

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

Кафедра менеджменту

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

(підпис)
“ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
на тему:
«Управління розвитком підприємства на ринку будівельних матеріалів»

Виконавець:

студент МОІТ факультету

Горбатенко Олексій Артурович

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент,

Балабаш О.С.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність та значення розвитку підприємства	5
1.2. Методи стратегічного управління розвитком.....	11
1.3. Особливості управління розвитком підприємств на ринку будівельних матеріалів	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ КЕРАМЗИТОВИЙ ЗАВОД».....	24
2.1 Аналіз ринку будівельних матеріалів	24
2.2. Загальна характеристика ТОВ «Одеський керамзитовий завод».....	42
2.3 Аналіз фінансово господарської діяльності ТОВ «Одеський керамзитовий завод»	49
2.4. Заходи з управління розвитком ТОВ «Одеський керамзитовий завод»....	55
2.5. Економічне обґрунтування пропозиції	64
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах війни та післявоєнної відбудови відновлення інфраструктури, житлових та промислових об'єктів неможливе без ефективної роботи підприємств, що займаються виробництвом і постачанням будівельних матеріалів. Успішна діяльність таких підприємств сприяє не лише відновленню житлового й промислового фонду, а й створенню робочих місць, розвитку суміжних галузей та підвищенню інвестиційної привабливості регіонів.

Це зумовлює необхідність впровадженні системного підходу до управління розвитком підприємства в умовах ринкової нестабільності та підвищених вимог до якості продукції.

Мета роботи сформулювати стратегію розвитку ТОВ «Одеський керамзитовий завод», яка дозволила б не лише посилити конкурентну позицію компанії, а й забезпечила б довгострокове зростання та адаптацію до ринкових змін.

Завдання. Виходячи з мети необхідно визначити наступні завдання:

- Дослідити теоретичні засади управління розвитком підприємства;
- Провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Одеський керамзитовий завод»;
- Проаналізувати стан ринку будівельних матеріалів країни та перспективи розвитку підприємства на ньому;
- Розробити заходи з управління розвитком ТОВ «Одеський керамзитовий завод»;
- Оцінити доцільність визначених напрямків розвитку.

Об'єкт дослідження: ТОВ «Одеський керамзитовий завод».

Предмет дослідження процес формування стратегії розвитку ТОВ «Одеський керамзитовий завод».

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи було використано широкий спектр джерел: наукові праці українських та зарубіжних авторів, аналітичні матеріали з фахових економічних видань, нормативно-правова база України, установчі документи та статут підприємства, а також

фінансова звітність ТОВ «Одеський керамзитовий завод», що стало об'єктом дослідження.

Методи досліджень використовувалися, як загальнонаукові так спеціалізовані: логіко-теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, фінансового аналізу, ромб національних переваг М. Портера, SWOT-аналіз, матриця Ансоффа.

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що розроблені у роботі пропозиції щодо управління розвитком ТОВ «Одеський керамзитовий завод» можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності виробничої діяльності, зміцнення ринкових позицій та адаптації до умов функціонування в період воєнного стану та поступового економічного відновлення. Реалізація запропонованої стратегії сприятиме підвищенню доходності підприємства на ринку будівельних матеріалів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення розвитку підприємства

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, загострення конкуренції, трансформації ринкових відносин та воєнних ризиків особливої актуальності набуває ефективне управління розвитком підприємств. Для підприємств галузі будівельних матеріалів розвиток є не просто умовою стабільного функціонування, а необхідністю для виживання та збереження конкурентоспроможності. Управління розвитком виходить за межі внутрішньої організації підприємства та включає адаптацію до змін середовища, формування нових ринкових ніш, взаємодію з державою, інвесторами та споживачами.

На сьогоднішній день вже існує декілька визначень розвитку підприємства. Так, Е.М. Коротков, розглядаючи розвиток на рівні підприємства, трактує його як «...сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища» [1, с. 296]. В.А. Забродський та М.О. Кизим дають більш розширене визначення розвитку, конкретизуючи його щодо економіко-виробничої системи. За їхньою точкою зору, розвиток економіко-виробничих систем представляє собою процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш якісний стан шляхом нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, наслідком чого є підвищення її здатності чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища та ефективність функціонування [2]. Загалом, можна виділити п'ять основних підходів до розуміння розвитку підприємства, визначених вітчизняними та зарубіжними науковцями: стратегічний, інноваційний, адаптивний, потенціал-орієнтований та процесно-організаційний (табл. 1.1.)

У межах стратегічного бачення розвиток підприємства розглядається як результат реалізації довгострокових управлінських рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій, формування конкурентних переваг та забезпечення

сталого зростання. Стратегічне управління охоплює процеси планування, аналізу зовнішнього середовища та управління змінами.

Таблиця 1.1

Класифікація поняття «Розвиток підприємства»

Підхід	Визначення	Автори
Стратегічний	Процес реалізації стратегічних змін, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності та ефективності діяльності.	Э.М. Коротков [3]
	стратегічне управління змінами для досягнення довгострокових цілей.	В. Ткаченко [7]
Інноваційний	Процес впровадження інноваційних рішень для забезпечення сталого зростання та адаптації до змін ринку	Т. О. Лазоренко [4]
	цілеспрямоване зростання потенціалу підприємства через інновації та модернізацію.	М. Є. Рогоза, К. Ю Вергал [5]
Адаптивний	Безперервний процес адаптації до змін зовнішнього середовища з метою забезпечення ефективної діяльності.	I. Farida [6]
	здатність організації до навчання та адаптації в умовах мінливого ринку	О. Заїка [7]
Ресурсно-компетентнісний	Формування та використання ресурсного потенціалу для досягнення стратегічних цілей.	Г. В. Осовська, Л. Ц. Масловська [8]
	«Процес формування нових компетенцій та конкурентних переваг»	В. Г. Хачатрян [16]
Процесний	Оптимізація організаційної структури та управлінських процесів для підвищення ефективності діяльності.	I. В. Токмакова [10]

Інноваційна перспектива тлумачить розвиток як постійне впровадження нових продуктів, технологій, методів управління та організаційних рішень. Саме інновації забезпечують адаптацію підприємства до викликів ринку та відкривають нові можливості для зростання. Як зазначають Лазоренко Т.В. та Пермінова С.О., розвиток — це «процес впровадження інноваційних рішень для забезпечення сталого зростання та адаптації до змін ринку» [4].

Адаптивний підхід акцентує увагу на здатності підприємства гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Таке управління розвитком передбачає постійне оновлення механізмів прийняття рішень, перегляд цілей та внутрішньої структури відповідно до нових умов.

В той час як ресурсно-компетентнісний підхід наголошує на тому, що розвиток є результатом внутрішнього потенціалу підприємства, зокрема людських, інформаційних, фінансових та матеріальних ресурсів, а також наявних компетенцій. Управління розвитком у такому розумінні ґрунтується на ефективному формуванні та використанні ключових ресурсів. Процесне трактування розвитку передбачає зосередженість на вдосконаленні внутрішніх процесів, структур та управлінських механізмів. Увага приділяється підвищенню узгодженості між підрозділами, оптимізації процедур і посиленню організаційної культури.

Не всі визначення розвитку підприємства можна однозначно віднести до певного з наведених підходів. У науковій літературі часто зустрічаються змішані підходи, які поєднують елементи кількох концепцій. Це свідчить про багатовимірність природи розвитку підприємства, який залежить як від внутрішніх факторів, так і від зовнішніх умов функціонування.

З огляду на проведений аналіз та академічну повноту формулювання, у межах даної роботи нами було вирішено використовувати визначення Н. В.Афанасьєва: «Розвиток підприємства – це процес поліпшення виробничих або бізнес-процесів і управління ними, досягнутий якісний або кількісний приріст корисного результату процесу в порівнянні з попереднім рівнем або рівнем, досягнутим на інших підприємствах» [11].

Перевагою цього визначення є те, що воно поєднує як внутрішню динаміку підприємства, так і орієнтацію на результат, вимірюваний у порівняльному контексті. Воно дозволяє оцінювати розвиток не лише за абсолютними показниками, а й у співвідношенні з досягненнями конкурентів або попередніми результатами, що робить його прикладним у практиці стратегічного управління.

Аналіз існуючих точок зору щодо розуміння сутності розвитку взагалі та суто розвитку підприємства дозволив виділити елементи або складові визначення розвитку підприємства. Вони представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Складові визначення розвитку підприємства.

Джерело: Складено на основі [12]

Доцільно коротко проаналізувати основні складові поняття розвитку підприємства. Насамперед розвиток слід розуміти як сукупність кількісних і якісних змін, що призводять до покращення функціонування організації. Хоча саме поняття «покращення» є відносним і вимагає уточнення для його практичного застосування, на рівні загального визначення достатньо визнати його наявність як ознаку розвитку. Крім того, розвиток підприємства має процесуальний характер, тобто розгортається у часі. Йому притаманна певна тривалість, що зумовлена інерційністю внутрішніх змін та часовим відставанням між управлінськими діями (імпульсами розвитку) та фактичними результатами, які ці дії породжують [11].

Варто підкреслити, що розтягнутість розвитку у часі та його тривалість не є достатніми підставами для ототожнення цього процесу з безперервністю чи постійністю. Розвиток підприємства не обов'язково відбувається у кожен момент його існування, тому він може мати перервний характер. Така можливість дозволяє стверджувати, що розвиток може бути дискретним або епізодичним, що,

у свою чергу, вимагає додаткового теоретичного обґрунтування критеріїв безперервності й постійності розвитку.

Змістовно розвиток підприємства, відповідно до узагальнених наукових позицій, є складною сукупністю процесів, які у підсумку спрямовані на нарощення його потенціалу. Основними формами прояву цих процесів виступають кількісні та якісні зміни, підвищення адаптивності до змін у зовнішньому середовищі, а також зміцнення внутрішньої узгодженості системи управління. Кінцевим результатом розвитку слід вважати не лише реалізацію структурних і функціональних змін, а й зміцнення здатності підприємства ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, що, у свою чергу, підвищує його життєздатність і конкурентоспроможність.

На рисунку 2.2 представлено класифікацію видів розвитку підприємства з урахуванням різних ознак, що дозволяють розглядати це поняття з кількох теоретичних і прикладних ракурсів. Варто зазначити, що на практиці між виділеними у схемі типами розвитку можуть існувати проміжні стани, які відрізняються лише ступенем прояву окремих характеристик, що зумовлює динамічний і варіативний характер самого процесу розвитку.

У загальному вигляді розвиток підприємства можна визначити як виникнення нових змін або умов, що сприяють удосконаленню системи управління, підвищенню ефективності господарської діяльності та створенню стійких конкурентних переваг. Це також включає пристосування внутрішнього потенціалу підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Під потенціалом підприємства при цьому розуміється сукупність його матеріальних, фінансових, кадрових, технологічних та організаційних ресурсів. Однак наявність такого потенціалу сама по собі не гарантує досягнення запланованих результатів. Для цього необхідні ефективні управлінські дії, спрямовані на узгодження стратегічних цілей та вирішення суперечностей у системі управління.

Отже, ключовими умовами забезпечення розвитку підприємства виступають цілеспрямовані зміни, економічне зростання та безперервне вдосконалення. Ці процеси здебільшого є реакцією на внутрішні організаційні

проблеми або зовнішні виклики, що обумовлює потребу в адаптації управлінських підходів та пошуку нових методів ведення бізнесу. Таким чином, розвиток підприємства виступає не лише наслідком змін, а й формою їх управління та стратегічного використання.



Рис. 1.2. Класифікація форм та видів розвитку підприємства

Джерело: Складено на основі [13]

У підсумку слід відзначити, що, незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері управління розвитком підприємств, єдиного загальноприйнятого трактування поняття «розвиток підприємства» не існує. Це зумовлено багатовимірністю самого явища, яке охоплює стратегічні, організаційні, економічні та поведінкові аспекти. У зв'язку з цим управління розвитком підприємства слід розглядати як динамічний та комплексний процес,

що вимагає врахування як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх умов функціонування.

1.2. Методи стратегічного управління розвитком

Сьогодні зміни зовнішнього середовища відбуваються дуже швидко, тому процес стратегічного управління розвитком підприємства повинен відбуватися безперервно. Стратегія – система заходів підприємства, яка направлена на задоволення різноманітних потреб споживачів з повним використанням як власних сильних властивостей, так і можливостей зовнішнього середовища, усунення слабких власних сторін і загроз ззовні.

Будь-яке підприємство функціонує у визначеному конкурентному полі, де відбувається постійна взаємодія з іншими ринковими суб'єктами, які переслідують власні економічні інтереси. Саме дії конкурентів суттєво впливають на характер ринкових умов, у яких підприємство змушене адаптуватися та здійснювати стратегічний вибір.

Кожна галузь має своє унікальне конкурентне середовище, тому особливої актуальності набуває діяльність маркетингової служби підприємства, яка повинна здійснювати систематичний аналіз дій основних конкурентів, оцінювати тенденції в галузі та виявляти зміни в потребах споживачів. Метою такого моніторингу є розроблення найбільш доцільної стратегії, яка дозволить підприємству зберегти або підвищити рівень конкурентоспроможності. Варто зазначити, що сучасна стратегічна практика пропонує широку різноманітність стратегій, адаптованих до різних ринкових ситуацій та цілей розвитку підприємства.

