведіння господарської та фінансової діяльності, визначення конкурентоспроможності і платоспроможності на основі впровадження досягнень прогресу науки і техніки, використання ефективних форм та методів господарювання і управління підприємством.

У таких обставинах важлива роль у вирішенні цієї задачі відводиться фінансовому аналізу діяльності підприємства, за допомогою якого дається об'єктивна оцінка його фінансово-господарського стану і фінансово-господарських показників, змін в активах, власному капіталі і зобов'язаннях, визначається стратегія і тактика розвитку підприємства, наводяться плани та управлінські рішення, здійснюється нагляд за їх виконанням, виявляються фінансові ресурси та вивчаються найкоротші шляхи їх мобілізації [5].

З позиції змін у короткостроковій перспективі роботи компанії, фінансовий стан фірми оцінюється показниками ліквідності та платоспроможності. Ліквідність підприємства відображає здатність підприємства розраховуватися за своїми поточ-

ними зобов'язаннями а також наявними оборотними ресурсами, йдучи шляхом швидкої конвертації їх у грошові кошти.

Аналіз ліквідності балансу визначається у порівнянні статей активу, що повільно згруповані за ознакою ліквідності та розташовані далі у порядку її спадання, зі статтями пасиву, які групуються за ознакою строковості та розміщуються в порядку збільшення термінів погашення наявних зобов'язань. Для визначення ліквідності балансу, в аналіз господарської діяльності, групи активів і пасивів зіставляють між собою [5].

Метою аналізу ліквідності підприємства є не тільки оцінити ліквідність підприємства, його активів і джерел їх формування, а й щоб на цій основі розробити заходи, спрямовані на поліпшення цих фінансово-економічних показників. Аналіз ліквідності балансу підприємства завжди дозволяє виявити найважливіші аспекти і слабкі сторони в діяльності суб'єкта господарювання і показує, за якими напрямками потрібно проводити такий аналіз, аби домогтись поліпшення фінансового стану роботи підприємства [5].

У залежності від ступеня ліквідності активи підприємства зазвичай розділяються на такі групи:

- A1 – високоліквідні – «грошові кошти і поточні фінансові інвестиції»;
- A2 – швидколіквідні – уся наявна дебіторська заборгованість, яка може бути погашена за умовами договорів;
- A3 – повільноліквідні – поточні біологічні активи, запаси, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів;
- A4 – необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття, важколіквідні необоротні активи.

Пасиви балансу групуються за терміновістю їхньої оплати:

- П1 – найбільш срочні – поточна кредиторська заборгованість, розрахунки за дивідендами, а також позики, які не були погашені в термін;
- П2 – короткострокові – короткострокові позики та кредити банків;
- П3 – довгострокові – довгострокові пасиви і забезпечення;

П4 – постійні – зобов'язання перед власниками та отримувачами акцій, формування власного капіталу та зобов'язання пов'язані з необоротними активами, які утримуються для продажу та групами вибуття [5].

Для визначення ліквідності балансу підприємства необхідно зіставити розрахунки за групами активів (А) і зобов'язань (П). Баланс вважається ліквідним за умови дотримання таких співвідношень між групами активів і пасивів : $A1 \geq P1$; $A2 \geq P2$; $A3 \geq P3$; $A4 \leq P4$ [51].

Розрахуємо показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «КОНСТАНТА-17» на основі даних фінансової звітності.

Ранжирування активів та пасивів балансу ТОВ «КОНСТАНТА-17» за період 2023-2024 рр. представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Ранжирування активів та пасивів балансу ТОВ «КОНСТАНТА-17»
за 2022-2023 рр.

Ранжування активів балансу		Роки (тис. грн)		Ранжування пасивів балансу	Роки (тис. грн)	
		2022	2023		2022	2023
A1		132,2	165,8	П1	676,5	459,5
A2		664,1	572,6	П2	144,1	-
A3		-	48,2	П3	-	-
A4		527,1	262,8	П4	450,8	837,6
Баланс		1323,4	1047,4	Баланс	1271,4	1297,1

Джерело: розраховано та складено за даними [43].

З таблиці 2.2 видно, що в активах найбільшу вартість має група швидко ліквідних активів, у 2023 році вона склала 664,1 тис. грн. У пасивах найбільшу вартість має група найоборотніших активів, що в 2023 році склали 676,5 тис. грн та зовсім відсутня група довгострокових зобов'язань.

На основі отриманого ранжирування в таблиці 2.2 розрахуємо платіжні зміни в абсолютному вираженні для визначення ліквідності підприємства. Отримані результати відображені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Платіжні зміни: надлишок, недостача за 2022-2023 рр.

Платіжні зміни	Роки (тис. грн)	
	2022	2023
1	-544,3	-293,7
2	520,00	572,6
3	-	48,2
4	76,3	-249,7

Джерело: розраховано та складено за даними [43].

З огляду на вищенаведені розрахунки, можна зробити висновок, що ліквідність не є абсолютною, тому що, у першій групі активів та пасивів з 2022 по 2023 роки є платіжна нестача, тобто не виконується нерівність, яка є обов'язковою умовою для ліквідності, але у порівнянні інших груп є свідчення того, що є дотримання організацією мінімальної умови фінансової стійкості, а також наявності власних оборотних активів.

Крім абсолютних показників для оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства зазвичай розраховують відносні показники, до яких найчастіше відносять коефіцієнти ліквідності та ділову активність.

Ліквідність підприємства визначається за допомогою певних фінансових коефіцієнтів.

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується як співвідношення найліквідніших активів до суми найшвидких пасивів і короткострокових пасивів (сума кредиторської заборгованості та короткострокових кредитів) за формулою 2.1 [5]:

$$K_{\text{абс.л}} = \frac{A_1}{П_1 + П_2} \quad (2.1)$$

де A_1 – високоліквідні – «грошові кошти і поточні фінансові інвестиції»;

$П_1$ – найшвидкіші – поточна кредиторська заборгованість;

$П_2$ – короткострокові – короткострокові кредити та зобов'язання банків.

Нормативне значення $K_{ал} \geq 0,5$. Цей коефіцієнт показує, яка частина поточної заборгованості може бути погашена у найближчий час до моменту складання балансу [7].

2. Коефіцієнт покриття чи поточної ліквідності розраховується як співвідношення всіх оборотних засобів (не виключаючи витрати майбутніх періодів) до суми термінових пасивів (сума кредиторської заборгованості й короткострокових кредитів) за формулою:

$$K_{з.л} = \frac{A_1 + A_2 + A_3}{\Pi_1 + \Pi_2} \quad (2.2)$$

де A_2 – швидколіквідні – уся дебіторська заборгованість, яка буде обов'язково погашена за умовами договорів,

A_3 – повільноліквідні – запаси, поточні біологічні активи, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів [8];

Нормативне значення $K_{пл} \geq 2$. Коефіцієнт відображає, наскільки поточні активи покривають короткострокові зобов'язання [9].

4. Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як відношення різниці оборотних активів і запасів компанії до суми поточних пасивів [8]:

$$K_{ш.л} = \frac{A_1 + A_2}{\Pi_1 + \Pi_2} \quad (2.3)$$

Оптимальне значення показника – $K_{шл} \geq 0,5$. Коефіцієнт вказує на спроможність підприємства вчасно погашати свої короткострокові зобов'язання за допомогою високоліквідних активів [9].

На основі приведеної методики розрахунків, наведемо показники ліквідності для ТОВ «КОНСТАНТА-17» за 2022-2023 роки. Результати відображені в таблиці 2.4 (з розрахунків, наведених в таблиці 2.4 видно, що коефіцієнти абсолютної та поточної ліквідності не відповідають нормативному значенню. Низький рівень коефіцієнта абсолютної ліквідності, який у 2023 році склав 0,052 вказує на те, що дуже мала частка поточної заборгованості може бути погашена у найкоротший строк. Низький рівень поточної ліквідності, який у 2022 році склав 0,75 свідчить про те, що

поточних активів недостатньо для покриття короткострокових зобов'язань, у 2023 році коефіцієнт був більш наближений до нормативного значення. Значення показників швидкої ліквідності є більшими за нормативне значення, тобто за допомогою високоліквідних активів підприємство зможе частково погасити короткострокові зобов'язання.)

Таблиця 2.4

Аналіз показників ліквідності ТОВ «КОНСТАНТА-17» за 2022-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Період	
		2022	2023
Коефіцієнт абс. ліквідності	$\geq 0,5$	0,019	0,052
Коефіцієнт поточ. ліквідності	≥ 2	0,65	1,35
Коефіцієнт швид. ліквідності	$\geq 0,5$	0,77	1,33

Джерело: розраховано та складено за даними [43].

Для ефективної роботи будь-якої компанії необхідним є також своєчасний та повний аналіз такого показника як ділова активність підприємства, що сприяє уникненню кризових явищ у фінансово-господарській діяльності підприємства, забезпеченні стійкого економічного зростання, мінімізує ризик неприбуткової діяльності в умовах економічної нестабільності ринкового середовища та конкурентної боротьби.

Ділова активність підприємства – це комплексна характеристика, що втілює різні аспекти діяльності компанії і визначається такими критеріями, як місце компанії на ринку, репутація, конкурентоспроможність інноваційно-інвестиційна діяльність. На рівні підприємства ділова активність найчастіше розглядається як продуктивність роботи підприємства щодо величини авансованих ресурсів або величини їх використання в процесі виробництва. Вона характеризує рівень ефективності використання господарських і фінансових ресурсів, які впливають на фінансово-господарський результат діяльності підприємства [5]. Ділова активність компанії у фінансовому аспекті проявляється, передусім, у швидкості обороту його коштів. Аналіз ділової активності підприємства полягає в дослідженні рівнів і руху різноманітних коефіцієнтів оборотності, основними з яких є: коефіцієнт оборотності ак-

тивів; коефіцієнт оборотності власного капіталу, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності активів – відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, та показує, скільки разів за зазначений період відбувається повний цикл виробництва й обігу капіталу, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесе кожна одиниця активів. Коефіцієнт оборотності можна розрахувати за формулою 2.4 [6]:

$$\text{Коб. акт} = \frac{\text{ЧД}}{\bar{A}} \quad (2.4)$$

де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

$\bar{A}$ – середньорічна вартість активів.

У процесі господарської діяльності підприємство дає товарний кредит для споживачів своєї продукції, тобто існує розрив у часі між реалізацією товару й надходженням оплати за нього, у результаті чого виникає дебіторська заборгованість. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зазначає, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки. Він наведений у формулі 2.5 [5]:

$$\text{Коб. д} = \frac{\text{ЧД}}{\overline{\text{Дб}}} \quad (2.5)$$

де $\overline{\text{Дб}}$ – середньорічна сума дебіторської заборгованості.

Як правило, чим вище цей показник, тим краще результат, адже підприємство швидше одержує оплату по рахунках.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – відображає розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству. Зростання коефіцієнта означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства, зниження – ріст покупок підприємства у кредит. Формула розрахунку коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості приведена далі: [5]

$$\text{Коб. к} = \frac{\text{ЧД}}{\overline{\text{Кз}}} \quad (2.6)$$

Де $\overline{\text{Кз}}$ – середньорічна сума кредиторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу відображає ефективність використання власного капіталу підприємства та наведений за формулою 2.7 [51]:

$$\text{Коб. в} = \frac{\text{ЧД}}{\overline{\text{Вк}}} \quad (2.7)$$

Де $\overline{\text{Вк}}$ – середньорічна вартість власного капіталу.