Пітер Ф. Друкер виділив «чотири підприємницькі стратегії :

- 1) увірватися першим і нанести масивний удар;
- 2) напасти швидко і несподівано;
- 3) знайти і захватити «екологічну нішу».
- 4) Змінити економічні характеристики продукту, ринку та галузі.»[14]

Увірватися першим і нанести масивний удар: згідно з Пітером Ф. Друкерм ця стратегія націлює підприємця на захоплення провідного положення на новому ринку або у новій галузі. Вона сприяє створенню нової галузі або нового ринку, націлена на розробку абсолютно нового і раніше не існуючого процесу і вимагає значних і постійних зусиль, спрямованих на утримання лідерства. Хоча вона може приносити високі результати, вона надто ризикована, і використовувати її можна тільки для проведення великих масштабних інноваційних ідей. Іншими словами, ця стратегія застосовна тільки щодо дуже обмеженого числа нововведень.

Стратегія «Напасти швидко і несподівано» також відома під назвою «стратегія творчої імітації» полягає у вдосконаленні та адаптації вже існуючих інновацій, що дозволяє підприємству зменшити витрати й ризики порівняно з радикальними нововведеннями. На думку І. Кирцнера [22], саме імітатори забезпечують масштабне розповсюдження інновацій, діючи з підприємницькою пильністю та використовуючи відкриті можливості. Теодор Левітт [23] запровадив поняття "творчої імітації", підкреслюючи, що вона створює додану цінність шляхом адаптації продукту до нового контексту, тоді як звичайне копіювання позбавлене стійких переваг.

На відміну від стратегії першопрохідця, яка вимагає високих інвестицій та супроводжується невизначеністю, імітаційний підхід дозволяє увійти на ринок у більш сприятливий момент. Водночас, як зазначає Шнаарс [24], імітатори стикаються з обмеженнями в створенні унікальної ринкової пропозиції та залежністю від дій новаторів, що робить стратегію ефективною лише за наявності власних компетенцій у вдосконаленні продукту. Тому застосування цієї моделі доцільне для підприємств, які мають обмежені ресурси, але прагнуть гнучко реагувати на перевірені ринкові можливості. Однак ця стратегія не є вільною від ризику і найбільш придатна для масштабної та важливої продукції, процесу або послуги.

Стратегія екологічної ніші, яку крім П. Друкера [14] розглядали Ф. Котлер та К. Келлер [25], зосереджена на вузькому сегменті ринку, де конкуренція

мінімальна або відсутня. Її перевагою є можливість уникнути цінових війн та здобути стійкі позиції в межах чітко визначеної аудиторії. На відміну від стратегій першопрохідця чи імітатора, дана модель не орієнтована на масовість, проте забезпечує стабільний дохід і довгострокову присутність на ринку. Така стратегія є доцільною у випадках, коли підприємство прагне мінімізувати ризики та забезпечити поступове зростання.

Водночас інтеграційне зростання, згідно з Ігором Ансоффом [26], дозволяє зміцнити контроль над ланцюгом створення вартості. Регресивна інтеграція забезпечує контроль над постачанням ресурсів, а горизонтальна — дає змогу зменшити конкуренцію шляхом об'єднання з аналогічними підприємствами. Ці стратегії найбільш ефективні для компаній, що вже мають стійкі позиції на ринку та прагнуть підвищити ефективність операційної діяльності. Диверсифікація, у свою чергу, як зазначає Г. Мінцберг [27], виступає засобом зниження залежності від одного сегмента ринку та зменшення ризиків. Виокремлюють концентричну, горизонтальну та конгломератну форми диверсифікації. Концентрична базується на спорідненості технологій і споживчих характеристик продукції, що дозволяє ефективно використовувати наявні компетенції. Горизонтальна диверсифікація розширює асортимент за рахунок нових товарів, не пов'язаних із поточним виробництвом, але потенційно цікавих для клієнтів. Конгломератна передбачає вихід у нові галузі, що є найризикованішою, але водночас перспективною стратегією за умови правильного управління.

Застосування зазначених стратегій у певній послідовності — від менш ризикованих до більш інноваційних — дозволяє забезпечити збалансований розвиток підприємства відповідно до його ресурсного потенціалу, ринкового становища та стратегічних цілей. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, забезпечити гнучкість та адаптивність до змін ринкового середовища.

На сьогоднішній день найбільш ефективними моделями прийняття стратегічних рішень підприємством являються:

1. Матриця “продукт – ринок” (матриця можливостей Ансоффа);
2. Ромб національних переваг (М. Портера);

3. Модифікований SWOT аналіз

Матриця Ігоря Ансоффа [15] – модель, за допомогою якої можна визначити стратегії зростання компанії на ринку. Матриця також називається матриця «товар-ринок», призначена для генерації стратегії в умовах ринку, який зростає і передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій для збереження або збільшення збуту: проникнення на ринок, розвиток ринку, розробка товару, диверсифікація (рис. 1.3).

	Традиційний товар	Новий товар
Традиційний ринок збуту	1 Більш глибоке проникнення на ринок	3 Розробка нового товару
Новий ринок збуту	2 Розширення границь ринку	4 Диверсифікація

Рис. 1.3. Матриця “продукт – ринок” Ансоффа. Джерело: [15]

Таблиця 1.2

Варіанти стратегій по товарах/ринках

Стратегічні варіанти розширення збуту на ринку	Стратегічні дії
При незмінному ринку	
Використання існуючого продукту	1. Збільшення ринкової частки за рахунок низьких витрат на рекламу.
	2. Розширення галузей використання продукту
	3. Впровадження комплексу супутніх послуг.
Використання нових моделей та видів продукції	1. Вдосконалення продукту, розширення його властивостей.
	2. Розширення асортименту продукції.
	3. Створення нової моделі продукції.
	4. Створення нового продукту для того ж ринку
З виходом на нові ринки	
Використання існуючого продукту	1. Географічне розширення за рахунок нових споживачів того ж продукту в інших районах.
	2. Пошуки нових сегментів у тому ж регіоні.
Використання нових моделей та видів продукції	1. Пошуки ринків у нових регіонах, що виявляють попит на нові моделі, види, асортимент продукції.
	2. Пошуки нових сегментів ринку в старих регіонах, що виявляють попит на нові моделі, види та асортимент продукції.

Джерело: складено на основі [15]

Ігор Ансофф у своїй моделі «товар-ринок» виділяв 4 можливих стратегії зростання бізнесу:

1) стратегія проникнення на ринок (market penetration strategy): означає, що зростання буде відбуватися в напрямку збільшення частки нинішнього товарного ринку;

2) стратегія розвитку ринку (market development strategy): означає, що компанія буде рости за рахунок розвитку попиту на нових ринках;

3) стратегія розвитку товару (product development strategy): означає, що джерелом зростання компанії є зростання попиту на нові продукти;

4) стратегія диверсифікації (diversification strategy) означає оновлення товарного ряду і вихід на нові ринки одночасно.

Матриця Ансоффа досить широко використовується на практиці в процесі стратегічного управління підприємством. В результаті розгляду цих можливостей підприємство може розробити наступні варіанти стратегій по товарах/ринках, Таблиця 1.2.

Ромб національних переваг був розроблений професором Гарвардської школи бізнесу Майклом Портером. У центрі цієї моделі лежить теза про те, що успіх у конкурентній боротьбі визначається не стільки прагненням перевершити інших, скільки здатністю створювати унікальну цінність. Іншими словами, важливо не просто бути кращим, а бути унікальним і відмінним від інших [16].

Згідно з підходом М. Портера, найважливіші для конкурентоспроможності фактори не передаються у спадок, а формуються через постійний процес створення та вдосконалення. Вирішальне значення мають не стільки наявні ресурси, скільки швидкість їх розвитку, інтенсивність інновацій та ефективність залучення у господарську діяльність [17]. Таким чином, конкурентоспроможність країни або окремої галузі залежить від динаміки, а не лише від стартових умов.

Діяльність компаній завжди відбувається в межах певної території — міста, регіону чи країни. Для оцінки конкурентного середовища такої території Майкл

Портер запропонував модель «ромба національних переваг», яка складається з чотирьох ключових елементів.

Умови для чинників виробництва відображають доступність і якість ресурсів, зокрема кваліфікованої робочої сили, інфраструктури, капіталу та наукової бази. Згідно з теорією, базові фактори перераховані вище є недостатніми для формування конкурентних переваг у складних галузях. Визначальне значення мають спеціалізовані фактори, як-от інженерні кадри чи сучасні наукові центри, які потребують постійних інвестицій і цілеспрямованого розвитку. Саме створення таких чинників забезпечує стійку конкурентоспроможність на рівні регіону чи країни.

Стан попиту на внутрішньому ринку відіграє ключову роль у формуванні конкурентних переваг галузі. Саме характер внутрішнього попиту визначає, наскільки глибоко компанії розуміють потреби споживачів та як швидко можуть на них реагувати. В умовах високих вимог із боку споживачів підприємства змушені активно вдосконалювати свою продукцію та впроваджувати інновації, що забезпечує їм перевагу навіть перед іноземними конкурентами. Тому не лише обсяг, а й якість внутрішнього попиту — зокрема інноваційність та вимогливість клієнтів — стимулює підприємства до розвитку.

Споріднені й підтримуючі галузі — ще один важливий чинник у моделі Портера. Наявність конкурентоспроможних постачальників та суміжних галузей на території сприяє формуванню індустріальних кластерів, що посилюють загальну ефективність економіки. Такі постачальники забезпечують підприємства якісними ресурсами за конкурентними цінами, сприяють прискоренню технологічного обміну та створюють умови для тісної співпраці, що є додатковим джерелом конкурентних переваг.

Стійка стратегія, структура та суперництво відображають умови створення, організації та управління компаніями всередині країни або регіону, а також особливості внутрішньої конкуренції між ними. Саме діловий контекст, у якому функціонують підприємства, суттєво впливає на їхню ефективність, стиль управління, рівень прозорості та готовність до змін.

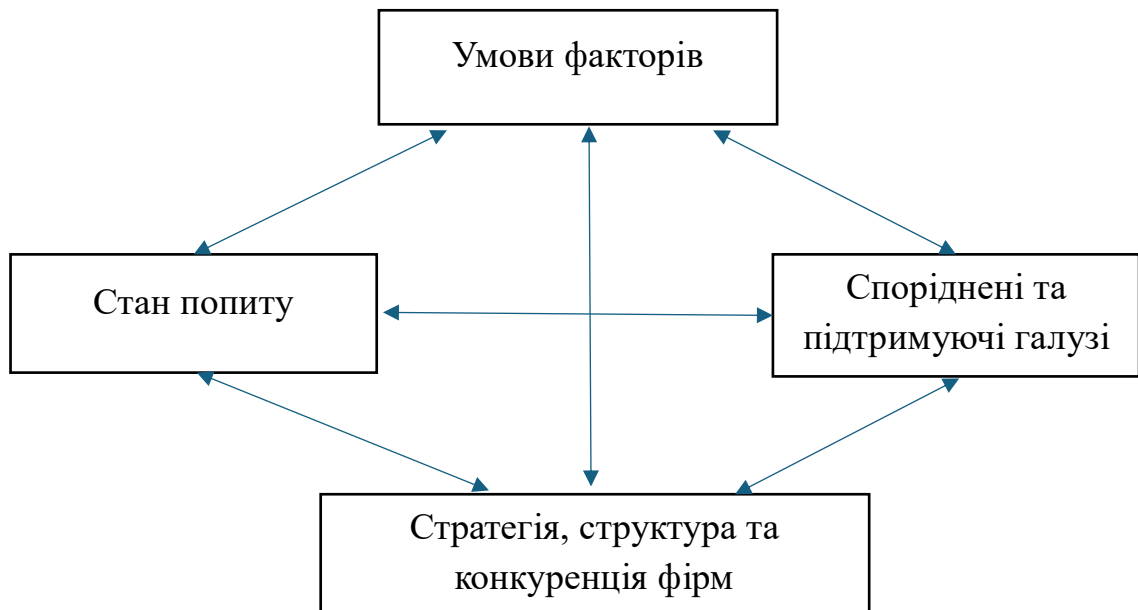


Рис.1.4. Ромб національних переваг М. Портера

Джерело: [18]

Від характеру місцевої конкуренції залежить, чи будуть компанії змушені вдосконалювати свою продукцію, підвищувати якість послуг та впроваджувати інновації. Активне суперництво стимулює розвиток і змушує компанії бути гнучкими, технологічно прогресивними та орієнтованими на споживача.

Отже, ромб національних переваг Портера дозволяє комплексно оцінити умови, в яких функціонують підприємства, та визначити ключові чинники, що впливають на їх конкурентоспроможність і розвиток. Цей підхід є корисним інструментом для управління розвитком підприємств на ринку будівельних матеріалів, оскільки враховує не лише наявність ресурсів (кадрових, фінансових, інфраструктурних), а й специфіку внутрішнього попиту, наявність споріднених галузей і рівень конкуренції в середовищі (рис. 1.4).

Матриця SWOT-аналізу була вперше розроблена в 1960- х роках в рамках досліджень Стенфордського університету, а популяризована американським консультантом з менеджменту Альбертом Хамфрі [19].

Його базова мета полягає в систематизації внутрішніх сильних і слабких сторін та зовнішніх можливостей і загроз, що впливають на стратегічне положення підприємства. Як зазначає Томас Вілен [28], основною перевагою

цього підходу є простота структури та універсальність застосування, що робить його зручним як для великих корпорацій, так і для малих підприємств.

На відміну від таких інструментів, як PEST- або аналіз п'яти сил Портера, які зосереджені переважно на зовнішньому середовищі, SWOT-аналіз дозволяє інтегрувати внутрішні характеристики підприємства з поточними зовнішніми умовами. Це особливо важливо для обґрунтування стратегічних рішень, що базуються на комплексному баченні. Проте, як зауважує Девід Пікстон [29], класичний підхід до SWOT має певні обмеження — зокрема, суб'єктивність оцінки чинників та відсутність кількісної інтерпретації взаємодій між ними.

У відповідь на ці недоліки в практиці управління почали застосовувати модифіковані варіанти SWOT-аналізу, які враховують взаємозв'язки між чинниками (рис. 1.5). Такий підхід дає змогу не лише виявити сильні та слабкі сторони, але й оцінити, як конкретні загрози можуть посилити слабкі сторони, або як можливості можуть бути реалізовані завдяки певним сильним сторонам підприємства. Однією з ефективних форм є побудова вектора спрямованості розвитку, що базується на кількісному зіставленні внутрішніх та зовнішніх середовищ [30]. Зокрема, узагальнені оцінки чинників за осями X — зовнішні можливості та загрози, і Y — внутрішні сильні та слабкі сторони, дають змогу візуалізувати стратегічну позицію підприємства у чотирьох сценарних секторах.

Критичною перевагою такого підходу є можливість поєднати якісний і кількісний аналіз, що підвищує обґрунтованість стратегічних рішень. Крім того, послідовність етапів — від ідентифікації чинників до побудови вектора — забезпечує логічну структуру аналізу та дозволяє зменшити суб'єктивізм.

У порівнянні з іншими методами, модифікований SWOT-аналіз є особливо доцільним у процесі стратегічного планування в умовах невизначеності, коли необхідно враховувати взаємозалежність внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів.

Згідно з Альбертом Хамфрі [19], використання методу SWOT-аналізу в ході стратегічного аналізу підприємства включає три послідовні етапи: спочатку здійснюється аналіз зовнішнього середовища для виявлення загроз і

можливостей, далі — аналіз внутрішнього середовища з метою оцінки сильних і слабких сторін, після чого проводиться узагальнююча оцінка взаємного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників із формуванням потенційного стратегічного напрямку розвитку.

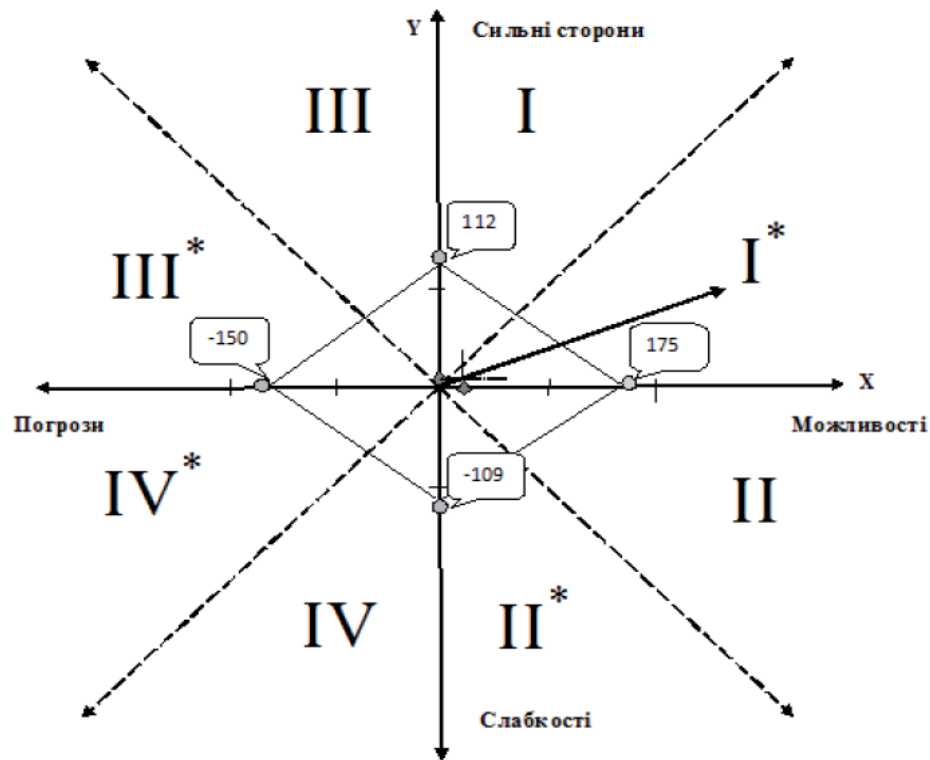


Рис. 1.5. Приклад вектору спрямованості розвитку підприємства

Джерело: [20]

Така послідовність дозволяє спочатку визначити зовнішні виклики, які підприємство не контролює, але має враховувати, потім оцінити наявні внутрішні ресурси для реагування на ці виклики, а на завершення — поєднати ці дві групи чинників для побудови вектора спрямованості розвитку підприємства.

Подібна структура аналізу застосовується, зокрема, у векторному підході, описаному в дослідженні М.О. Акулюшиної [20], що дозволяє кількісно зіставити вплив зовнішніх і внутрішніх середовищ та забезпечити стратегічну узгодженість управлінських рішень. Згідно з Р. Петковим сектори відображають проміжні комбінації чинників [31]:

- Сектор I – висока привабливість: сильні сторони та значні зовнішні можливості.

- Сектор II – внутрішні слабкості при зовнішньому сприятливому середовищі; стратегія розвитку потребує організаційного вдосконалення.

- Сектор III – наявність сильних сторін, але посилення зовнішніх ризиків; акцент має бути на зовнішньому моніторингу.

- Сектор IV – найгірший сценарій розвитку, що поєднує зовнішні загрози з внутрішніми слабкостями; потребує або радикальної реорганізації, або відмови від проєкту.

Таким чином, модифікований SWOT-аналіз із побудовою вектора спрямованості розвитку є ефективним інструментом стратегічного планування, що дозволяє не лише ідентифікувати ключові чинники внутрішнього і зовнішнього середовища, а й оцінити їх взаємодію. Такий підхід забезпечує кількісну обґрунтованість управлінських рішень, підвищує точність стратегічного вибору та знижує ризики в умовах невизначеності. Крім того, він сприяє формуванню гнучких стратегій реагування на зміну ринкових умов і дозволяє адаптувати напрямки розвитку відповідно до актуальних викликів.

1.3. Особливості управління розвитком підприємств на ринку будівельних матеріалів

Ринок будівельних матеріалів відіграє важливу роль у забезпеченні економічної стабільності та післякризового відновлення країни. Саме підприємства, що виробляють будівельні матеріали, формують ресурсну основу для житлового, інфраструктурного та промислового будівництва. Їхній розвиток є ключовим для реалізації планів державної відбудови, зростання зайнятості та зміцнення внутрішнього виробництва. Розглянемо механізм управління підприємством на рис.1.6.

Згідно з І.М. Хвостіною механізм управління розвитком підприємств галузі будівельних матеріалів в Україні охоплює сукупність елементів, що взаємодіють для досягнення стабільного економічного зростання підприємства [32]. Його головна мета — забезпечити стабільне функціонування підприємства в умовах конкуренції та змін зовнішнього середовища. Для підприємств, що працюють у

сфері виробництва будівельних матеріалів, це означає необхідність гнучко реагувати на коливання попиту, цін на сировину та нові технологічні вимоги. Важливо не лише зберігати виробничі потужності, а й постійно адаптуватися до сучасних викликів галузі.

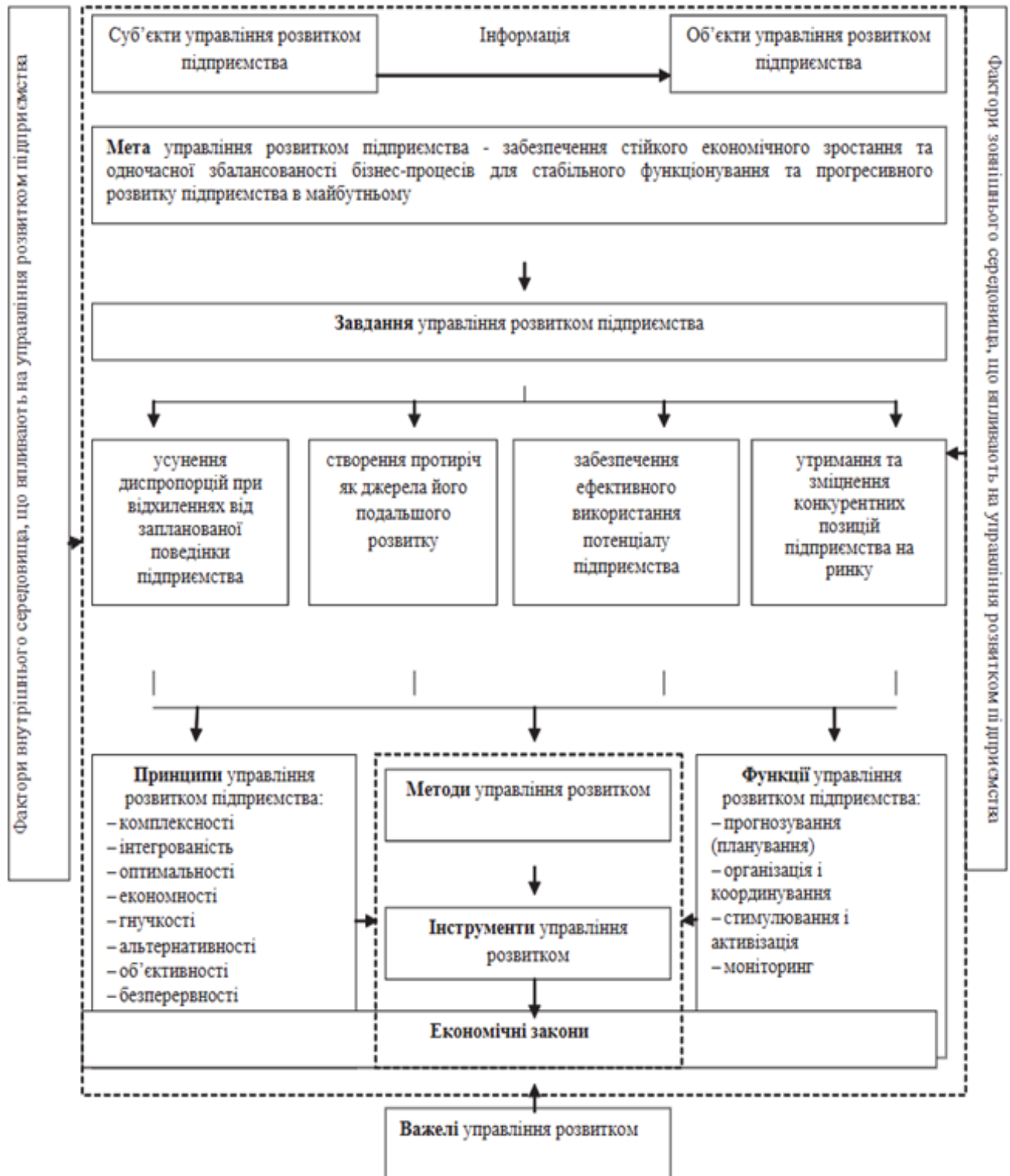


Рис. 1.6. Механізм управління розвитком підприємства

Джерело: [32]

Основні завдання управління розвитком включають виявлення та усунення проблем у роботі підприємства, створення умов для його подальшого зростання, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення позицій на ринку. На практиці це може означати, наприклад, впровадження нових технологій виробництва, пошук нових каналів збуту, зниження витрат або розширення асортименту продукції [21].

Для підприємств будівельної галузі ці завдання мають особливу актуальність, оскільки попит на продукцію часто залежить від сезонності, державних програм будівництва та активності девелоперів. Для досягнення поставлених цілей використовуються певні принципи управління, такі як комплексність, безперервність, гнучкість і об'єктивність. Також застосовуються методи прогнозування, аналізу, моделювання та моніторингу. Ці методи дозволяють керівникам підприємств приймати обґрунтовані рішення, враховуючи внутрішні можливості підприємства та зовнішні загрози.



Рис. 1.7. Виклики та загрози розвитку підприємств у галузі виробництва будівельних матеріалів в умовах кризи

Джерело: складено на основі [21]

У сфері будівельних матеріалів це допомагає краще планувати обсяги виробництва, вибирати пріоритетні напрями розвитку та зменшувати ризики. Функції механізму управління розвитком — це планування, організація, мотивація працівників та контроль результатів.

Вони сприяють злагодженій роботі всіх підрозділів підприємства. Отже, ефективне використання механізму управління розвитком дозволяє підприємствам галузі зміцнювати конкурентні переваги, адаптуватися до умов ринку та досягати стратегічних цілей.

Сучасні виклики мають системний характер і охоплюють кілька сфер: фінансово-економічну, ресурсну, технологічну та кадрову. Основні проблеми включають брак оборотного капіталу, високу вартість кредитів, зниження інвестиційної активності, подорожчання сировини та енергоносіїв, а також труднощі з логістикою й дефіцитом ресурсів (рис. 1.7).