Розрахуємо та проаналізуємо показники ділової активності підприємства ТОВ «КОНСТАНТА-17» за 2022-2023 роки. Розрахунок представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз ділової активності ТОВ «КОНСТАНТА-17» за 2022-2023 рр.

Показник	Роки	
	2022	2023
Коефіцієнт оборотності активів	0,53	0,73
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,670	1,231
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,672	1,243
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,7	5,72

Джерело: розраховано та складено за даними [43].

Проаналізувавши дані, отримані в таблиці 2.5 можна зробити висновок, що коефіцієнт оборотності активів з 2022 року починає зростати та складає відповідно 0,53 і 0,73 у 2022 та 2023 роках відповідно. Ця ситуація свідчить про те, що підприємство ефективно використовує наявні ресурси. Коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей мають схожі тенденції, у 2022 та 2023 роках спостерігається також підвищення цих коефіцієнтів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу має позитивну тенденцію до зростання з 4,7 до 5,72 у 2023 році відповідно, це означає, що компанія постійно оптимізує свою діяльність.

Рентабельність - це інтегральний показник, який відображає ефективність роботи підприємства, яке націлене на отримання прибутку у короткостроковій перспективі і який віддзеркалює якість управлінських рішень, що стосуються операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства. У такому визначенні наведено у яких випадках рентабельність є дійсно критерієм економічної ефективності діяльності підприємства, а також доведено, що різні показники рентабельності можуть свідчити про ефективність різних ділянок роботи менеджменту компанії. Показники рентабельності характеризують прибутковість підприємства з різних позицій і групуються відповідно до інтересів учасників економічного процесу та ринкового обміну.

Показниками рентабельності є також важливі для характеристики складових формування прибуток і доходи підприємства. При аналізі виробництва компанії показники рентабельності аналізуються як інструмент інвестиційної політики і ціноутворення. Вони більш повно, ніж прибуток, характеризують наявні кінцеві результати господарювання, тому що їх величина завжди вказує на співвідношення між наявними та використаними ресурсами.

До складу основних показників рентабельності, що використовуються у ході аналізу фінансового стану підприємства, належать:

- рентабельності активів;
- рентабельність основних засобів;
- рентабельності власного капіталу;
- рентабельності реалізованої продукції [51].

Рентабельність основних засобів вказує на частину прибутку підприємства, отриманого за рік, від вартості основних засобів. Наводиться за формулою 2.8:

$$Р_{осн.з} = \frac{ЧП}{\overline{Оз}} \times 100\% \quad (2.8)$$

де ЧП – чистий прибуток;

$\overline{Оз}$ – середньорічна вартість основних засобів [5].

Рентабельність активів (економічна рентабельність) завжди показує – рівень прибутку, що створюється всіма активами організації, які перебувають у його використанні відповідно до балансу. Даний показник розраховується за формулою 2.9:

$$P_{\text{акт}} = \frac{\text{ЧП}}{\bar{A}} \times 100\% \quad (2.9)$$

де $\bar{A}$ – середньорічна вартість активів [5].

Рентабельність власного капіталу (фінансова рентабельність) відображає рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство, тому найбільший інтерес представляє для потенційних власників й акціонерів й є одним з основних індикаторів інвестиційної привабливості підприємства, тому що рівень цього показника показує верхню межу дивідендних виплат. Розраховується за формулою 2.10 [5]:

$$P_{\text{в.к}} = \frac{\text{ЧП}}{\bar{B}_k} \times 100\% \quad (2.10)$$

де $\bar{B}_k$ – Середньрічна вартість власного капіталу.

Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком – показник прибутковості, який показує на обсяг чистого прибутку (виручки компанії, за вирахуванням операційних витрат, податків, відсотків, і іншого), цей показник генерує кожна одиниця продажів. Значення показника відображає частку виручки компанії, яка залишається після вирахування всіх витрат протягом поточного періоду. Також значення дозволяє підприємцю спрогнозувати, на скільки зросте чистий прибуток компанії при підвищенні рівня збуту на гривню. Розраховується за формулою 2.11:

$$P_{\text{п}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \times 100\% \quad (2.11)$$

де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції (робіт, товарів, послуг) [51].

На основі наведених формул розрахуємо та проаналізуємо показники рентабельності для ТОВ «КОНСТАНТА-17» за 2020-2023 рр.(табл..2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз показників рентабельності ТОВ «КОНСТАНТА-17» за 2022-2023 рр.

Показники	Роки	
	2022	2023
Рентабельність основних засобів	54,2	85,43
Рентабельність активів	4,22	13,1
Рентабельність власного капіталу	35,4	57,3
Рентабельність реалізованої продукції	9,5	12,7

Джерело: розраховано та складено за даними [43].

Згідно даних в таблиці 2.6 можна простежити, що найбільший рівень рентабельності має показник рентабельності основних фондів, це означає, що підприємство за рахунок зменшення даної статті балансу почало ефективніше використовувати її. Нижчий рівень рентабельності мають показники рентабельності активів та реалізованої продукції, тобто навіть при ефективному використанні основних засобів, загальний обсяг активів не приносить компанії високий рівень прибутку.

Динаміку показників рентабельності за 2022-2023 рр. представлено на рис. 2.1. З рис. 2.1 видно, що наведені показники рентабельності мають схожу тенденцію, у 2022 спостерігається повільний підйом, найбільше виріс показник рентабельності основних засобів, у 2023 році він склав 85,43%, також підйом спостерігається у рентабельності власного капіталу, у 2023 році він склав 57,3%.

У практиці розвитку країн із ринковою економікою банкрутство виступає як механізм регулювання та саморегулювання економіки. Банкрутство характеризує неспроможність підприємства задовольнити вимоги кредиторів щодо сплати за товари, роботи та послуги, а також забезпечити обов'язкові платежі в бюджет і позабюджетні фонди [5, с.27].

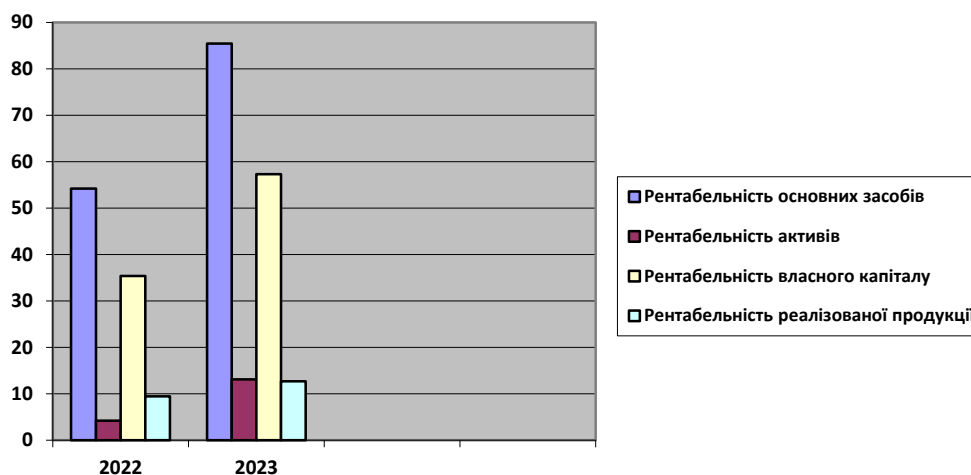


Рис.2.1 Динаміка показників рентабельності ТОВ «КОНСТАНТА-17»
за 2022-2023 р.р.

Джерело: складено за даними таблиці 2.5.

У ринковій економіці банкрутство підприємств зустрічається досить часто. Проте через відсутність ефективних методик діагностики та недосконалий менеджмент на підприємстві, багато хто із потенційно перспективних підприємств України стають банкрутами.

Одним із головних завдань управління в сучасному конкурентному ринковому середовищі є виявлення загрози банкрутства і розробка заходів, спрямованих на подолання на підприємстві негативних тенденцій та наслідків банкрутства.

Торгівельна та будівельна галузь є однією з стратегічних галузей народного господарства, від якої залежить ефективність функціонування всієї системи господарювання в країні.

Важливість будівельної галузі для економіки країни можна пояснити наступним чином: галузь будівництва, напевне, як ніяка інша галузь економіки, відтворює чисельність робочих місць і споживає продукцію багатьох галузей народного господарства.

На сьогоднішній день існує вже багатий досвід оцінки фінансового стану підприємства та ймовірності його банкрутства.

Для цього кожному первинному фінансовому показнику додається деякий фінансовий коефіцієнт. Зазвичай як мінімальний критерій стійкості фінансового

стану підприємства використовується аналіз ймовірності банкрутства. Найпоширенішими моделями є такі економетричні моделі: двохфакторна модель оцінки ймовірності банкрутства, оцінка ймовірності банкрутства на основі Z-рахунку Альтмана, модель Конана і Гольдера, модель Спрінгейта [5, с.117].

У 1968 р. Е. Альтманом вперше була запропонована п'ятифакторна модель, де факторами є окремі показники фінансово-господарського стану підприємства. Е. Альтман відібрав п'ять найбільш значущих показників імовірності банкрутства підприємства і побудував багатфакторне регресійне рівняння.

Таким чином, індекс Альтмана є функція від показників, які характеризують економічний потенціал підприємства та результати його роботи за попередній період. Ця модель має наступний вигляд:

$$Z = 1,1X_1 + 1,5X_2 + 3,3X_3 + 0,5X_4 + 1,0X_5, \quad (2.12)$$

де X_1 – відношення власного оборотного капіталу до всього активів;

X_2 – відношення нерозподіленого прибутку до всього активів;

X_3 – відношення прибутку до виплати відсотків до всього активів;

X_4 – відношення власного капіталу до зобов'язань;

X_5 – відношення чистого доходу до всього активів.

В залежності від отриманого результату визначається ймовірність банкрутства досліджуваного підприємства за допомогою спеціальної шкали.

Значення показника Z:

від 3,00 і більше – дуже низька ймовірність банкрутства

від 2,71 – до 2,99 – ймовірність банкрутства можлива;

від 1,81 – до 2,70 – ймовірність банкрутства висока;

до 1,8 – ймовірність банкрутства дуже висока; [51].

Розрахуємо та визначимо ймовірність настання банкрутства для будівельної компанії ТОВ «КОНСТАНТА-17» за 2022-2023 рр. Розрахунок наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка банкрутства за моделлю Е.Альтмана ТОВ «КОНСТАНТА-17»
за 2022-2023 рр.

Показник	Розрахунок за балансом	Роки	
		2022	2023
X_1	$(\Phi. 1 \text{ р. } 1195 - \Phi. 1 \text{ р. } 1695) / \Phi. 1 \text{ р. } 1300$	0	0,240
X_2	$\Phi. 2 \text{ р. } 2350 / \Phi. 1 \text{ р. } 1300$	0,031	0,241
X_3	$\Phi. 2 \text{ р. } 2295 / \Phi. 1 \text{ р. } 1300$	0,035	0,272
X_4	$\Phi. 1 \text{ р. } 1495 / (\Phi. 1 \text{ р. } 1595 + \text{р. } 1695)$	0,073	0,440
X_5	$\Phi. 2 \text{ р. } 2000 / \Phi. 1 \text{ р. } 1300$	0,228	0,280
Z		0,121	2,62
Імовірність банкрутства		Дуже висока	Можлива

Джерело: розраховано та складено за даними [43].