У технологічній площині спостерігається обмежений доступ до сучасного обладнання й слабка співпраця з науковими установами. Кадрові труднощі пов'язані з нестачею кваліфікованих фахівців, трудовою міграцією та зниженням мотивації працівників. У цих умовах ефективне управління розвитком підприємств потребує комплексного врахування внутрішніх ресурсів, зовнішніх ризиків і загальнодержавної динаміки відбудови.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ КЕРАМЗИТОВИЙ ЗАВОД»

2.1 Аналіз ринку будівельних матеріалів

За останні п'ять років ринок будівельних матеріалів зазнав впливу двох кризових подій: епідемії COVID-19 у 2020 році та повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році. Обсяг виконаних будівельних робіт за період січень—вересень 2024 року склав 131 млрд грн, що свідчить про слабку позитивну динаміку ринку (+23,8%) у порівнянні з аналогічним періодом 2023 року (98 млрд грн). Зростання обумовлене підвищенням показників за категоріями: житлові будинки (+12,2%), нежитлові будівлі (+27,2%) та інженерні споруди (+25,4%). Таким чином, будівельний ринок демонструє поступову позитивну тенденцію до відновлення після різкого спаду у 2022 році.

Серед основних позитивних факторів, що сприяють зростанню ринку, можна виділити запроваджену у 2023 році державну програму фінансової компенсації за зруйноване житло «Відновлення» та програму «ВідновиДІМ», спрямовану на фінансування будівельних робіт з відновлення житлових будівель ОСББ.

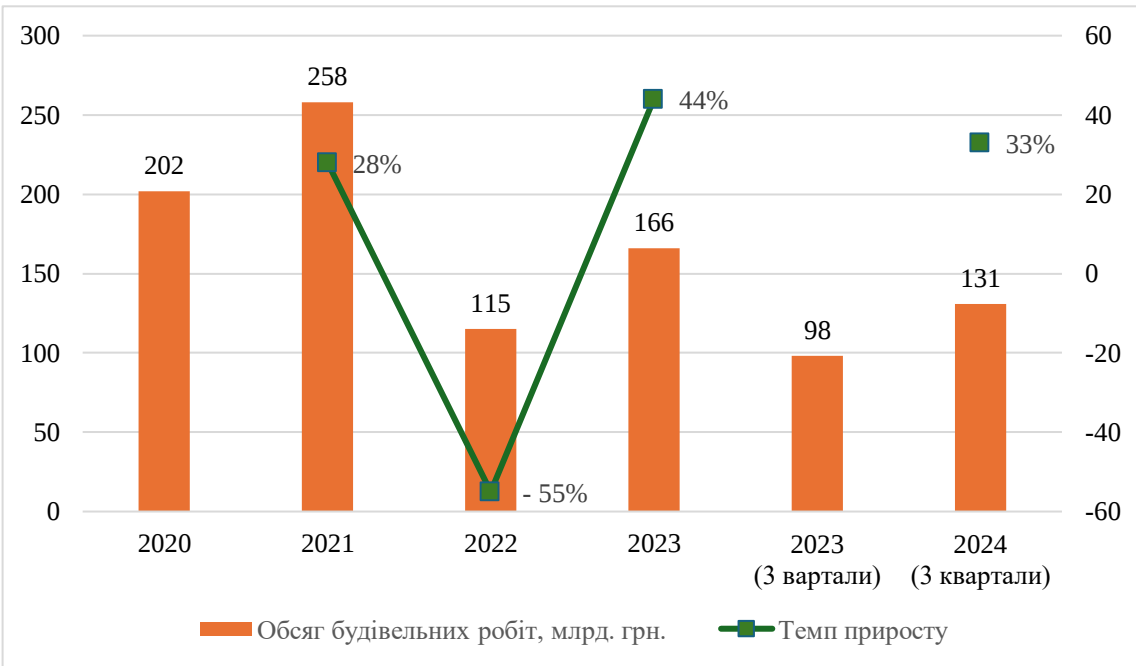


Рис. 2.1: Обсяг виконання будівельних робіт з 2020 р. по 3 кв. 2024 р.

Джерело: складено за даними [33]

З 2020 року продовжує діяти програма «Доступні кредити 5-7-9%» для малих та середніх підприємств. Зокрема, у бюджеті на 2025 рік було виділено 115 млрд грн на відновлення критичної інфраструктури та 36,4 млрд грн на соціальні та інфраструктурні проекти, такі як відновлення лікарень, навчальних закладів та систем водопостачання у постраждалих населених пунктах.

За період січень–вересень 2024 року обсяг будівництва складався з 42,8% нового будівництва, 31,0% капітального та поточного ремонту, а 26,2% становили реконструкція та інші види робіт. Згідно з даними за аналогічний період попереднього року спостерігається невелике підвищення обсягів нового будівництва (+3,6 в. п.) та реконструкційних робіт (+3,9 в. п.), в той час як доля капітального та поточного ремонту суттєво знизилась (-7,5 в. п.).



Рис. 2.2 Обсяг реалізованої будівельної продукції за січень-вересень по рокам.

Джерело: складено за [33].

Згідно з щорічним дослідженням «Аналіз ринку будівництва та будівельних матеріалів в Україні» від Pro-consulting, у період з 2015 до 2022 року обсяг будівельних робіт стабільно зростав у середньому на 26,4% на рік. Однак через повномасштабне вторгнення у 2022 році рівень обсягів будівельних робіт

у гривневому еквіваленті різко впав на 55%, а реальне скорочення ринку будівництва становило понад 65% наприкінці року. За підсумками перших трьох кварталів 2024 року спостерігається значне зростання показника на 33% порівняно з аналогічним періодом попереднього року, однак обсяги все ще нижчі за довоєнний рівень на 22,3 млрд грн або на 25,6%.

Згідно з даними за останні п'ять років (Рис. 2.2.) у 2022 році спостерігається значний спад попиту на основні види будівельної продукції, зокрема у 2022 році впав обсяг реалізації виробів з бетону, гіпсу та цементу майже вдвічі з 30 млрд. до 15,7 млрд. грн. (- 47,6%), обсяги реалізації цементу, вапна та гіпсових сумішей впали з 17,5 млрд. грн. до 11,4 млрд. грн., (34,9%). Інші види будівельної продукції користувалися попитом менше 15 млрд. грн., але також зазнали значного скорочення обсягів реалізації: будівельні матеріали з глини (-55,4%) та виробництво будівельних металевих конструкцій і виробів (-41,9%). Попит на цеглу, черепицю та інші будівельні вироби з випаленої глини впав на 39,7% з 2,05 млрд. грн., до 1,23 млрд. грн. на 39,8%.

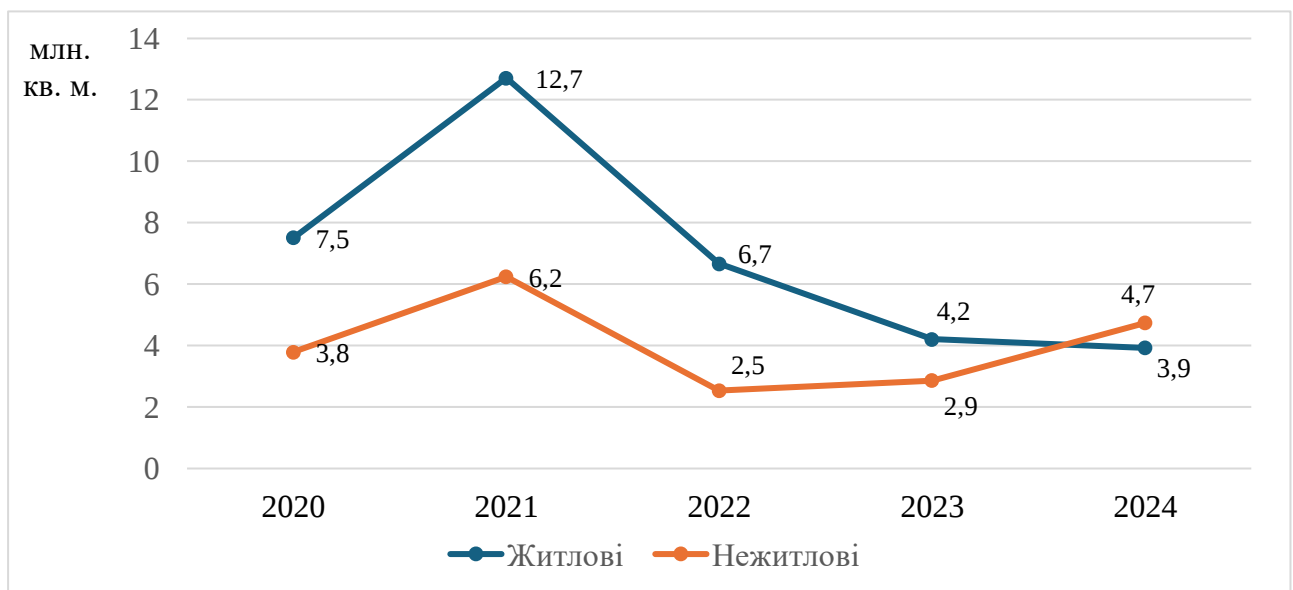


Рис. 2.3. Загальна площа житлових та нежитлових будівель на початок будівництва.

Джерело: Складено за [33].

Проте протягом наступних двох років тенденція за всіма чотирма категоріями змінилася на позитивну та обсяги реалізації майже сягли показників до повномасштабного вторгнення або навіть перевищили їх. Станом на вересень

2024 року в середньому було продано на 1,5% більше будівельної продукції ніж за аналогічний період у 2021 році, що свідчить про стабільну позитивну динаміку та потенціал ринку до розвитку.

Попит на будівельні матеріали має пряму залежність від загальної площі житлових та нежитлових будівель, запланованих до зведення на початковому етапі будівництва, що відображає рівень активності ринку будівництва. До 2022 року, спостерігався стрімкий зріст загальної площі будівель за даними видами з темпом приросту в 66,2% в середньому. У 2022 році відбувся спад загальних площ житлових та нежитлових будівель на 52,8% та 40,3% або на 6 млн. кв. м. та на 3.7 млн. кв. м.. Протягом останніх двох років, показник загальної площі житлових будівель ще впав на 58,2%, коли друга категорія показала оптимістичну зростаючу динаміку з середнім приростом у 39% та сягла показника у 4,7 млн. кв. м. у 2024 році.

Складові житлових площ протягом останніх п'яти років зостаються достатньо стабільними, зокрема загальна площа будинків з двома та більше квартирами в середньому займає 95,7% від усіх житлових будинків із найменшою долею у 2024 році 3,65 млн. кв. м. (93,01%) та найбільшою долею у 2022 році 6,5 млн. кв. м. (97,89%). Одноквартирні будинки становлять в середньому 3,6% відсотків від загальної площі житлових будівель, та найменшу частку займають гуртожитки в середньому (1,15%) згідно з даними за останні п'ять років. Це свідчить, що будинки з двома та більше квартирами стабільно займають найбільшу частку серед попиту на житлові будівлі, що відповідно обумовлює стабільний попит на необхідні для них будівельні матеріали.

У 2021 та 2022 роках частка будівель оптово-роздрібної торгівлі, а також промислових і складських будівель у загальній площі нежитлових споруд була приблизно однаковою: 27% у 2021 році та 33% у 2022 році. У наступні роки промислові та складські будівлі тали будуватися частіше і їх відсоток становив 41,29% у 2023 році та 52,70% у 2024 році порівняно із часткою будівель оптово-роздрібної торгівлі у 25,5% та 18,87% відповідно. Дані зміни вказують на тенденцію збільшення попиту на нежитлові будівлі, зокрема на промислові

склади, що спричинить підвищення попиту на відповідні необхідні будівельні матеріали.

З метою аналізу конкурентоспроможності та перспектив розвитку виробників керамзиту доцільним є застосування концепції «ромба конкурентних переваг» М. Портера. Цей підхід передбачає оцінку факторних умов, зокрема людських і природних ресурсів, фінансового забезпечення, технологічного рівня та інфраструктури. Зокрема розглядається взаємодія з кластером підтримуючих галузей, динаміка попиту на внутрішньому ринку, рівень конкуренції в межах країни, а також вплив випадкових обставин і державного регулювання. Використання цього методу сприяє комплексному дослідженню особливостей галузі, визначенню її сильних і слабких сторін, що, своєю чергою, дає змогу сформулювати відповідні рекомендації. Ромб портера використовують для всебічного аналізу ринку та визначення рівня його конкурентних переваг для надання подальших рекомендацій з розвитку окремо узятих підприємств.

Факторні умови:

-Природні ресурси.

Для виробництва керамзиту використовують легкоплавкі глини з підвищеним вмістом мінералів, що сприяють спучуванню породи під впливом температур в діапазоні 1000-1300°C. Легкоплавкі види глин складаються з 60-80% кремнезему та 5-20% глинозему з домішками оксиду титану в залежності від розташування родовища. Цей вид корисних копалин частіше за все залягають під тонкими шарами верхніх ґрунтів, тому добуваються відкритим способом у кар'єрах протягом всього року. Використовується легкоплавкі глини у виробництві керамзиту, керамічної плитки, цегли, гончарних виробів. Зокрема в результаті переробки з глини одержують штучний пористий гравій або пісок.

Легкоплавкі глини значно розповсюджені майже по всій території України. В Україні для промислового використання розробляють 18 родовищ керамзитової сировини, розташованих у 12 областях. Найякісніші поклади знаходяться в Одеській, Дніпропетровській областях та в Автономній Республіці Крим. У

зв'язку з поширеністю цієї корисної копалини та відносно низькою вартістю Державна служба статистики України не веде окремого обліку видобутку легкоплавких глин. Видобуток зазвичай здійснюється приватними компаніями, а його обсяги засекречені як комерційна таємниця.

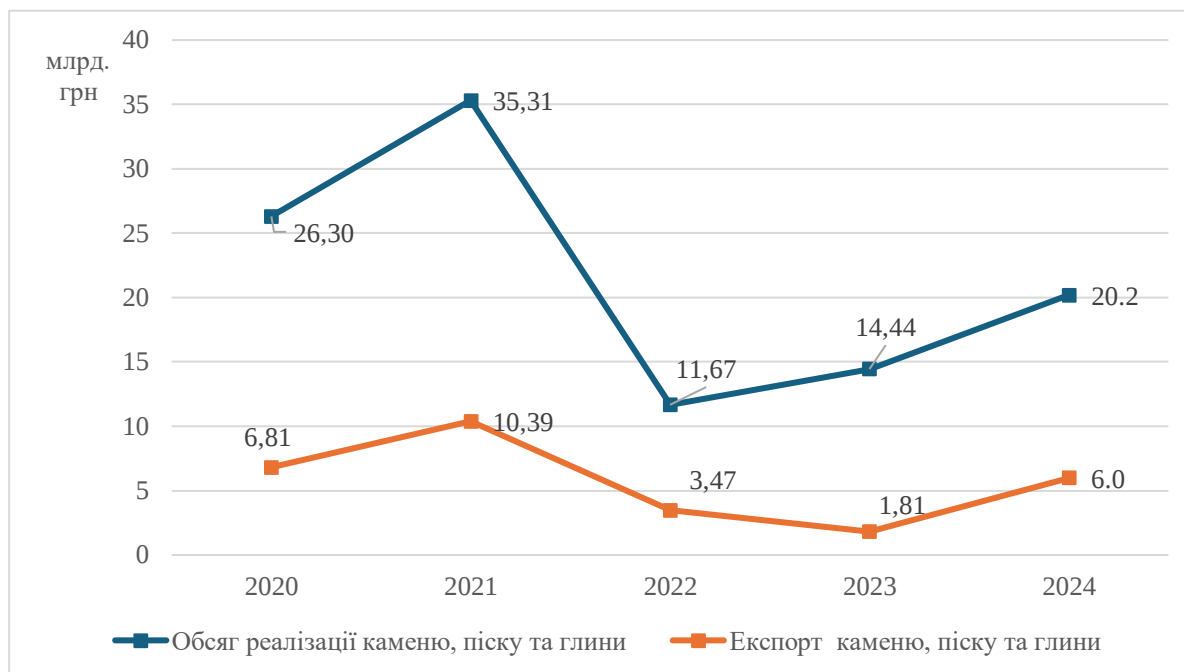


Рис. 2.4. Обсяг реалізації каменю, піску та глини в 2020-2024 р. млрд. грн.

Джерело: складено за даними [33]

У 2022 році спостерігалось значне зниження обсягів реалізації каменю, піску та глини: на 66,94% — у внутрішньому попиті та на 66,60% — в експорті, що свідчить про входження галузі в кризовий стан. Серед основних причин кризи експерти називають труднощі з логістикою через повномасштабне вторгнення Росії, масове закриття підприємств через наближення фронту бойових дій, масові обстріли та пошкодження виробничого устаткування, значне зменшення внутрішнього попиту у зв'язку з перерозподілом внутрішніх інвестицій та зменшенням обсягів будівельної продукції.

Однак у наступні роки спостерігається поступове відновлення добувної промисловості із зростанням обсягів реалізації на 2,77 млрд грн у 2023 році. У 2024 році, у період з січня по вересень, обсяги реалізації каменю, піску та глини сягнули 1,47 млрд грн. Прогнозується, що за умови збереження цієї тенденції за підсумками року вони становитимуть 20,3 млрд грн. Загалом на ринку спостерігається позитивна динаміка відновлення галузі та зростання обсягів

видобутку й реалізації. Дефіциту сировини не зафіксовано, оскільки виробничі підприємства зазвичай володіють власними ділянками із запасами легкоплавкої глини, яку добувають залежно від потреби.

- Людські ресурси

У 2024 році український ринок праці зіткнувся з гострим дефіцитом кадрів, зокрема кваліфікованих спеціалістів, що було спричинено мобілізацією, відтоком працівників за кордон та високими зарплатними очікуваннями. За даними Європейської Бізнес Асоціації, 71% компаній відчували значний дефіцит персоналу, а 87% були змушені підвищити зарплати працівникам. За даними Державної служби статистики України, середня заробітна плата в промисловості станом на третій квартал 2024 року становила 23 643 грн, при середньорічному темпі приросту на рівні 14,5 %.

Ці тенденції мають безпосередній вплив на виробників керамзиту, оскільки ця галузь потребує стабільної присутності кваліфікованих працівників для безперервного виробничого процесу. Зростання витрат на оплату праці та складнощі з наймом персоналу можуть призвести до зниження продуктивності та підвищення собівартості продукції, що, в свою чергу, впливає на конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

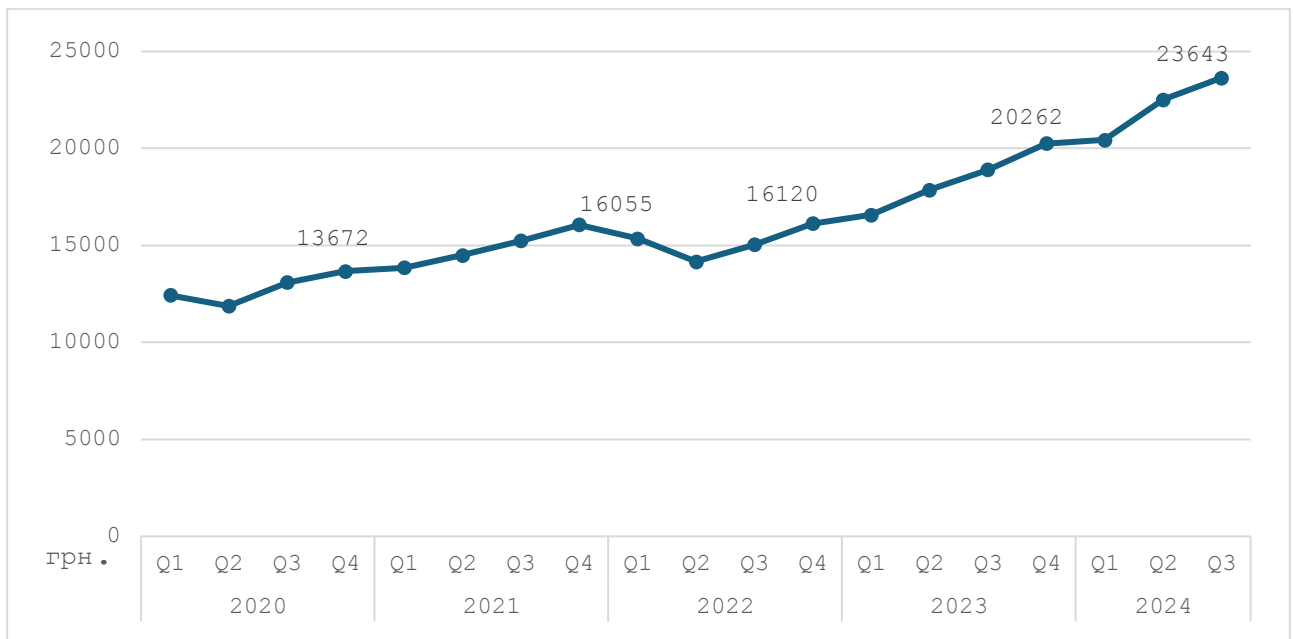


Рис. 2.5. Середня місячна заробітна плата у промисловості в Україні.

Джерело: [32]

Згідно з даними Державної служби зайнятості, рівень безробіття в Україні становить 13,1% станом на перше півріччя 2024 року. Отже спостерігається позитивна тенденція зниження рівня безробіття порівняно з 26,6% у 2022 р. але частка безробітних все ще вище за довоєнний показник в 10,3% у 2021 році.

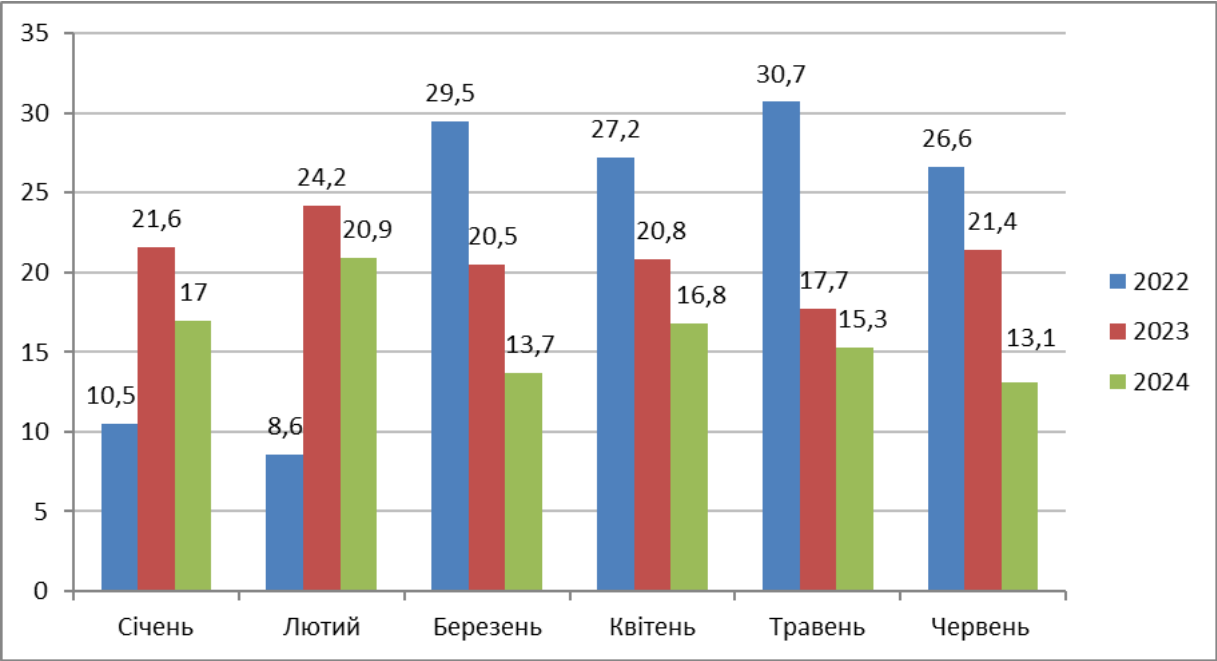


Рис. 2.6. Рівень безробіття у першому півріччі, %, 2022 -2024 рр.

Джерело: [33]

З початку 2024 року відновлюється пропозиція вакантних місць, але незважаючи на високий рівень безробіття, активність шукаців роботи залишається низькою, не задовольняючи зростаючий попит на працівників.

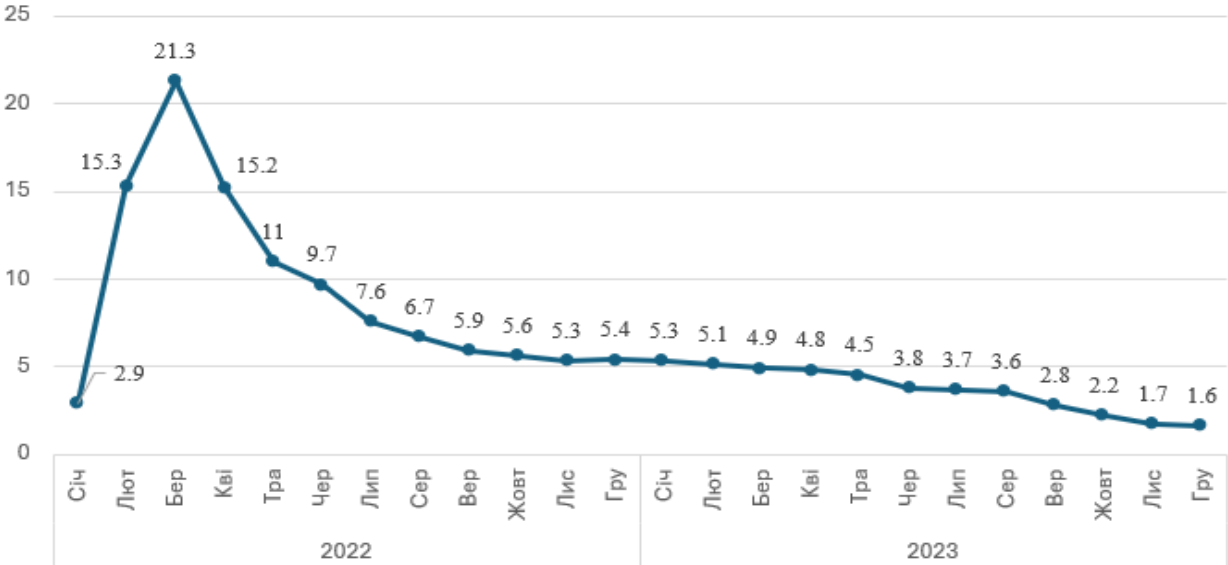


Рис. 2.7. Кількість кандидатів на одну вакансію у 2022 та 2023 році в Україні. Джерело: [33]

Згідно з дослідженням ринку праці України проведеним Європейською бізнесовою асоціацією, відчутну нестачу кадрів відчувають 74% роботодавців, 17% свідчать про часткову нестачу, і 7% не зазначили дефіциту кадрів. Експерти наголошують, що дане становище було викликано підвищення внутрішньо переміщених осіб з прифронтових міст та окупованих територій, активною мобілізацією чоловічої частки населення, масштабною міграцією українців закордон. Таким чином, актуальні тенденції на ринку праці України не сприяють зменшенню проблеми кадрового дефіциту. За оцінками Міністерства економіки України, нестача працівників становить приблизно 30%.