З розрахунків в таблиці 2.7 видно, що за весь аналізований період у підприємства висока ймовірність банкрутства, але у 2023 році спостерігається зниження ймовірності, це пов'язано з тим, що підприємство після зменшення частини активів, починає оптимізувати наявні ресурси.

Аналізуючи платоспроможність ТОВ «КОНСТАНТА-17» за показниками ділової активності ліквідності, рентабельності та ймовірності банкрутства, можна зробити висновки, що підприємство поки що не є абсолютно ліквідним, так як ми можемо спостерігати дуже низький 0,052 рівень коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2023 році що свідчить про те, що дуже мала частка поточної заборгованості може бути погашена у найближчий час.

Низький рівень поточної ліквідності, що був присутній у 2022 році, в 2023 вже наблизився до нормативного значення.

В цілому ж показники фінансово-господарської активності підприємства свідчать, що воно є залежним від зовнішнього фінансування, в 2022 році мало доволі високу ймовірність банкрутства, але показники 2023 року свідчать про те, що стан підприємства покращується та поступово зростає фінансова стійкість.

2.3. Оцінка зовнішнього середовища підприємства

Плануємо розробити стратегію щодо розширення діяльності ТОВ «КОНСТА-НТА-17» саме в галузі будівництва, яка надає послуги у сфері будівельно-монтажних та ремонтних робіт, а саме здійснення господарської діяльності з будівництва та ремонту житлових та офісних приміщень, а також багатьох видів допоміжних будівельних послуг у м. Одесі та в Одеській області.

Будівельна галузь – це галузь, яка покликана забезпечити відновлення зруйнованої війною інфраструктури, реконструкцію та будівництво житла, створення нових робочих місць для населення та формування надходжень до місцевих бюджетів. Оскільки, за оцінками національних та міжнародних експертних інститутів, втрати ВВП України внаслідок військової агресії Росії у 2022 році складають 30-50% [5]. Наслідком цього є зменшення доходів державного та місцевих бюджетів при одночасному збільшенні видатків, насамперед на оборону.

За шість місяців повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну завдано довікілью збитків на 395 мільярдів гривень. Сума прямих збитків інфраструктурі України станом на 22 серпня 2022 року зросла до \$113,5 млрд. за підтримки Мінекономіки з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України, інфраструктури України та Офісу Президента України, збитки [6].

Найбільшу частку в цій сумі становлять втрати житлового фонду. В результаті бойових дій було зруйновано та/або пошкоджено 131,3 тис. житлових будинків на суму 47,8 млрд дол.

По-друге, це втрати інфраструктури, які продовжують збільшуватися і станом на 22 серпня 2022 року становлять 35,1 мільярда доларів. Внаслідок бойових дій пошкоджено або зруйновано 311 мостів і мостових переходів, 24 800 км доріг, за оцінками експертів [7], збитки бізнесу та промисловості становлять до 9,5 млрд доларів, у сфері освіти до 3,9 млрд доларів. і на транспорті до 3 млрд. доларів США, причому вони постійно збільшуються за рахунок збільшення кількості пошкоджених і зруйнованих об'єктів. Внаслідок війни українці втратили вже понад 188 тисяч автомобілів, загальна сума збитків становить 1,7 мільярда доларів.

Непрямі збитки галузі становлять 129,7 мільярда доларів. Мінімум, необхідний для відновлення галузі, становить близько 200 мільярдів доларів. Ця оцінка не враховує загальні потреби у відновленні економіки та додаткові потреби в модернізації активів, які не зазнали пошкоджень і знищень.

За оцінками Уряду України, загальна потреба у фінансуванні реконструкції з урахуванням цих категорій становить 750 мільярдів доларів. Негативними реаліями сьогодення є: зміни в структурі матеріального виробництва, руйнація базових галузей економіки; порушення економічних відносин; втрата ринків збуту сировини, праці та ресурсної бази; Порушення законного податкового механізму тощо [8].

Незважаючи на надзвичайно складні умови роботи під час воєнного стану, український бізнес, особливо будівельний, продовжує функціонувати та розвиватися. З моменту повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну було зареєстровано майже 7800 нових компаній, з яких 1020 компаній є фізичними особами та понад 6776 компаній є юридичними особами.

Станом на 1 липня на початок 2022 року в будівельній галузі зареєстровано 86 нових суб'єктів господарювання – юридичних осіб [9] та 88 суб'єктів господарювання – фізичних осіб [10]. Станом на 6 квітня 2022 року забудовники відновили будівництво 427 житлових комплексів. 80% відреставрованих будівель розташовані у Вінницькій, Волинській, Івано-Франківській, Львівській, Тернопільській, Хмельницькій, Черкаській, Чернівецькій та Закарпатській областях [11].

У Києві частково відновили роботу будівельні компанії, на частку яких припадає близько 80% столичного ринку нерухомості. Нині діяльність будівельних компаній в Україні відбувається в умовах нових викликів і загроз, пов'язаних з воєнним станом. зокрема:

- посилення економічної невизначеності внаслідок військових дій;
- погіршення умов праці внаслідок закриття та/або фізичного знищення компаній;
- руйнування інфраструктури;
- зменшення чисельності економічно активного населення, задіяного у створенні доданої вартості;

- зниження попиту в зонах бойових дій та прилеглих районах через міграцію населення;
- фізична неможливість ведення господарської діяльності в районі бойових дій;
- порушення логістичних ланцюжків.

Потенційні можливості Одеського регіону були дуже перспективними у довоєнні часи. Ефективним буде підтримання будівельної галузі, спрямування грантів і допомоги на сучасні технології на відновлення підприємств і виробників місцевих будівельних матеріалів.

У 2022 році Індекс будівельної продукції порівняно 2023 роком становив 107, 6 % (по Україні 123,5%), (табл.2.7).

Таблиця 2.6

Індекси будівельної продукції за видами в Одеській області,
у % до попереднього року

Роки	Будівництво, усього	Будівлі	У тому числі		Інженерні споруди
			житлові	нежитлові	
2013	113,3	102,0	102,9	100,5	118,8
2014	94,9	101,6	108,7	91,0	92,2
2015	80,2	106,4	120,6	80,9	68,3
2016	133,8	123,3	120,5	130,8	141,2
2017	149,3	142,6	151,4	121,0	153,4
2018	111,5	93,2	83,5	123,3	122,0
2019	111,3	123,3	120,8	128,4	106,0
2020	149,1	76,4	62,2	102,4	185,0
2021	103,9	105,3	113,8	95,7	103,6
2022	107,6	110,9	117,3	110,7	115,2

Джерело: розраховано за даними [17]

Водночас відбулося невеличке збільшення обсягів будівництва житлових будівель (на 11,3%), так загальна площа одноквартирних помешкань зросла до 164329 м² загальної площі у 2023 році порівняно з 2022 роком. Значно нижчими залишаються показники багатоквартирних будівель і в цілому, можна спостерігати зниження будівельної активності у 2023 році у порівнянні з 2022 роком з 694306 до 254506 м² загальної площі (табл. 2.7).

В таблиці 2.6 наведена загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію, за видами, у м² загальної площі. Як можна побачити, показники Одеської області у 2022 та 2023 роках значно нижчі ніж в довоєнні роки. Це пояснюється нестабільністю економіки, спричиненою військовими діями і високими ризиками.

Таблиця 2.7

Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію, за видами,
(м² загальної площі)

Роки	Усього	У тому числі у будівлях		
		одноквартирних	з двома та більше квартирами	гуртожитках
2018	567842	167181	400661	—
2019	1087227	275368	811260	599
2020	525092	175814	349278	—
2021	1038857	210961	827896	—
2022	694306	157182	537124	—
2023	294506	164329	13077	—

Джерело: розраховано та складено за даними [17]

Серед регіонів України у зазначеному періоді Одеська область за обсягами будівельних робіт, виконаних підприємницькими структурами та власними силами, посіла 6 місце, відносно індексу будівельної продукції - 34 місце. Частка обсягу будівельних та ремонтних робіт в Одеській області у загальному обсязі становить 3,1%.

Відносно характеру будівництва обсяги робіт розподілились наступним чином: роботи з нового будівництва, ремонту (капітального і поточного), реконструкції та технічного переоснащення – 0,5 % від загального обсягу, решта – з капітального та поточного ремонту (45,7%). На загальну тенденцію вплинуло зменшення обсягів нового будівництва (22,5%), частка яких у загальному обсязі будівництва становила 34,3% (табл. 2.8).

В таблиці 2.7 наведені обсяги виробленої будівельної продукції за характером будівництва. Показники відображають стан будівельної продукції в Одеській області у роки війни.

Таблиця 2.8

Розподіл обсягів виробленої будівельної продукції за характером будівництва, %

Рік	Усього	Нове будівництво	Ремонт (капітальний та поточний)	Реконструкція та технічне переснащення
2016	100,0	87,6	12,4	х
2017	100,0	77,7	22,3	х
2018	100,0	79,4	20,6	х
2019	100,0	79,5	20,5	х
2020	100,0	68,7	30,1	1,2
2021	100,0	24,0	75,2	0,8
2022	100,0	20,0	42,3	0,3
2023	100,0	22,5	45,7	0,5

Джерело: розраховано та складено за даними [17]

Після проведення аналізу будівельного ринку Одеської області та м. Одеси, приступаємо до аналізу конкурентного середовища для нашого підприємства у місті Одеса, та розглянути переваги ТОВ «КОНСТАНТА-17» в порівнянні з прямими конкурентами міста. Усі порівняльні характеристики надані у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Порівняльна характеристика конкурентів ТОВ «КОНСТАНТА-17»

Критерії	Основні конкуренти			Будівельна компанія ТОВ «Альфа ПівденьБуд»
	ТОВ «КОНСТАНТА-17»	ТОВ «БАУ ЦЕНТР»	Будівельна компанія ТОВ «Бласт ЛТД»	
Якість	Висока	Середня	Висока	Висока
Індивідуальний підхід	Присутній	Відсутній	Відсутній	Присутній
Місто знаходження	м. Одеса, вул. Київське шосе, буд. 127	м. Одеса Площа Михайлівська 1	м. Одеса вул. Південна 26	м. Одеса вул. Бугаєвська 21/51
Винятковість	Власне виробництво матеріалів	Відсутня	Універсальність	Ремонтні роботи
Репутація	Хороша	Недостатньо популярна	Потребує реклами	Хороша

Джерело: розраховано та складено за даними [19]

З таблиці 2.8 видно, що основними конкурентами ТОВ «КОНСТАНТА-17» є: Будівельна компанія ТОВ «Альфа ПівденьБуд», Будівельна компанія ТОВ «Бласт ЛТД», ТОВ «БАУ ЦЕНТР», ТОВ «PrivateHouse». Згідно даних, які ми бачимо в таблиці 2.8, ТОВ «КОНСТАНТА-17» являється достатньо конкурентоспроможною на ринку будівництва міста Одеси. ТОВ «КОНСТАНТА-17» володіє певними перевагами в даному сегменті серед конкурентів. Підприємству характерні індивідуальний підхід та стабільність.

Відносно репутації, на цьому етапі діяльності підприємства важко сказати точні дані, але після проведення активної рекламної компанії, підприємство підвищить свою репутацію.