- Інфраструктура

Завод з виготовлення керамзиту потребує значних обсягів природного газу та електроенергії для стабільного функціонування печей та іншого технологічного устаткування. Тому для підприємства насамперед важлива енергетична інфраструктура.

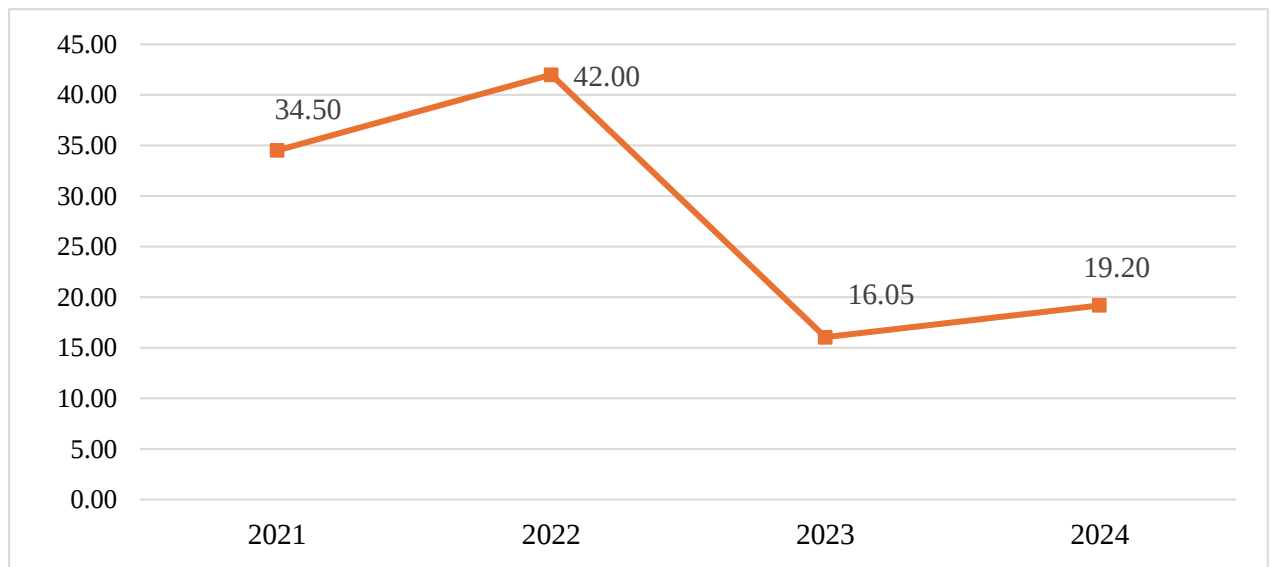


Рис. 2.8 Динаміка тарифів на газ для бізнесу у грудні 2021–2024 рр.

Джерело: складено за даними [34]

Одним із ключових чинників зниження цін на газ для промисловості в Україні стало поєднання регуляторних обмежень та змін на ринку внаслідок війни. Зокрема, консолідація газового ринку під контролем групи «Нафтогаз», запровадження урядом мораторію на експорт газу, а також законодавче

обмеження зростання тарифів на період воєнного стану створили умови для стабілізації внутрішніх цін.

Стагнація промислового виробництва та значний відтік населення спричинили зниження попиту на газ, що в поєднанні зі збереженням обсягів внутрішнього видобутку навіть попри втрату частини територій, посилило тенденцію до здешевлення енергоресурсу. У результаті, станом на лютий 2025 року середня ціна газу для бізнесу на українській енергетичній біржі знизилася до 20,25 тис. грн за 1 тис. куб. м порівняно з 70 тис. грн у лютому 2022 року.

Внаслідок війни українська енергосистема пережила масштабні руйнування і втратила значну частину генераційних потужностей, що призвело до дефіциту електроенергії та різкого зростання тарифів для підприємств з 3,6 грн/кВт·год у 2022 році до 6 - 9 грн/кВт·год у 2025-му. Зростання цін на електроенергію суттєво підвищило виробничі витрати, що особливо відчутно для енергоємних галузей, зокрема для виробників керамзиту, оскільки виробничі процеси потребують значних обсягів електроенергії, а стабільність постачання залишається вразливою навіть попри часткове відновлення системи та розвиток власної генерації.



Рис. 2.9 Наслідки тривалих відключень електроенергії для бізнесу станом на вересень 2024 року.

Джерело: складено за даними [34]

Негативним фактором також є можливі екстрені відключення через обстріли енергетичної інфраструктури Росією. Згідно з опитуванням українських компаній проведених Deloitte, 76% респондентів підтвердили вплив довготривалих відключень електроенергії на їх роботу, 88% компаній готові до несподіваних відключень та майже всі опитані підприємства (94%) мають чіткий план дій на випадок відключення. Зокрема, 86% респондентів використовують генератори, менш популярним способом живлення стало використання сонячних панелей (14%), газових установок, та імпорту електроенергії (11%).

Серед наслідків відключень, компанії частіше за все зазначають додаткові фінансові витрати (62%), погіршення морального стану (49%) та втрата продуктивності (46%). Згідно з даними імпорту та експорту електроенергії, в четвертому кварталі 2024, та першому місяці 2025 року обсяги імпорту електроенергії значно зменшились, та певна частка була експортована, що свідчить про відновлення критичних електростанцій та зменшення обстрілів енергетичної інфраструктури.

- Кластер підтримуючих галузей

Керамзитовий ринок в Україні функціонує у тісному взаємозв'язку з низкою підтримуючих галузей, які забезпечують його стабільність та розвиток. Однією з ключових є гірничодобувна промисловість, що постачає основну сировину — легкоплавкі глини, зокрема каолін, який характеризується високою білизною та низьким вмістом домішок, що є критично важливим для якості кінцевої продукції. Адаптація будівельного ринку України до складних умов воєнного стану, а також зростання обсягів будівельних робіт на 44% у 2023 році зі 115 до 66 млрд. грн. порівняно з попереднім роком чинять суттєвий позитивний вплив на підвищення попиту на керамзит.

Суміжною галуззю є виробництво цементу та сухих будівельних сумішей, оскільки керамзит широко використовується як заповнювач у легких бетонних конструкціях та теплоізоляційних матеріалах. Крім того, розвиток керамзитової промисловості стимулює активізацію логістичних та транспортних послуг, необхідних для доставки сировини та готової продукції.

Таким чином, керамзитова промисловість в Україні є частиною складної виробничо-логістичної системи, де кожна підтримуюча галузь відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності кінцевої продукції.

- Умови попиту на ринку

Станом на 2024 рік ринок будівельних матеріалів в Україні зазнав значних змін під впливом воєнних дій, економічної нестабільності та обмеженого фінансування державних програм відновлення. Попит на основні будівельні матеріали, включно з керамзитом, демонструє відносне сповільнення. Основними чинниками цього процесу є зниження платоспроможності населення, обмеження інвестицій у будівельний сектор та недостатня активність великих забудовників.

Протягом 2022–2023 років відбулося суттєве зростання цін на будівельні матеріали, що в середньому склало від 30% до 80% у гривневому еквіваленті. Це стало наслідком руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості енергоносіїв та припинення торгів з країною-агресором. Подорожчання матеріалів, зокрема керамзиту, додатково обмежило попит з боку споживачів.

На ринку керамзиту основними покупцями є цементні заводи, магазини будівельних товарів, дистриб'ютори та будівельні компанії, які здійснюють індивідуальне або дрібносерійне будівництво. Державні програми підтримки, як «5-7-9», «єОселя» та «єВідновлення» сприяють підтримці попиту, але в середньостроковій перспективі можуть стати сильним стимулом для обсягів продажу.

Загалом, попри наявні виклики, ринок будівельних матеріалів в Україні має значний потенціал для розвитку. Очікується, що за умов стабілізації економічної ситуації та активізації відновлювальних програм у наступні три роки попит на будівельні матеріали, включно з керамзитом, поступово зростатиме. Важливу роль у цьому процесі відіграватимуть державна підтримка, розвиток приватного житлового будівництва та інвестиції у модернізацію виробничих потужностей.

Таким чином, ринок керамзиту в Україні перебуває у фазі адаптації та готується до можливого відновлення в умовах післявоєнної реконструкції.

- Конкуренція на внутрішньому ринку

Ринок керамзиту України характеризується середнім рівнем конкуренції серед декількох основних виробників: ТОВ «Одеський керамзитовий завод», ТОВ «Самбірський керамзитовий завод», ТОВ «Хмельницький завод керамзитового гравію» та ТОВ «Кіровоградський керамзитовий завод». Заводи розташовані в залежності від розташування природних родовищ глини та у доступній відстані від ринку збуту. Найбільшу частку ринку займає ТОВ «Одеський керамзитовий завод», що стало можливим завдяки розташуванню поряд з великим ринком керамзиту та енергоефективним виробництвом на оновленому обладнанні європейського зразку.

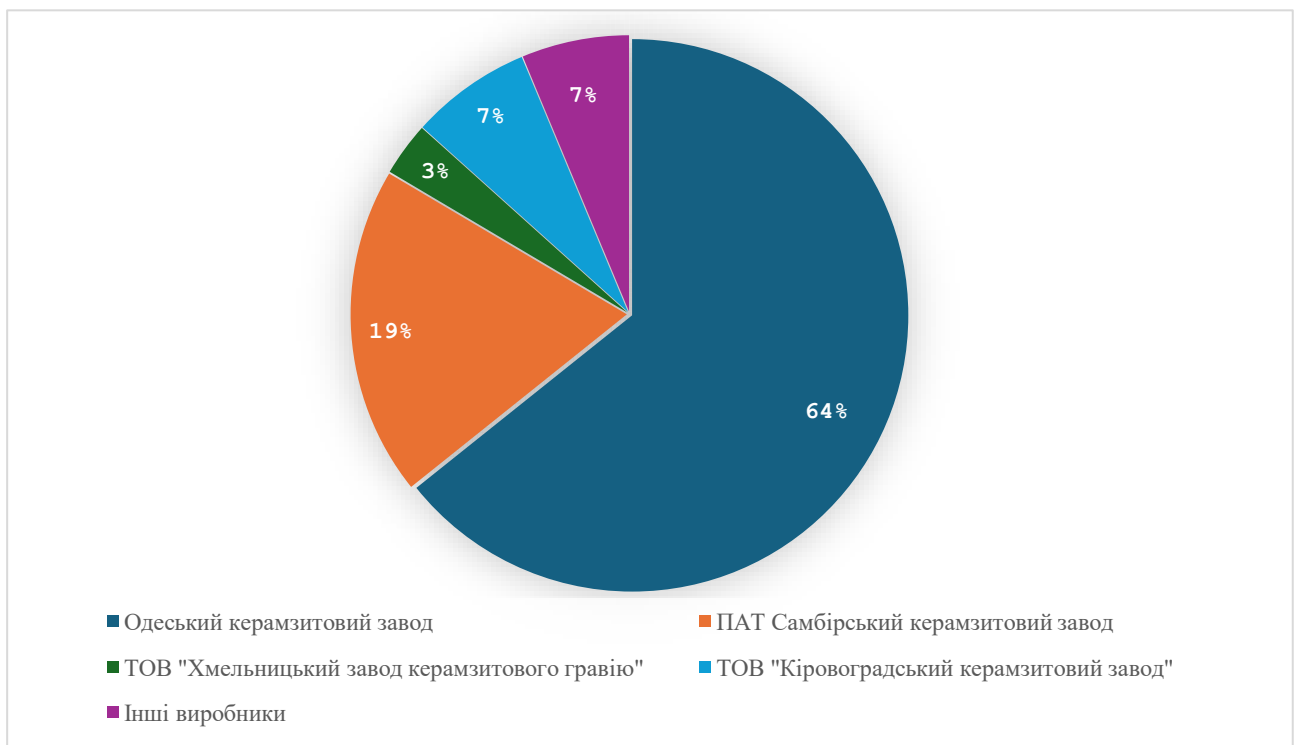


Рис. 2.10. Структура ринку керамзитової продукції України у 2024 році за доходом від реалізації

Складено за даними [35], [36].

Найбільшими покупцями є цементні заводи, що виробляють керамзитобетон і цементні керамзитоблоки, та дистриб'ютори будівельних матеріалів в Києві, Одесі, Дніпрі та Закарпатті.

Згідно з діаграмою (рис. 2.10), структура ринку свідчить про наявність лідера ТОВ «Одеський керамзитовий завод» з ознаками олігополії, де решта підприємств обмежені в конкурентоспроможності через локальність виробництва, старе обладнання або брак доступу до інвестицій. Проте потенціал зростання для середніх виробників зберігається за рахунок можливої модернізації виробництва та регіональних програм розвитку будівництва.

Згідно з даними Державної служби статистики України, у 2022 році загальний обсяг виробництва продукції зі спученої глини становив приблизно 8255,7 тон, а обсяг реалізації – 13 570,0 тон. Кількість реалізованої промислової продукції перевищує обсяг виробництва, оскільки певна частина була виготовлена у попередньому році або імпортована (рис. 2.11).

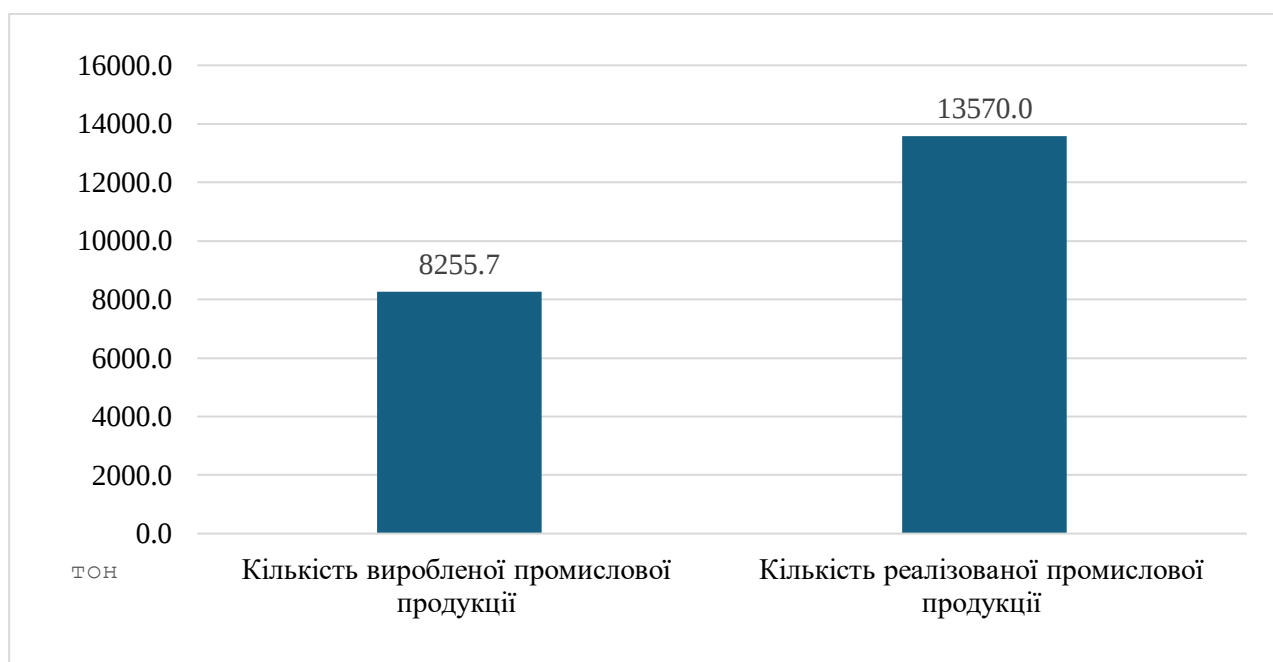


Рис. 2.11 Глини спучені і подібні спучені мінеральні продукти та їх суміші станом на 2022 рік.

Джерело: складено за [33]

Порівняно з обсягами реалізації блоків та цегли з легкого бетону (1088.88 млн. грн.) , керамзит користується значно нижчим попитом (близько 186,6 млн. грн.), тому керамзитові заводи зазвичай також реалізують керамзитобетон, керамзитові блоки, керамзитний пил, керамзитний гравій, цеглу (рис. 2.12).

Керамзитоблоки на сучасному будівельному ринку стикаються з жорсткою конкуренцією з боку пінобетонних блоків та шлакоблоків, що зумовлено їхньою меншою вагою та кращими теплоізоляційними характеристиками.

Проте, керамзитоблоки мають переваги у вигляді вищої міцності (35–150 кг/см²) та нижчого водопоглинання (близько 11% проти 52% у піноблоків), що робить їх більш придатними для зведення несучих конструкцій та експлуатації в умовах підвищеної вологості

Продукція заводів має малі відмінності у якості продукту та асортименту. В залежності від типу та складу глини, технологічного процесу та температури випалення можна отримати керамзит з різним діаметром гранул, міцності та щільності. Тому одним з важливих аспектів конкурентоспроможності є наявність у заводу високотехнологічного лабораторного обладнання для тестування фізико-хімічних властивостей керамзиту та сировини.

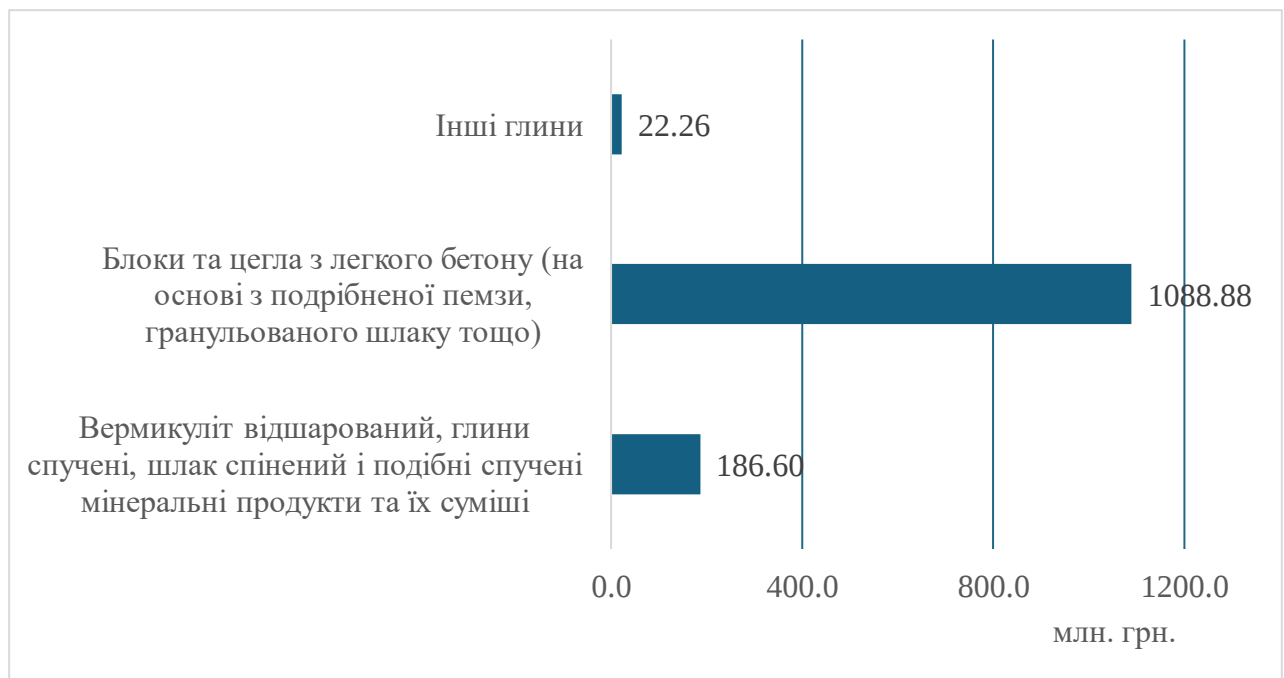


Рис. 2.12. Вартість реалізованої промислової продукції, 2022 р., млн. грн.

Джерело: складено за [33]

Таким чином, ринок керамзиту в Україні характеризується високими вимогами до якості, технічною модернізацією та конкуренцією з піноблоками. Для успішної діяльності підприємствам необхідно вдосконалювати технології та адаптувати продукцію до потреб будівельного сектору.

Таблиця 2.1

Результати аналізу факторів зовнішнього середовища за методом ромбу переваг М. Портера

Група факторів	Фактори	Зміст	Характер впливу
1.Факторні умови <i>Природні ресурси</i>	Доступність сировини для виробництва керамзиту	В Україні розробляються 18 родовищ легкоплавких глин у 12 областях, з найбільшими покладами в Одеській і Дніпропетровській областях. Внаслідок широкого розповсюдження і доступності сировини дефіциту не спостерігається. Добування здійснюється відкритим способом протягом усього року.	Позитивний
	Знижена ціна на газ порівняно з початком війни	Станом на лютий 2025 року середня ціна газу для бізнесу знизилася до 20,25 грн за 1 куб. м, що у 3,5 раза менше, ніж у лютому 2022 року (70 грн). Це стало результатом стабілізації внутрішнього ринку енергоресурсів та державного регулювання.	Позитивний
<i>Трудові ресурси</i>	Дефіцит кадрів	За даними дослідження, близько 71% компаній повідомили про гострий дефіцит кадрів, спричинений міграцією та мобілізацією. За оцінками Міністерства економіки України, дефіцит працівників сягає близько 30%.	Негативний
	Відтік кваліфікованих трудових ресурсів	У 2024 році спостерігався гострий дефіцит кваліфікованих кадрів, що стало наслідком мобілізації, міграції за кордон та зниження трудової активності населення. За даними Європейської Бізнес Асоціації, 71% компаній відзначили значну нестачу персоналу, а 87% були змушені підвищити заробітну плату працівникам	Негативний
	Підвищення середньої заробітної плати	У 2024 році середня зарплата у промисловості зросла до 23 643 грн, із середньорічним приростом 14,5%. Витрати на оплату праці значно збільшилися, що ускладнює фінансову стабільність промислових підприємств.	Негативний
<i>Інфраструктура</i>	Розвиток інфраструктури	Завдяки децентралізації енергосистеми спостерігається поступове покращення стабільності енергопостачання, та зниження ризику блекауту через обстріли.	Позитивний
	Ризик відключень електроенергії через обстріли	У 2024 році 76% підприємств в Україні зазнали тривалих відключень електроенергії. Основними наслідками стали додаткові витрати (62%), зниження продуктивності (46%) та моральний спад серед працівників (49%).	Негативний

Група факторів	Фактори	Зміст	Характер впливу
<u>2. Кластер підтримуючих галузей</u>	Відновлення добувної промисловості	У 2023 році обсяг реалізації глини, каменю та піску зріс на 2,77 млрд грн. Це свідчить про відновлення добувної галузі на неокупованих територіях України після падіння 2022 року.	Позитивний
	Поступове підвищення обсягу реалізованих будівельних матеріалів з глини	У сегменті виробництва будівельних матеріалів із глини після зниження обсягів у 2022 році (3,2 млрд грн) спостерігається поступове відновлення до 5,8 млрд грн у 2023 році та 7,5 млрд грн у 2024 році. Така позитивна динаміка свідчить про відновлення попиту на глиняні матеріали, що є сприятливим фактором для виробників керамзиту.	Позитивний
	Відновлення будівельної промисловості	Обсяг реалізації будівельної продукції у 2024 році зріс на 33% порівняно з 2023 роком. Збільшення показників підтверджує загальну тенденцію поживлення будівельної активності.	Позитивний
	Державні програми відновлення житла	У 2025 році на інфраструктурні проекти виділено 115 млрд грн, а на соціальні об'єкти – 36,4 млрд грн. Програми «Відновлення» та «ВідновиДІМ» активно стимулюють попит на будівельні матеріали.	Позитивний
<u>3. Умови попиту на ринку</u>	Зростаючий попит на ринку	За період 2024 року обсяги реалізації будівельної продукції зросли на 1,5% у порівнянні з 2021 роком. Очікується подальше зростання попиту завдяки післявоєнній реконструкції та реалізації державних програм підтримки.	Позитивний
<u>4. Конкуренція на ринку</u>	Середній рівень конкуренції	Внутрішній ринок характеризується середнім рівнем конкуренції між кількома великими виробниками, такими як ТОВ «Одеський керамзитовий завод» і ТОВ «Самбірський керамзитний завод». Незважаючи на конкуренцію з піноблоками, керамзитоблоки мають вищу міцність (до 150 кг/см²) і менше водопоглинання (11%), що робить його затребуваним в певних сферах будівництва.	Позитивний



Рис. 2.13. Ромб національних переваг М. Портера для ринку керамзиту

Джерело: складено за даними аналізу галузі

На основі проведеного аналізу встановлено, що позитивними факторами, які стимулюють розвиток ринку будівельних матеріалів, є

поступове відновлення будівельної активності, зростання обсягів реалізації продукції з глини, доступність природної сировини та стабілізація вартості енергоресурсів для промисловості (рис. 2.13). Водночас серед негативних факторів відзначено дефіцит кваліфікованих кадрів, зростання витрат на оплату праці, ризики, пов'язані з нестабільністю енергопостачання, а також підвищення тарифу на електроенергію.

Таким чином, ринок будівельних матеріалів, зокрема сегмент глиняних виробів і керамзиту, демонструє позитивні тенденції розвитку, що свідчить про перспективність інвестування у розширення виробничих потужностей. Подальше зростання ринку значною мірою залежатиме від стабілізації економічної ситуації, реалізації державних програм підтримки та активізації післявоєнної відбудови.

Одеський керамзитовий завод функціонує на ринку керамзиту в Україні, який характеризується середнім рівнем конкуренції між кількома великими вітчизняними виробниками. Відповідно, формування стратегії розвитку підприємства вимагає врахування особливостей функціонування ринку, зокрема конкуренції з іншими видами будівельних матеріалів, таких як піноблоки, а також необхідності забезпечення високої якості продукції та оптимізації виробничих процесів.