Далі здійснимо аналіз основних видів діяльності і послуг, які надають підприємства конкуренти, для того, щоб здійснити оцінку ситуації на будівельному ринку у місті Одеса.

Як видно з таблиці 2.10, ТОВ «КОНСТАНТА-17» має доволі високий рівень конкурентних переваг, тому що надає майже усі види робіт з перерахованих у таблиці.

Таблиця 2.10

Основні види діяльності фірми та спектр послуг

Фірма	Назва послуг				
	Ремонтні роботи	Укладання тротуарної плитки	Будівництво промислових об'єктів	Утеплення будівель	Зовнішні роботи
Будівельна компанія ТОВ «КОНСТАНТА-17»	+	+	+	+	+
Будівельна компанія ТОВ «Альфа Південь Буд»	+	-	-	-	-
Будівельна компанія ТОВ «Бласт ЛТД»	+	+	-	+	+
ТОВ «БАУ ЦЕНТР»	+	-	+	+	-

Джерело: розраховано та складено за даними [20].

Важливим фактором для успішності компанії також виступає цінова політика, бо споживач має розраховувати власні фінансові спроможності і мати доволі широкий вибір послуг, які надаються. Для проведення даного аналізу нами була створена наступна таблиця 2.11.

Таблиця 2.11

Розкриття підприємства по ціновому сегменту будівельних послуг

Підприємство	Ціна послуги, дол.			Ціновий сегмент
	Ремонтні роботи	Укладання тротуарної плитки	Утеплення будівель	
Будівельна компанія ТОВ «КОНСТАНТА-17»	100-220	140-180	350-400	середній
Будівельна компанія ТОВ «Альфа Південь Буд»	100-380	180-250	300-550	високий
Будівельна компанія ТОВ «Бласт ЛТД»	100-250	150-220	300-500	низький
ТОВ «БАУ ЦЕНТР»	100-320	120-220	350-400	середній

Джерело: розраховано та складено за даними [20]

Для здійснення оцінки конкурентних переваг компанії варто перш за все описати певні параметри для оцінки та розшифровувати їх.

На наступному етапі маємо більш детально охарактеризувати кожний з параметрів, бо саме вони і виділяють будівельну компанію ТОВ «КОНСТАНТА-17» серед підприємств конкурентів.

Унікальність компанії ТОВ «КОНСТАНТА-17» полягає у декількох видах КВЕД, коли підприємство поєднує торгівельну діяльність будівельними матеріалами і послуги в сфері будівництва, широкого спектру послуг, надає можливість компанії вміло балансувати на ринку і підтримувати свої конкурентні позиції в складних умовах віськового стану. Увага підприємства не приділяється мілким будівельним послугам, а носить розвернутий спектр, що дає можливість говорити про наступні параметри оцінки діяльності ТОВ «КОНСТАНТА-17» (табл..2.12)

Таблиця 2.12

Параметри оцінки діяльності ТОВ «КОНСТАНТА-17»

Параметри	Розшифрування параметрів
Надійність	Використання високоякісної сировини і матеріалів від надійних постачальників
Вузька спеціалізація	Спеціалізація на будівництві різних рівней складності будівельних та ремонтних робіт
Викликає довіру	Висококваліфіковані спеціалісти, індивідуальний підхід до кожного клієнта
Унікальність проєктів	Проекти забудівель і будівельних робіт створюються ексклюзивно за замовленням клієнта

Джерело: розраховано та складено за даними [27].

Останнім етапом, аналізу, який ми здійснимо, буде оцінка конкурентних переваг будівельних послуг ТОВ «КОНСТАНТА-17» вдносно аналогічних послуг конкурентів на ринку міста Одеса (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка конкурентних переваг послуг підприємств

Параметри	Будівельна компанія ТОВ «Альфа Південь Буд»	ТОВ «КОНСТАНТА-17»	ТОВ «БАУ ЦЕНТР»	Будівельна компанія ТОВ «Бласт ЛТД»
Надійність	4	5	4	5
Вузька спеціалізація	3	4	5	5
Викликає довіру	4	4	3	5
Унікальність проєктів	3	5	3	5
Загальний бал	14	18	17	20
% від ідеального	70	90	80	100

Джерело: розраховано та складено за даними [10].

Згідно даних таблиць, можемо бачити, що ТОВ «КОНСТАНТА-17» володіє відсотком ближче до ідеального, і це говорить про доволі високий рівень конкуренції на ринку будівельних послуг. Після проведення нами досліджень можемо з впевненістю сказати, що підприємство ТОВ «КОНСТАНТА-17» має високі показники і перспективи у подальшій активній діяльності на ринку будівельних послуг міста Одеси та області.

Висновки до розділу 2:

1. Здійснено загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «КОНСТАНТА-17» як підприємства, яке надає широкий спектр послуг в сфері торгівлі будівельними матеріалами та будівництва і ремонтних робіт будь-якого ступеня складності в місті Одеса.

2. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «КОНСТАНТА-17». Якщо проаналізувати платоспроможність ТОВ «КОНСТАНТА-17» за показниками ліквідності, прибутковості, ділової активності та ймовірності банкрутства, то можна зробити висновок, що компанія ще не є повністю ліквідною, оскільки спостерігається дуже низький рівень 0,057 коефіцієнт і абсолютна ліквідність у 2023 році, що свідчить про те, що дуже невелика частина поточної заборгованості може бути погашена в найближчому майбутньому. Низький рівень поточної ліквідності в 2022 році наблизився до нормативного значення у 2023 році. Загалом показники фінансової діяльності підприємства свідчать про те, що воно спирається на зовнішнє фінансування, у 2022 році була висока ймовірність банкрутства, але показники 2023 року свідчать про те, що стан підприємства покращується, а фінансова стійкість зростає.

3. Розглянуті фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Визначено основних конкурентів ТОВ «КОНСТАНТА-17», проведено оцінку конкурентних переваг корпоративних послуг та здійснено розкриття компанії за ціновими сегментами послуг. Дані цих досліджень показують високу конкурентоспроможність компанії порівняно з конкурентами.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

ТОВ «КОНСТАНТА-17»

3.1 Визначення пріоритетних напрямів розробки стратегії розвитку на підприємстві

Конкурентна поведінка визначає діяльність компанії на ринку будівельних послуг Одеської області. Розгляд та аналіз позицій і дій конкурентів у зрозумілій формі є корисним моментом для стратегії розвитку компанії ТОВ «КОНСТАНТА-17».

Аналіз конкурентоспроможності дає можливість оцінити стан конкурентоспроможності підприємства в порівнянні з найбільш небезпечними конкурентами і зрозуміти напрямок подальших дій. На основі реалістичних оцінок поточних конкурентних сил розробляється стратегія та визначаються засоби досягнення стратегічної мети.

Очевидно, що інтенсивність конкуренції в будівельній галузі, а також рівень прибутковості галузі, а отже, і промислових компаній, залежать від сприятливого чи несприятливого поєднання та взаємодії цих сил.

М. Портер пропонує п'ять варіантів підходів до розробки конкурентної стратегії, один з яких необхідно вибрати нашій компанії для досягнення конкурентної переваги на ринку: 1) стратегія лідерства за витратами передбачає нижчі витрати на виробництво та збут, ніж у конкурентів; 2) стратегія широкої диференціації товарів, надання товарів з особливими якостями, цінними споживчими властивостями та їх післяпродажна реалізація для задоволення побажань споживачів; 3) стратегія оптимальних витрат – споживачі отримують найкращий продукт за свої гроші завдяки поєднанню низької вартості та широкої диференціації продукту; 4) стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія) – зосередження на певному сегменті ринку та досягнення вищого результату в його обслуговуванні, ніж у конкурентів; 5) стратегія упередження – пов'язана з формуванням здатності стратегічного передбачення,

яка не завжди нейтралізується конкурентами, оскільки компанія знаходиться на початку свого життєвого циклу в певній галузі виробництва.

Вибір другої стратегії ми вважаємо найбільш ефективним варіантом, який дозволить ТОВ «КОНСТАНТА-17» отримати більший прибуток і завоювати ще більше довіри серед споживачів.

У другому розділі кваліфікаційної роботи вже було зазначено, що особливістю ТОВ «КОНСТАНТА-17» є проведення ремонтних робіт різної складності, а також укладання тротуарної плитки. Тому ми пропонуємо ТОВ «КОНСТАНТА-17» стратегію диференціації, на основі якої підприємство буде націлене на більш широкий ринок і може пропонувати оригінальні послуги, що мають переваги перед аналогами, і показують стратегічну спрямованість організації на існуючі послуги та ринки. ТОВ «КОНСТАНТА-17» постійно вдосконалює спектр послуг, відстежує нові товари і послуги на ринку і впроваджує їх в свою діяльність.

Стратегія диверсифікації – це процес входження в нові сфери діяльності, які раніше не були характерними для компанії і спрямовані на зміну, доповнення або заміну пропонованих підприємством товарів або послуг. Тому ми рекомендуємо ТОВ «КОНСТАНТА-17» прийняти стратегію диверсифікації та відкрити новий напрямок послуг, таких як відкриття нового цеху з виробництва металевих та нержавіючих труб з метою здійснення ремонтних та будівельних робіт за рахунок власних матеріалів.

Створення власного цеху із виробництва оцинкованих та металевих труб, дозволить підприємству виконувати такі додаткові види робіт у будівельній сфері, що принесуть більший прибуток у майбутньому.

Вибір такого напрямку діяльності є виправданим. Провівши комплексний аналіз будівельної галузі міста, району та всієї області, було встановлено, що даний вид послуг є затребуваним адже оцинковані та металеві труби дуже часто використовуються при ремонтних і будівельних роботах, що завжди є актуальним у повсякденному житті.

Тому основним завданням для ТОВ «КОНСТАНТА-17» є надання якісних послуг з метою отримання прибутку в майбутньому і розширення асортименту цих по-

слуг. Для аналізу макросередовища в тих країнах, де економіка слабо розвинена, в кризі, в перехідній фазі, використовується аналіз PEST, де враховуються всі політичні та економічні фактори.

При виборі першого чи другого варіанту критерієм є пріоритетність урахування окремих груп факторів макросередовища за силою можливого впливу та стабільністю факторів, що підлягають моніторингу.

Отже, можна зробити висновок, що PEST-аналіз є інструментом ідентифікації: політичних; економічно; соціальні; технологічні аспекти зовнішнього середовища, які можуть впливати на стратегію компанії [51].

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін у макросередовищі в чотирьох ключових сферах та виявлення тенденцій і подій, які знаходяться поза контролем компанії, але впливають на результати стратегічних рішень [52].

Стратегічний аналіз макросередовища для конкретної будівельної компанії означає доступ до спеціального переліку ключових факторів конкретного середовища та відповідний багатофакторний системний аналіз (табл. 3.1).

Для такого стратегічного аналізу в компанії необхідно враховувати такі умови: фактори та тенденції макросередовища компанії, які суттєво впливають на її діяльність; фактори, що становлять потенційну загрозу для діяльності будівельної організації; фактори, розвиток яких відкриває нові можливості для нашої компанії.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно ретельно визначити область, яка описує SWOT-аналіз, розуміти відмінності між його компонентами, бути об'єктивним і ефективно використовувати надану інформацію, уникати просторових і неоднозначних припущень.

Це передбачає аналіз слабких і сильних сторін, які притаманні будівельній компанії і повинні бути добре проаналізовані. SWOT-аналіз можна провести методом «мозкового штурму».

Якість SWOT аналізу можна підвищити, залучивши до його проведення людей за межами організації [53].

Таблиця 3.1

PEST-аналіз факторів, які впливають на вибір стратегії
ТОВ «КОНСТАНТА-17»

Політичні фактори
1. Військовий стан в Україні та високий рівень загроз і ризиків. 2. Недосконалість законодавчої бази 3. Призупинення економічних реформ 4. Зміни у податковому законодавстві 5. Послаблення державного галузевого регулювання
Економічні фактори
1. Високий рівень інфляції 2. Збільшення цін на сировину і матеріали 3. Низький платоспроможний попит на внутрішньому ринку 4. Підвищення рівня процентів за кредитами 5. Падіння темпів виробництва
Соціальні фактори
1. Зменшення наявності і потенційної кількості робочої сили 2. Зацікавленість покупців у послугах підприємства 3. Підвищення інтересу до послуг підприємства 4. Рідвищення кваліфікації робочої сили 5. Нові послуги на більш високому рівні
Технологічні фактори
1. Упровадження нових технологій 2. Пришвидшення виробничого процесу 3. Скорочення життєвого циклу виробництва

Джерело: складено автором

Для проведення такого стратегічного аналізу на підприємстві необхідно враховувати такі умови: фактори, що становлять потенційну загрозу для діяльності будівельної організації; фактори та тенденції макросередовища компанії, які суттєво впливають на її діяльність; фактори, розвиток яких відкриває нові можливості для нашого підприємства. При проведенні SWOT-аналізу необхідно ретельно визначити область, яка описує SWOT-аналіз, розуміти відмінності між його компонентами, бути об'єктивним і ефективно використовувати надану інформацію, уникати просторових і неоднозначних припущень. Це аналіз слабких і сильних сторін, які притаманні підприємству в сфері будівництва і повинні бути добре проаналізовані (табл. 3.2). SWOT-аналіз можна провести методом «мозкового штурму».

Якість аналізу можна підвищити, залучивши до його проведення людей за межами підприємства.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз ТОВ ТОВ «КОНСТАНТА-17»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Добра репутація у споживачів; 2. Сильна конкурентна позиція на ринку; 3. Висока кваліфікація персоналу; 4. Вчасність підвищення кваліфікації працівників; 5. Наявність великої кількості додаткових послуг; 6. Наявність якісного високотехнологічного обладнання; 7. Наявність суттєвих технічних переваг перед конкурентами; 8. Наявність переваг у вартості на товари і послуги;	1. Великий ступінь ризику через обстріли; 2. Високий рівень інфляції; 3. Мінливість грошового потоку через великий період обороту дебіторської заборгованості; 4. Не достатня маркетингова компанія; 5. Низький рівень прибутковості; 6. Відсутність достатнього фінансування.
Можливості	Загрози
1. Поява нових постачальників; 2. Залучення додаткових споживчих груп; 3. Вдосконалення технології виробництва 4. Збільшення кількості посередників; 5. Зменшення кількості конкурентів - підприємств, що надають аналогічні послуги; 6. Вдосконалення маркетингової політики. 7. Розширення сфери діяльності.	1. Ризик втрати майна; 2. Ризик втрати кваліфікованих працівників; 2. Прихід нових конкурентів; 3. Сезонні коливання на послуги; 4. Підвищення цін на матеріали; 5. Збої в постачанні матеріалів.

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз, як і інші методи, має як переваги, так і недоліки. Його головна перевага - простота і можливість витратити невеликі кошти на впровадження, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Це також систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; вміння визначати конкурентні переваги компанії та формувати стратегічні пріоритети, регулярно проводити ринкову та ресурсну діагностику.

Недоліками SWOT-аналізу, які слід зазначити, є: неможливість врахування всіх сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; суб'єктивність відбору і ранжування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється [54].

3.2.Економічне обґрунтування основних витрат щодо стратегії розширення діяльності ТОВ «КОНСТАНТА-17»

Розширення діючих підприємств – методи збільшення їх виробничих потужностей і вдосконалення виробничо-технічної бази.

Розширення підприємства пов'язане з введенням нових цехів і відділень, а також із залученням до виробництва додаткових працівників.

Найбільшого ефекту буде досягнуто, якщо розширення підприємства здійснюватиметься на основі його технічного переоснащення, впровадження у виробництво високоефективної техніки та використання найсучаснішої техніки.

Метою більшості інновацій в компаніях різних галузей і регіонів є забезпечення сталої діяльності в складних сучасних умовах.

При цьому завоювання ніші на ринку товарів вимагає постійної роботи над оновленням і випуском нових продуктів і послуг [51, с.19].

Ідея випуску нової продукції у більшості компаній визріває через вивчення спеціальної літератури, участь у виставках, спілкування з колегами та вивчення ринку.

Обсяг роботи, необхідний для вивчення технічної та маркетингової інформації, може бути досить великим, особливо в такій сфері, як сфера послуг, оскільки для підключення пристроїв необхідний великий обсяг роботи.

Виходячи з отриманої інформації, ми плануємо створити новий цех для компанії ТОВ «КОНСТАНТА-17» з метою розширення діяльності компанії та отримання додаткового прибутку.

Для цього необхідно придбати нове обладнання, яке дозволить виготовляти труби для подальшого використання у сфері послуг. Для даних робіт нам знадобляться такі станки як: зіговочна машина, листогибочний прес, кромкогиб пробійний пневматичний, комбінований верстат, ручний гідравлічний кримпер.

Перелік необхідного обладнання наведено в таблиці. 3.3.

Табл. 3.3

Перелік необхідного обладнання для створення додаткового цеху

№ п/п	Найменування	Кількість, од.	Ціна од., грн.	Вартість, грн.
1	Зіговочна машина HORNUNG 3.1	1	154 000,00	154 000,00
2	Листогибочний прес гідравлічний Holzmann WP75ECO	1	320 126,00	320 126,00
3	Кромкогиб пробійний для металу пневматичний Holzmann AT200	2	3 210,00	6 420,00
4	Вальці листозгинальні гідравлічні тривалкові Prinzing RM 42/103	1	210 000,00	210 000,00
5	Комбінований верстат MAST Metalltechnik M-EF-1320x1.5 LS 13 P	1	91 200,00	91 200,00
6	Ручний гідравлічний кримпер для обжиму труб Profter RV65F	2	13 999,00	13 999,00
	Всього	8	582 535,00	795 745,00

Джерело: складено автором

Плануємо також закупівлю певного переліку техніки та меблів необхідних, для роботи.

Так, до них можемо віднести: письмовий стіл, стільці, шафу для речей та аисьмових приналежностей, одяг для робочих і мобільний телефон.

Основні затрати на перелік необхідних матеріалів і техніки наведені нами в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Перелік необхідних меблів та техніки

№ п.п	Найменування	Кількість, од.	Ціна од., грн.	Вартість, грн.
1.	Письмовий стіл TBT-17	1	8 330,00	8 330,00
2.	Шафа для речей Levmetal ШБМ-18	1	8034,00	8034,00
3.	Інструментальна Levmetal ШБМ-25	2	5124,00	10 248,00
4.	Стілець ISO A-01	2	1 047,00	2094,00
5.	Телефон Samsung Galaxy A35 5G	1	13 799,00	13 799,00
	Всього	x	x	40 411,00

Джерело: розраховано автором

Крім того, для початку нової господарської діяльності необхідно орендувати приміщення та невеликий склад. Для цього ми орендуємо приміщення за ціною 1 кімнати – 100 м² – 8500 грн. в місяць Також необхідно розрахувати суми амортизації на наше обладнання. Так, відповідно до статті 138 Податкового кодексу України до основних засобів належать обладнання та інвентар, які експлуатуються понад один рік і вартість яких повинна перевищувати 6000 грн. Допустимий мінімальний термін корисного використання машин і систем становить 5 років і 4 роки для запасів (меблі, обладнання, інструменти). Розрахунок сум амортизації наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Річні амортизаційні відрахування на 2024 рік

№ п/п	Найменування	Вартість грн.	Строк експлуатації років	Сума амортизації, за рік, грн.
1	Зіговочна машина HORNUNG 3.1	154 000,00	5	30 800,00
2	Листогибочний прес гідравлічний Holzmann WP75ECO	320 126,00	5	64025,20
3	Вальці листозгинальні гідравлічні тривалкові Prinzing RM 42/103	210 000,00	5	42 000,00
4	Комбінований верстат MAST Metalltechnik M-EF-1320x1.5 LS 13 P	91 200,00	5	3 396,00
	Всього	x	x	140 221,00

Джерело: розраховано автором

Від того, яким чином проведений набір і які люди відібрані для роботи в підприємстві, залежить вся наступна діяльність у процесі управління людськими ресурсами.

Тому керівництву підприємства слід здійснювати цю процедуру кваліфіковано з метою уникнення додаткових проблем.

Початковий оклад персоналу новоствореного цеху з виробництва труб та витрати, пов'язані з його утриманням (виплата ЄСВ) наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

План персоналу для нового цеху ТОВ «КОНСТАНТА-17»

Працівники	Оклад, грн.	Кількість штатних одиниць, осіб	Усього на місяць, грн.	ЄСВ, грн. (22,0%)	Усього витрати на місяць, грн.	Усього витрати на рік, грн.
1. Майстер	18 000,00	1	18 000,00	3960,00	21960,00	263 520,00
2. Робітник	14 000,00	3	42 000,00	9240,00	51240,00	614 880,00
5. Водій	14 000,00	1	14 000,00	3080,00	17080,00	204 960,00
Усього	x	5	74 000,00	16 280,00	90 280,00	1083360,00

Джерело: розраховано автором

Матеріали що знадобляться для виробництва труб:

Листи оцинковані 1х2 м ;

Листи нержавіючі 1х2 м ;

В перший рік проєкту буде вироблено:

9700 труб оцинкованих d 150 мм = 9700 листів з оцинкованої сталі x 281,00 грн. = 2 725 700 грн.

9700 труб оцинкованих d 200 мм = 9700 листів з нержавіючої сталі x 660,00 грн. = 6 402 000 грн.

7900 труб нержавіючих d 75 мм = 7800 листів з нержавіючої сталі x 220,00 грн. = 1 738 000 грн.

7900 труб нержавіючих d 190 мм = 7800 листів з нержавіючої сталі x 260,00 грн. = 2 054 000 грн.

Згідно плану виробництва, ми будемо випускати оцинковані труби діаметром 150, 200 мм, а також нержавіючі труби діаметром 75, 190 мм. Зараз ТОВ «КОНСТАНТА-17» активно працює і потребує свої матеріали для роботи. Пропонуємо здійснити стратегію диференціації для компанії шляхом надання послуг саме у сфері будівництва за рахунок виробництва нержавіючих та металевих труб. При прове-

денні цих робіт із виробництва труб різного профілю, будуть використані матеріали, які ТОВ «КОНСТАНТА-17» постачає і реалізує для своїх клієнтів на ринку.

Компанія «КОНСТАНТА-17» часто отримує замовлення на ремонтні роботи із облаштування будинків, офісів в новозбудованих багатоповерхових будинках. Замість закупівлі обладнання підприємство «КОНСТАНТА-17» може виготовити необхідні матеріали для ремонту будівель металевих та оцинкованих труб різного діаметру від – 150 до 200 см. Запланований обсяг виробництва цих труб наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7.

Плануємий обсяг виробництва труб за строками проекту

№	Назва виробу	Обсяг виробництва, шт.		
		1 рік	2 рік	3 рік
1.	Труба оцинкована d 150 мм	9700	9800	9900
2.	Труба оцинкована d 200 мм	9700	9800	9900
3.	Труба нержавіюча d 75 мм	7900	8000	8100
4.	Труба нержавіюча d 190 мм	7900	8000	8100

Джерело: розраховано автором

Запланована вартість реалізуємої продукції майбутнього цеху з виробництва труб, відображена відповідно ринковим цінам сьогодні і зображена в табл.3.8. Дані ціни є середніми на ринку і дозволять компанії залишатися конкурентоспроможною відносно цінового сегменту. 5451400

Таблиця 3.8.

Плануєма вартість реалізуємої продукції ТОВ «КОНСТАНТА-17»

№	Назва виробу	Ціна виробу, грн.
1.	Труба оцинкована d 150 мм	281,00
2.	Труба оцинкована d 200 мм	660,00
3.	Труба нержавіюча d 75 мм	220,00
4.	Труба нержавіюча d 190 мм	260,00

Джерело: складено автором

Для того, щоб наладити випуск цих комплектуючих та мати можливість оказувати ремонтні послуги димоходів із власними матеріалами, необхідно піти на первісні витрати. Перелік первісних витрат проекту наведено в табл. 3.9:

Таблиця 3.9

Стартові витрати по підготовці виробництва, грн

№ п/п	Статті витрат	Сума, грн.	Структура витрат, %
2.	Устаткування (придбання)	795 745,00	55,0
3.	Оренда приміщення	19 000,00	1,31
4.	Обслуговування транспорту	15 000,00	1,04
5.	Сировина, матеріали	576 641,00	39,9
6.	Меблі для цеху	40 411,00	2,79
	Усього	1 446 797,00	100
	Джерела фінансування		
1	Власні кошти	846 000,00	58,5
2	Кредит у банку	600 000,00	41,5

Джерело: розраховано автором

Для впровадження та втілення в життя стратегії розширення сфери діяльності підприємства ТОВ «КОНСТАНТА-17» необхідно інвестувати певну кількість коштів. Засновниками проекту стратегії розширення внесено у статутний капітал 846 000,00 грн. Також прийнято рішення про отримання кредиту в комерційному банку. Прийнято рішення взяти кредит у розмірі 600 000 грн. у «Приват Банку». Приватбанк наразі пропонує вигідні умови кредитування. Таким чином кредит погашається за класичною схемою погашення кредиту [57]. Перевагу було надано класичній угоді, оскільки загальна сума, сплачена за весь термін, нижча, ніж за ануїтетною позикою. Тому ми обираємо систему, яка фінансово вигідніша. З графіком платежів за класичною формою погашення кредиту можна ознайомитися в таблиці 3.10

Таблиця 3.10.

Графік погашення позики у “Приват Банку ”

Місяць	Заборгованість за кредитом	Погашення кредиту	Відсотки за кредитом	Виплати в місяць
1	600000.00	50000.00	2500.00	52500.00
2	550000.00	50000.00	2291.70	52291.70
3	500000.00	50000.00	2083.40	52083.40
4	450000.00	50000.00	1875.00	51875.00
5	400000.00	50000.00	1666.70	51666.70
6	350000.00	50000.00	1458.40	51458.40
7	300000.00	50000.00	1250.00	51250.00
8	250000.00	50000.00	1041.70	51041.70
9	200000.00	50000.00	833.40	50833.40
10	150000.00	50000.00	625.00	50625.00
11	100000.00	50000.00	416.70	50416.70
12	50000.00	50000.00	208.40	50208.40
Разом		600000.00	16250.40	616250.40

Джерело: розраховано автором

Ці витрати, а також фонд заробітної плати з ЄСВ, орендні платежі, транспортні витрати на перевезення матеріалів та готових виробів, матеріали для виробництва труб, закупівля одягу становлять поточні витрати для нашого проекту та відображені в табл. 3.11

Таблиця 3.11

Розрахунки поточних витрат за перший рік

Стаття витрат	Витрати на місяць	Витрати на рік
1. Закупівля розхідних матеріалів	576 641,00	6 919 692,00
2. Фонд заробітної плати з ЄСВ	90 280,00	1083360,00
3. Виплата відсотків по кредиту	50 000,00	600 000,00
4. Закупівля одягу	2 500,00	30 000,00
5. Орендні платежі	15 000,00	216 000,00
7. Комунальні витрати	3 000,00	36 000,00
6. Транспортні витрати	30 000,00	360 000,00
Поточні витрати всього	109 457,4	9209 052,00

Нами було зроблено розрахунки основних фінансово-господарських показників від впровадження підприємством ТОВ «КОНСТАНТА-17» виробництва металевих та оцинкованих труб для використання їх у ремонтних роботах, які компанія проводить у офісах, багатоквартирних будинках, складських приміщеннях. Надання такої послуги є досить перспективним напрямком розвитку бізнесу, як вже було доведено вище. Можливість надання такої послуги буде означати додаткові фінансові витрати для підприємства, але внаслідок нашого дослідження було виявлено, що підприємство отримає прибуток і цей новий напрям буде досить вигідним для ТОВ «КОНСТАНТА-17».

В цьому нам допоможе звіт про рух грошових коштів та звіт про прибутки та збитки, який відображає результати діяльності компанії за період; і ця діяльність є основним чинником, який змінює стан грошових коштів, що відображаються у звіті про рух грошових коштів. Інформація про рух грошових коштів підприємства корисна тим, що вона надає користувачам фінансової звітності базу для оцінки здатності підприємства залучати і використовувати грошові кошти та їх еквіваленти.

3.3. Розрахунок та аналіз показників ефективності проекту

Для того, щоб оцінити економічну ефективність проекту створення нашого проекту відкриття нового магазину, спочатку необхідно визначити ставку дисконту, за якою будуть проводитися розрахунки. Дисконтування — це процес визначення вартості грошових потоків, які відносяться до майбутніх періодів (тобто майбутніх доходів у теперішньому часі).

«Ставка дисконту – це віддача від вкладеного капіталу, яку повинен знати інвестор. З його допомогою можна визначити суму, яку інвестор отримає в майбутньому за вимогу до передбачуваного прибутку. Тому значення цього показника залежить від важливих рішень, у тому числі при виборі інвестиційного проекту [60, с. 22]».

«Ставка дисконту визначається на основі економічного аналізу прибутковості альтернативних варіантів інвестування та вартості залучених коштів. При оцінці

ефективності інвестицій ставка дисконту використовується для приведення майбутньої вартості до поточної [60, с.25]».

Усі показники оцінки прибутковості інвестиційних проектів можна розділити на дві групи:

- 1) на основі облікових оцінок (без урахування фактору часу);
- 2) на основі дисконтованих оцінок (з урахуванням фактору часу, для цього ви-

користовується метод дисконтування).

До першої групи можна віднести такі показники:

- економічна додана вартість (EVA);
- термін окупності (RR);
- облікова норма прибутку (ARR);

До другої групи належать: PI; IRR; NPV DPP; НТВ.

Через потік платежів і ставку дисконту можна визначити такі важливі параметри:

Чистий дохід: можна сказати, що за інших рівних умов проект із високим чистим доходом є кращим.

- NPV – дисконтований чистий дохід, також можна виявити, що найкращий проект за інших рівних умов і має високий дисконтований чистий дохід.
- RR – термін окупності інвестиційного проекту, можна виявити, що найкращий проект за інших рівних умов і має менший термін окупності.
- DPP – скорочений період окупності: можна виявити, що за інших рівних умов найкращим є проект із меншим скороченим періодом окупності.
- IRR – внутрішня процентна ставка. Можна помітити, що за інших рівних умов кращим є проект із вищою внутрішньою нормою прибутку.

Основні фактори, що впливають на ставку дисконту, включають:

- перевищення прибутку над премією за ризик, включеною в ставку дисконту;
- рівень інвестиційного ризику.

«Оцінка останнього фактора включає такі заходи:

- наявність і вартість фінансових ресурсів;

- вивчення альтернативних варіантів інвестування;
- можливості розміщення фінансових ресурсів;
- конкуренція на фінансових ринках;
- рівень оподаткування та інші параметри державного регулювання: нормативи обов’язкових резервів комерційних банків, облікова ставка, обов’язкові відрахування з резервів для покриття ризиків різних операцій (кредитних, з цінними паперами тощо)» [59, с. 33].

Для розрахунку вищезазначених параметрів була обрана ставка дисконту 23%, що можна пояснити великою кількістю невизначених зовнішніх ризиків та інфляцією.

Чистий прибуток – це загальна сума доходів і витрат (чистий грошовий потік) на всіх етапах реалізації інвестиційного проекту. Чистий дохід був досягнутий у перший рік після старту проекту та склав 3 150 163,00 грн. Згодом цей показник помірно зростає. Плануємо з розрахунком закінчення бойових дій більшу стабільність.

Чиста теперішня вартість (NPV) - це загальна сума доходів і витрат на всіх фазах існування проекту (грошовий потік), приведена до теперішньої вартості. Чиста поточна вартість відображає перевищення інтегральних прибутків над інтегральними витратами. Можна констатувати, що якщо NPV інвестиційного проекту додатна, то проект є ефективним (при обраній ставці дисконту) і можна розглядати питання про його прийняття до реалізації. Чим вище NPV, тим ефективнішим буде проект. Якщо інвестиційний проект здійснюється з від’ємною чистою теперішньою вартістю, інвестор втрачає кошти, тобто. ч. проект неефективний. Вартість капіталу можна розрахувати за такою формулою:

$$NPV = \sum \frac{CF}{(1+r)} \quad (3.1)$$

де r – ставка дисконтування,

CF – грошовий потік [41].

Величина дисконтованого чистого грошового потоку при трирічному плануванні і ставці дисконтування 23% становить 3 290 384,00 грн. Цей показник

свідчить про те, що даний проєкт є рентабельним та прибутковим за вказаною величиною ставки дисконту.

Для розрахунку усіх показників ефективності проєкту нашого нового цеху, прогноз грошових потоків проєкту зробимо в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Прогноз ефективності грошових коштів для проєкту
нового цеху «КОНСТАНТА-17»

Показники	За роками (грн)		
	1-ий рік	2-ий рік	3-ий рік
1	2	3	4
1.Виручка від реалізації продукції, грн	13 009 700,00	14 160 000,0	15 700 000,0
2.Поточні витрати, грн	9 209 052,00	9 507 472,00	9 902 747,0
3.Прибуток, грн.	3800 648,00	4 652 528,00	5 797 253,00
4.Єдиний податок, грн.	650 485,00	708 000,00	785 000,00
5.Чистий прибуток, грн	3 150 163,00	3 994 528,00	5 012 253,00
6.Грошовий потік, грн	3 290 384,00	4 084 749,00	5 152 474,00

Джерело: розроблено автором

«Індекс прибутковості (PI) – ще один важливий показник відношення дисконтованих чистих грошових потоків від інвестиційного проєкту до дисконтованих капітальних витрат або відношення дійсної вартості грошових потоків до суми інвестицій, спрямованих на реалізацію проєкту.

Цей показник відображає ефективність проєкту. Він характеризує величину чистого грошового потоку на одиницю інвестиційних витрат або величину доходу на одиницю витрат.

Якщо $PI > 1$, проєкт ефективний і прийнятий;

$PI < 1$ – проєкт є збитковим;

$PI = 1$ – Дохід від інвестиційного проєкту відповідає витратам.

Цей показник розраховується за формулою:

$$PI = \frac{\sum \frac{CF}{(1+d)^t}}{\sum \frac{I}{(1+d)^t}} \quad (3.2)$$

де I — сума інвестицій даного періоду, грн.;

d — ставка дисконту» [50, с.

Значення індексу прибутковості цього проекту становить 1,96, що більше одиниці і означає ефективність проекту.

Термін окупності нашого проекту цеху із виробництва труб для ТОВ «КОНСТАНТА-17» становить 7 місяців, що означає високу рентабельність бізнесу.

Дисконтований період окупності (DPP) — період, протягом якого сума отриманого дисконтованого доходу повинна дорівнювати сумі дисконтованих витрат, тобто покрити дисконтовані інвестиційні витрати на даний проект.

DPP розраховуємо за формулою:

$$DPP = j + \frac{\sum I/(1+d)^j - C}{CF/(1+d)^j} \quad (3.3)$$

Період окупності (RR) — період, протягом якого сума прибутків від проекту дорівнює сумі витрат. Цей показник допомагає визначити, скільки часу нам потрібно, щоб окупити початкові інвестиції. Чим він менший, тим ефективніший проект.

Термін окупності розраховується за формулою:

$$PP = \frac{I}{CF} \quad (3.4)$$

Скорочений термін окупності даного проекту становить 7 місяців, що є позитивним показником ефективності проекту.

«Внутрішня норма прибутку (IRR) — це ставка дисконту, за якою дисконтований чистий дохід дорівнює 0. Тобто ставка дисконту, за якою дисконтовані чисті грошові потоки, отримані від інноваційного проекту, дорівнюють дисконтованим інвестиційним витратам

З економічної точки зору внутрішня норма прибутку визначає максимальну ставку відсотка за кредит, за якої кошти можуть бути інвестовані без втрат для власника. Залучення коштів під більший відсоток буде не вигідним. $IRR = r$ з $NPV = 0$.

Цей показник розраховується за формулою:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} * (r_2 - r_1) \quad (3.5)$$

де r_1 – ставка дисконту, за якої чиста приведена вартість додатна;

r_2 – ставка дисконту, при якій NPV від'ємна;

$NPV(r_1)$ – значення NPV за ставкою дисконту r_1 ;

$NPV(r_2)$ – це значення NPV за ставкою дисконту r_2 [60, с.32].

Внутрішня рентабельність нашого проекту становить 227,4%.

Розрахунок усіх показників економічної ефективності проекту проекту ТОВ «КОНСТАНТА-17» представлено в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Інтегральні показники ефективності проекту ТОВ «КОНСТАНТА-17»

Показник	Значення
Ставка дисконтування, %	23,00
Початкові інвестиції, грн.	1 446 797,00
Грошовий потік, грн.	3 290 384,00
Сьогоднішня вартість грошового потоку, грн.	2 836 547,00
Чиста сьогоднішня вартість (NPV), грн	1 389 750,00
Період окупності (PP), міс.	7
Період окупності з дисконтом (DPP), міс.	7
Індекс прибутковості (PI), коефіцієнт	1,96
Внутрішня ставка доходу (IRR), %	227,4

Джерело: розроблено автором

Це свідчить про абсолютну ефективність проекту, враховуючи вартість зміни грошей у часі, військові умови зараз. Індекс рентабельності >1 і дорівнює 1,96, це свідчить про ефективність проекту. Внутрішня норма прибутку - це показник, в якому ставка дисконту показує, скільки грошей можна інвестувати без втрат для інвестора. Можна сказати, що ставка дисконту відображає реальність сучасних високих ризиків в економіці України. Чиста сьогодення вартість від реалізації проекту становить 1 389 750,00 грн. Термін окупності проекту цеху із виробництва труб для ТОВ «КОНСТАНТА-17» - 7 місяців.

При оцінці результатів цієї діяльності вирішальне значення має грошова оцінка витрат, оскільки вона виражає вартість продукції. До прямих матеріальних витрат відносяться витрати на обладнання, сировину та основні матеріали, що складають основу продукції, що виготовляється, допоміжні та інші матеріали, а також сировину, яку можна безпосередньо віднести до конкретного об'єкта, а також витрати.

Цех буде прибутковим через 7 місяців після початку роботи, а прибуток у перший рік роботи становитиме 3 150 163,00 грн.

Виходячи з кількості встановленого обладнання, робочих місць, середнього рівня цін на послуги, визначеного на основі аналізу конкурентоспроможних цін, на наступному рівні визначається план виробництва та розмір грошових надходжень. Внутрішня норма прибутку (IRR) – 227,4% – досить вагомий показник, щоб говорити про якісний розвиток компанії, чиста сьогодення вартість грошового потоку (NPV) – 2 836 547,00 грн.

Згідно проведених розрахунків, за допомогою фінансової звітності підприємства «КОНСТАНТА-17», плановий прибуток від нової продукції строком на 3 роки для підприємства «КОНСТАНТА-17» складатиме 5 012 253,00 грн. З цього можна зробити висновок, що даний товар є прибутковим для компанії «КОНСТАНТА-17» і буде сприяти заробітку додаткових грошових коштів і збільшенню прибутку компанії. Зараз, в умовах військового стану та економічної кризи, коли населення більш спрямоване на зберігання коштів, одним з перших завдань для бізнесу є втримати клієнтів і оказати додаткові супутні послуги. Створення цеху із виробництва різних

видів труб, що будуть використані при ремонтних роботах підприємства «КОНСТАНТА-17» є перспективним напрямком, і, тому вважаємо доцільним ввести даний вид продукції до постійного виробництва, реалізацію труб у виробництві як перспективний напрямок. Це буде сприяти здешевленню матеріалів, які використовуються у ремонтних і будівельних роботах компанією, а отже збільшенню прибутку і зростанню конкурентоспроможності підприємства на будівельному ринку.

Висновки до розділу 3:

1. У розділі використовуються наступні основні інструменти для визначення конкурентної позиції компанії, такі як: SWOT аналіз, PEST аналіз для компанії «КОНСТАНТА-17». Дані дослідження допомогли зробити висновки про можливості, загрози, сильні та слабкі сторони компанії та визначити вплив зовнішнього середовища на конкурентоспроможність компанії. Дослідження впливу постачальників і покупців на формування конкурентоспроможності підприємства «КОНСТАНТА-17».
2. Як стратегію, що забезпечує розвиток, прибутковість і зростання ТОВ «КОНСТАНТА-17», виділено стратегію розширення сфери діяльності компанії.
3. Компанії ТОВ «КОНСТАНТА-17» нами було запропоновано стратегію розширення діяльності шляхом створення цеху з виробництва труб для ремонтно-будівельних робіт. Економічне обґрунтування доцільності обраних дій свідчить про можливість отримання підприємством додаткового прибутку. Відповідно до розрахунків капітальна вартість $NPV(>0)$ становить 1 389 750,00 грн., індекс окупності $PI(>1)$ – 1,96, PP – 7 місяців. Розрахунки показали, що реалізація цього заходу є доцільною та ефективною.

ВИСНОВКИ

1. У роботі розкривається сутність поняття «стратегія» та її роль у діяльності підприємства. Формування стратегій вважається однією з істотних складових стратегічного управління. За допомогою стратегічного управління компанія може досягти ринкових переваг і виявити перспективні напрямки діяльності, а також мати спроможність краще вивчити власні потенційні можливості та обмеження. Стратегічне управління не тільки впливає на умови діяльності компанії, а й створює їх.

2. Визначено місце стратегії розвитку в системі корпоративних стратегій, оскільки стратегія необхідна кожній компанії, яка обіцяє успіх. Ефективно розроблена стратегія відповідно до реалій конкретної галузі, цілей, потенціалу та ресурсних можливостей, переваг компанії, що включає довгострокові програми дій за функціональними напрямками діяльності та спрямована на ефективну реалізацію, забезпечує виживання та безперервний розвиток компанії. Тому формування нового мислення у бізнесменів має бути спрямоване на створення середовища для успішних майбутніх дій через нові підходи до розробки та реалізації корпоративної стратегії, яка є основою стратегічного управління. Розглянуті основні етапи формування стратегії розвитку підприємств та визначено, що в сучасних умовах віськових дій та значної нерівномірності розвитку регіонів України, необхідно особливу увагу приділяти розробці регіональних стратегій розвитку будівництва, направлених на підвищення конкурентоспроможності і економічної ефективності регіональних будівельних компаній.

3. Будівельна галузь в Україні переживає не найкращі свої часи, стикаючись із неможливістю працювати через обстріли, брак кадрів, високі ризики, підвищені ціни. Але все ж таки, галузь працює і допомагає державі відновлювати житловий фонд, інфраструктурні об'єкти. В галузі будівництва, особливо у військовий період, надзвичайно важливим є формування стратегії у ці не прості для держави і економіки часи.

4. Здійснено загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «КОНСТАНТА-17» як підприємства, яке надає широкий спектр послуг в сфері торгівлі будіве-

льними матеріалами та будівництва і ремонтних робіт будь-якого ступеня складності в місті Одеса.

5. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «КОНСТАНТА-17». Якщо проаналізувати платоспроможність ТОВ «КОНСТАНТА-17» за показниками ліквідності, прибутковості, ділової активності та ймовірності банкрутства, то можна зробити висновок, що компанія ще не є повністю ліквідною, оскільки спостерігається дуже низький рівень 0,057 коефіцієнт і абсолютна ліквідність у 2023 році, що свідчить про те, що дуже невелика частина поточної заборгованості може бути погашена в найближчому майбутньому. Низький рівень поточної ліквідності в 2022 році наблизився до нормативного значення у 2023 році. Загалом показники фінансової діяльності підприємства свідчать про те, що воно спирається на зовнішнє фінансування, у 2022 році була висока ймовірність банкрутства, але показники 2023 року свідчать про те, що стан підприємства покращується, а фінансова стійкість зростає.

6. Розглянуті фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Визначено основних конкурентів ТОВ «КОНСТАНТА-17», проведено оцінку конкурентних переваг корпоративних послуг та здійснено розкриття компанії за цінovими сегментами послуг. Дані цих досліджень показують високу конкурентоспроможність компанії порівняно з конкурентами. Було використано наступні основні інструменти для визначення конкурентної позиції компанії, такі як: SWOT аналіз, PEST аналіз. Дані дослідження допомогли зробити висновки про можливості, загрози, сильні та слабкі сторони компанії та визначити вплив зовнішнього середовища на конкурентоспроможність компанії. Дослідження впливу постачальників і покупців на формування конкурентоспроможності підприємства «КОНСТАНТА-17».

7. Було проаналізовано можливість реалізації стратегії розвитку ТОВ «КОНСТАНТА-17». Зазначено, що особливість підприємства ТОВ «КОНСТАНТА-17» – реалізація будівельних товарів, ремонтні та будівельні роботи. Тож, стратегією розвитку даного підприємства, є надання ремонтних і будівельних послуг за допомогою металевих та нержавіючих труб власного виробництва різного діаметру. Вибір нового напрямку діяльності є обґрунтованим. Адже після проведення повноцінного ана-

лізу будівельної галузі країни, міста та регіону в цілому, було визначено, що ремонтні послуги користуються підвищеним попитом.

8. Обґрунтовано витрати на новий напрям діяльності для ТОВ «КОНСТАНТА-17». Так, ми пропонуємо використати стратегію розширення сфери діяльності шляхом відкриття цеху із виробництва металевих та нержавіючих труб. Сформувавши початкові витрати на запровадження стратегії розвитку підприємства ТОВ «КОНСТАНТА-17» у розмірі 1 446 797,00 грн, було активізовано пошук коштів для їхнього фінансування. Так було сформовано інвестиційний портфель, що має наступну структуру: власні кошти – 846 000,00 грн, позикові кошти – 600 000,00 грн. Для отримання позики було обрано «Приват Банк», який надає кредити підприємствам під вигідні проценти у військових умовах.

9. Компанії ТОВ «КОНСТАНТА-17» нами було запропоновано стратегію розширення діяльності шляхом створення цеху з виробництва труб для ремонтно-будівельних робіт. Економічне обґрунтування доцільності обраних дій свідчить про можливість отримання підприємством додаткового прибутку. Відповідно до розрахунків капітальна вартість $NPV(>0)$ становить 1 389 750,00 грн., індекс окупності $PI(>1)$ – 1,96, PP – 7 місяців. Розрахунки показали, що реалізація цього заходу є доцільною та ефективною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : Підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
2. Ансоф І. Стратегічне управління : пер. з англ. мови: К: Прогрес, 2009. 519 с.
3. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: Новаторство і підприємництво / П. Друкер, [пер. з англ.]. Київ, 1994 . 319 с
4. Birkinshaw J M ; Ansari S. Management Models and Business Models : In Saebi T, Foss Neds., Business Model Innovation : The Organisational Dimension, OUP, 2014, 321 p.
5. Довбня С.Б. Стратегія підприємства : навч. посібник / С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько. Д.: НМетаАУ, 2011. Ч. 1. 71 с.
6. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management. Text and Cases / J.M. Higgins. 2-nd ed. Chicago : The Dryden Press, 1983. 237 p.
7. Pearse J.A. Strategic Management / J.A. Pearse, R.B. Robinson. 2-nd ed. Homtwood, 1997. 341 p.
8. Chandler, A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / Alfred Chandler. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1962, 1990. 465 p.
9. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management. Text and Cases / J.M. Higgins. 2-nd ed. Chicago : The Dryden Press, 1983., 237 p.
10. Бруханський Р.Ф. Аналіз вимог системи стратегічного менеджменту до побудови стратегічно-орієнтованої системи бухгалтерського обліку / Р.Ф. Бруханський // Вісник ЖДТУ / Серія : Економічні науки. 2017. № 1 (67). С. 163–169.
11. Падерін І. Теоретичні основи стратегічного управління малими підприємствами та середнім бізнесом регіону / І. Падерін, Л. Чалапко // Вісник економічної науки України. 2017. № 1 С. 118–121.
12. Портер М. Стратегія конкуренції: пер. з англ. К.: Основи, 1997. 390 с.
13. Антикризове управління: навчальний посібник / В. І. Борзенко. Х. : Видавництво Іванченка.І С., 2016. 232 С.

- 14.Коба О.В. Ризики і загрози економічної безпеки будівельної галузі України в умовах воєнного стану. “The 4 th International scientific and practical conference “Eurasian scientific discussions” (May 8–10, 2022) Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2022. pp. 367–371. URL: https://www.researchgate.net/profile/Ivan-Yatsenko_2/publication/361611196_Misce_sudovo-veterinarnoi_ekspertizi_v_sistemi_sudovih_ekspertiz_ta_ii_znacenna_u_sudocinstvi/linki/62bc4bbd93242c74cad767d9/Misce-sudovo-veterinarnoi-ekspertizi-v-sistemi-sudovih-ekspertiz-ta-ii-znacenna-u-sudocinst-vi.pdf#page=367 (дата звернення: 08.10.2024).
- 15.Кнейслер О.В. Налукова Н.І. Фінансове адміністрування і менеджмент у системі управління фінансами суб’єктів господарювання. Наукові записки національного університету «Острозька академія». 2020. Вип. 24. С. 169-174.
- 16.Стан будівельних підприємств у 2024 року щодо перспектив їх розвитку : веб-сайт.URL:http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/rp/bud/bud_1_2013.zip (дата звернення: 12.10.2024)
- 17.Детальний огляд будівельного ринку за підсумками 1 кварталу 2021 року. URL:<https://budport.com.ua/news/21367-detalniy-oglyad-budivelnogo-rinku-za-pidsumkami-1-kvartalu-2021-roku-infografika> (дата звернення: 17.03.2024).
- 18.Корнійчук О. І., Алексієвець В. І. Нормативна база будівництва : навчальний посібник / О.І. Корнійчук, В.І. Алексієвець. Рівне : Волин. обереги, 2019., 136 с.
- 19.Адамська І. Сучасний стан й тенденції розвитку будівельної галузі України. Галицький економічний вісник. 2019., № 5., С. 7–15. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/30934/2/GEV_2019v60n5_Adamska_Current_state_and_trends_of_7-15.pdf (дата звернення: 24.03.2024).
- 20.Економічна статистика. Будівництво. URL: <https://www.od.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення: 12.10.2024)
- 21.Будівельні компанії в Одесі. URL: <https://flagma.ua/uk/companies/budivelni-kompaniyi-kompaniyi/odessa/>(дата звернення: 14.10.2020)

- 22.Петрова А. Н. Стратегічне планування : Під ред. СПб. : Знання : ГУЕФ, 2019. 200 С.
- 23.Горелов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. для студ. вищ. навч. закл. : Вид-во ХНАДУ. Харків, 2010., 133 с.
- 24.Люкшинов А. Н. Стратегічний менеджмент : монографія. ЮНІТІ-ДАНА, 2018. 375 с.
- 25.Ляско В. І. Стратегічне планування розвитку підприємства : монографія. Ек-замен, 2015. 288 с.
- 26.Кенехі О. Розуміння стратегії : Mc Graw-Hill. Нью-Йорк, 2012. 275 С.
- 27.Василенко В. А. Менеджмент сталого розвитку підприємства : монографія: К.: Центр учбової літ., 2005. 648 С.
- 28.Глумаков В.Н. Стратегічний менеджмент : практикум, 2017. 186 С.
- 29.Уткін Е. А. Управління фірмою : монографія. Акаліс, 2016., 516 С.
- 30.Кравченко О. В. Поняття стратегій розвитку підприємства: веб-сайт. URL:http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf. (дата звернення: 12.10.2024)
- 31.Чечетова-Терашвіллі Т. В. Класифікація матричних методів, які застосовуються в стратегічному управлінні: веб-сайт. URL: http://www.confcontact.com/2007may/8_4e4et.php. (дата звернення: 15.10.2024)
- 32.Іванова Ю. Б., Тищенко О. М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія : ВД «ІНЖЕК». Харків, 2016. 384 с.
- 33.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. Посіб.: К.:Вид-во КНЕУ. Київ, 2017. 384с.
- 34.Стратегічна структуризація підприємств / Заболотний Г. М., Коровій В. В., Мартинюк П. С., Ступницький А. М.: навч. посіб.:Книга-Вега ВАТ Віноблдерукарня. Вінниця, 2016., 304 С.
- 35.Класифікатор видів економічної діяльності – 2010. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text) (дата звернення: 17.10.2024).
- 36.Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 17.10.2024).

37. Про ліцензування видів господарської діяльності України: Закон України від 02.03.2015 №222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19> (дата звернення: 18.10.2024).
38. Фінансова звітність підприємства ТОВ «КОНСТАНТА-17».
39. Поліщук І.Ф. Аналіз ліквідності та конкурентноспроможності підприємства як передумова підготовки та прийняття управлінських рішень : веб-сайт. URL: <http://intkonf.org/kpedn-poleschuk> (дата звернення: 01.11.2024)
40. Ковальов А.І., Кічук Н.В., Клевцевич Н.А., Захарченко Н.В., Горбаченко С.А. Антикризове управління бізнесом: навчальний посібник. Одеса. ОНЕУ. 2022 р. 182 с.
41. Бержанір І. А. Аналіз ліквідності як важливий етап оцінки фінансового стану підприємств : *Фінанси, облік, банки*, 2017. – №1 (20), С. 122-126.
42. Польова Т. В. Аналіз ліквідності балансу підприємства на прикладі ПРАТ «Бондарівське»: *Ефективна економіка*, 2018., №10, с. 87-94.
43. Офіційний сайт Приват банку : веб-сайт. URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення 06.11.2024).
44. Масленніков Є. І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства: монографія: Прес-кур'єр. Одеса, 2015. 316 С.
45. Школьник І.О. Фінансовий аналіз: навчальний посібник: К.: Центр учбової літератури, 2019. 368 с.
46. Показники ділової активності підприємства: веб-сайт. URL: <https://fin-admin.com/ua/fnansovij-analz/42-pokazniki-dlovo-aktivnost-pdprimstva.html> (дата звернення: 01.11.2024)
47. Костюк О.М. Економічний аналіз фінансових результатів підприємства : веб-сайт. URL: <http://library.if.ua/books/> (дата звернення: 11.10.2024)
48. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посіб.: К.: Знання, 2018. 679 С.
49. Показники рентабельності підприємства: веб-сайт. URL: <https://fin-admin.com/ua/fnansovij-analz/43-pokazniki-rentabelnost-pdprimstva.html> (дата звернення: 06.11.2024)

- 50.Кобилецький В. Р. Показник рентабельності реалізованої продукції за чистим прибутком, норма чистого прибутку, маржа чистого прибутку, рентабельність продажів по чистому прибутку: Онлайн-журнал «Financial Analysis online»: веб-сайт. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/341-pokaznik> (дата звернення: 06.11.2024)
- 51.Савич В.О. Автоматизована система розрахунку моделей прогнозування ймовірності банкрутства підприємств : *Наукові записки. Серія «Економіка»*, 2017. № 25, с.78-84.
- 52.Власюк В.Є. Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств (на прикладі ПАТ «Комбінат» Тепличний) : *Економіка і суспільство*, 2017. №12 С. 122-130.
- 53.Хринюк О.С. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства: *Ефективна економіка*, 2018. №2, С.115-121.
- 54.Економічна характеристика регіонів: веб-сайт. URL: [http:// www. ua.all.biz /regions/](http://www.ua.all.biz/regions/); <http://chitalka.org/artikle.php?book=528artikle=2287> (дата звернення: 8.11.2024)
- 55.Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : навч. посібн. : К. : Алтера, 2018. 478 С.
- 56.Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник: К.: КНЕУ. Київ, 2014. 699 С.
- 57.Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів: навч. посібник : ОНЕУ. Одеса, 2014. 243 с.
- 58.Кічук Н. В. Інноваційно-інвестиційна складова розвитку економіки України. Збірник наукових праць: *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, №11-12, 2021. С. 167-184.
59. Кічук Н. В. Інновативність як невід’ємна складова створення соціальних підприємств в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського державного економічного університету*. 2018. №4. С. 65-73.
60. Карпов В. А. Планування та аналіз підприємницьких проектів: навч. посіб. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2019. с. 324.