2.2. Загальна характеристика ТОВ «Одеський керамзитовий завод»

Підприємство ТОВ «Одеський керамзитовий завод» займається видобутком глини та продажем будівельних матеріалів з випаленої глини. ТОВ «Одеський керамзитовий завод» створене 19 вересня 2008 року. Дане підприємство володіє кар'єром для видобутку легкоплавкої глини та заводом із виробництва керамзиту й супутньої продукції. Компанія зареєстрована за юридичною адресою Україна, 67560, Одеська область, 21 км Старокиївського шосе, будинок 23-А. Власником та директором підприємства є Лисюк Костянтин Володимирович. Розмір статутного капіталу складає 52 500,00 грн.

Основним видом діяльності є виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини. Серед додаткових послуг компанія виконує такі види діяльності:

- добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю;
- добування піску, гравію, глини і каоліну;
- виготовлення виробів із бетону для будівництва;
- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

Фахівці ТОВ «Одеський керамзитовий завод» пропонують доставку своєї продукції оптом по всій країні, розрахунок найбільш оптимального варіанту продукції та її кількості для замовника. Компанія враховує ціль застосування та побажання замовника, орієнтуючись на будівництво довгострокових партнерських взаємовідносин, що базуються на довірі та взаємній вигоді. Завдяки сучасним логістичним рішенням та індивідуальному підходу до кожного клієнта, підприємство забезпечує своєчасне постачання якісної продукції, що відповідає діючим державним стандартам та технічним умовам. Крім того, завод здійснює консультаційну підтримку щодо вибору керамзитових матеріалів, їх технічних характеристик та можливостей використання у різних сферах будівництва, сприяючи підвищенню ефективності реалізації проектів замовників.

Зокрема компанія пропонує:

- керамзит в мішках або насипом в оптових обсягах у фракціях 10-20 мм, та 20-40 мм;
- пісок керамзитовий у фракціях 0-5 мм;
- послуги доставки оптових обсягів продукції по всій Україні за допомогою парку вантажного транспорту компанії;
- дренаж керамзитовий в оптових обсягах розфасований по одному літру;

- блоки керамзитобетоні стінові двухпустотні, простіночні та об'легчені, з варіацією за щільністю та пропорціями керамзита з бетоном.

Також можливе виготовлення товару з фізичними характеристиками за індивідуальним замовленням та фасування товару за побажанням клієнту. Компанія виконує увесь виробничий процес від видобування легкоплавкої глини, дороблення та випікання в обертових печах, до пакування та доставки продукції до клієнтів. Зокрема на заводі діє лінія виробництва керамзиту та дві лінії виробництва керамзитових блоків. Перед відвантаженням кожна партія керамзиту у лабораторії проходить перевірку відповідності до запиту клієнта щодо розміру фракцій, щільності, міцності, теплопровідності, водопоглинання, тощо.

Згідно з даними єдиного державного реєстра підприємство знаходиться у активному стані та має статус зареєстрованого. Місією підприємства є забезпечення будівельної галузі якісними матеріалами, сприяючи розвитку інфраструктури та будівництва в регіоні.

Організаційна структура ТОВ «Одеський Керамзитовий Завод» є лінійно-функціональною, що дозволяє ефективно поєднувати вертикальне підпорядкування із розподілом обов'язків між функціональними підрозділами (Рис. 2.14). Такий тип структури забезпечує чітке розмежування повноважень, відповідальності та спеціалізацію працівників за напрямками діяльності. У межах цієї структури директор координує роботу шести основних підрозділів: складського відділу, відділу продажів, виробничого відділу, бухгалтерії, видобувного відділу та технологічної лабораторії. Це сприяє раціональному управлінню виробничими та допоміжними процесами підприємства, підвищенню продуктивності та оптимізації використання ресурсів.

У зв'язку із зручністю розташування більшість робітників підприємства є жителями сусідніх сел: Ілічанка, Олександрівка, Красносілка. Однак підприємство наймає виключно висококваліфікованих фахівців із вищою освітою, усвідомлюючи, що від цього залежить його конкурентоспроможність та

ефективність. Загальна кількість персоналу складає 150 робітників, але може варіюватись в залежності від обсягів замовлень.

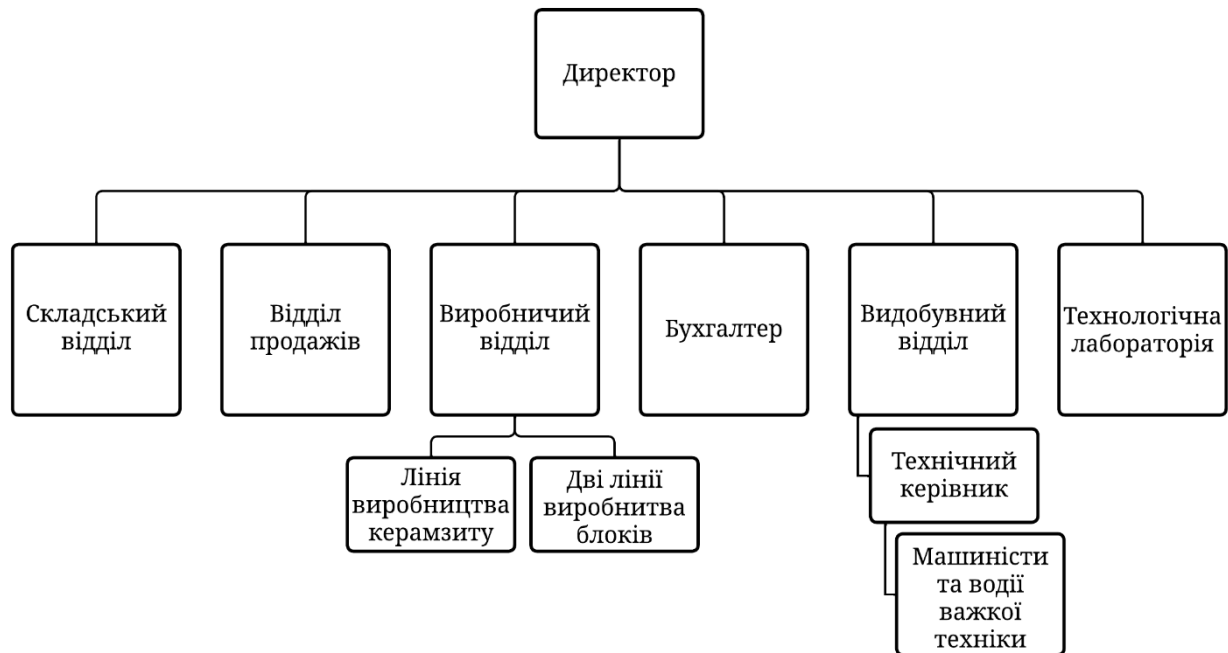


Рис. 2.14. Організаційна структура ТОВ «Одеський керамзитовий завод»

Джерело: складено за даними підприємства

Директор заводу безпосередньо контролює роботу усіх інших відділів. Пріоритетом його обов'язків є розробка та реалізація загальної політики розвитку, ухвалення управлінських рішень, контроль за фінансовими потоками та виробничими процесами, а також планування роботи підприємства на всіх стадіях виробництва продукту.

Складський відділ відповідає за облік, транспортування матеріалів та дотримання умов зберігання сировини і готової продукції. Зокрема, його основні завдання включають приймання сировини, розподіл матеріалів між виробничими підрозділами, а також організацію відвантаження товарів замовникам. Дотримання режиму зберігання забезпечує збереження фізико-хімічної стабільності продукції, її якісних характеристик та раціональне використання складських площ.

Видобувний відділ відповідальний за організацію видобування глини необхідного хімічного складу та якості, транспортування та контроль за

раціональним використанням природних ресурсів. Відділ також забезпечує виконання екологічних норм і підтримання технічної справності обладнання. Технічний керівник координує роботу видобувного відділу, здійснює контроль за технічним станом обладнання та, на основі геологічних досліджень і топографічних мап, визначає найбільш перспективний напрям подальшого видобутку.

Відділ продажів відповідає за реалізацію продукції, взаємодію з клієнтами та розвиток ринкових стратегій. До його компетенцій входить аналіз попиту, встановлення та підтримка партнерських відносин, розробка комерційних пропозицій, укладання договорів та формування ефективної цінової політики. Додатково цей відділ здійснює підтримку вебсайту підприємства та моніторинг ринку, що дозволяє адаптувати стратегію підприємства до актуальних економічних умов.

Виробничий відділ займається організацією та контролем усіх технологічних процесів, які відбуваються на підприємстві. Його структура включає лінію виробництва керамзиту та дві лінії виробництва будівельних блоків. Лінія виробництва керамзиту забезпечує підготовку сировини, її обробку та випал у спеціалізованих печах, що дає змогу отримати якісний керамзитовий матеріал. Лінії виробництва блоків здійснюють процеси дозування, змішування компонентів, формування блоків, їх сушіння та контроль відповідності будівельним стандартам. Начальник виробничого відділу контролює виконання технологічних норм, планування випуску продукції та раціональне використання ресурсів.

Головний бухгалтер Одеського керамзитового заводу забезпечує фінансову стабільність підприємства, контроль за обліком, оптимізацію витрат і дотримання податкового законодавства. Його основні обов'язки включають контроль за фінансовими операціями, складання бухгалтерської та податкової звітності, управління рухом грошових коштів, оптимізацію оподаткування та фінансове планування.

Технологічна лабораторія на підприємстві здійснює контроль якості сировини, проміжних матеріалів і готової продукції, забезпечуючи відповідність встановленим стандартам. Вона проводить фізико-хімічні аналізи глини, контролює гранулометричний склад керамзиту та досліджує міцнісні характеристики будівельних блоків. Окрім цього, лабораторія тестує нові рецептури сировинних сумішей та вдосконалює виробничі технології для підвищення ефективності процесів.

Серед основних покупців підприємства переважають цементні заводи та дистриб'ютори будівельних товарів по всій Україні, такі як: ТОВ «Епіцентр К», Асоціація ПБГ «Ковальська», ТОВ «Нова Лінія», ТОВ «Керамікбуд». ТОВ «Одеський керамзитовий завод» оформлює замовлення на сотні кубометрів керамзиту.

Просування Одеського керамзитового заводу відбувається через надсилання поштою рекламних матеріалів, таких як буклети та проспекти, якщо цього бажають замовники. Окремі рекламні публікації з'являються у спеціалізованих журналах. Усі охочі можуть дізнатися про завод більше, відвідавши його офіційний веб-сайт.

Кадрова політика Одеського керамзитового заводу спрямована на створення професійного та згуртованого колективу, здатного ефективно виконувати виробничі завдання. Підприємство зосереджується на підборі кваліфікованих спеціалістів, їх адаптації та розвитку через навчання й наставництво. Завод прагне забезпечити стабільні умови праці, підтримувати мотивацію працівників і залучати молодих фахівців для збереження та оновлення кадрового потенціалу.

Функціонування підприємства підпорядковується сезонним коливанням, обумовленим активністю у будівельній галузі. Найвищі показники реалізації фіксуються в період із квітня по вересень, тоді як у зимові місяці обсяги збуту зменшуються до 40–45% середньорічного рівня. Основними чинниками, що формують таку динаміку, є кліматичні умови, активізація державних будівельних програм та приватних інвестиційних проектів.

Стратегічне управління ціноутворенням на підприємстві базується на поєднанні витратного підходу з урахуванням ринкової кон'юнктури. Встановлення цін залежить від собівартості продукції, вартості енергоносіїв, транспортних витрат, а також поведінки конкурентів і купівельної спроможності споживачів. У разі підвищення вартості сировини або змін у податковому регулюванні ціни на продукцію можуть переглядатися для збереження прибутковості. У структурі витрат на реалізацію продукції найбільшу частку займають транспортні витрати, витрати на зберігання, пакування та маркетингову діяльність. Таке структурування витрат дозволяє більш гнучко формувати цінову політику залежно від виду продукції та географії поставок.

Підприємство використовує комбіновану систему каналів збуту: поряд із прямими продажами великим будівельним компаніям, активно використовуються послуги посередників та платформи електронної комерції. За останні два роки спостерігається позитивна динаміка в напрямку цифровізації збуту, зокрема, завдяки впровадженню веб-сайту та налагодженій роботі з онлайн-маркетплейсами. Рекламна діяльність ТОВ «Одеський керамзитовий завод» зосереджена переважно на цільовій аудиторії будівельного сектору, з використанням контекстної реклами, участю у спеціалізованих виставках та розміщенням зовнішньої реклами в регіоні.

Для стимулювання попиту підприємство активно впроваджує систему знижок, бонусів, акційних пропозицій, а також преміальну мотивацію для працівників відділу збуту. Ці заходи дозволяють не лише зберігати конкурентоспроможність, але й підвищувати рівень клієнтської лояльності. Значну увагу приділено й організації маркетингових досліджень. Підприємство здійснює регулярний аналіз потреб споживачів, вивчає динаміку ринку та конкурентне середовище. Це дає можливість оперативно реагувати на зміни в попиті, коригувати асортиментну політику та адаптувати рекламні кампанії до актуальних запитів цільової аудиторії. Загалом, виробничо-технологічна підсистема ТОВ «Одеський керамзитовий завод» є гнучкою, орієнтованою на ринок і підтримує ефективну взаємодію між виробництвом, маркетингом і

збутом. Це дозволяє підприємству не лише утримувати стабільні позиції на регіональному ринку, але й поступово розширювати свою присутність у центральних та північних регіонах України.

2.3 Аналіз фінансово господарської діяльності ТОВ «Одеський керамзитовий завод»

Однією з основних складових фінансово-господарської діяльності є планово-економічна діяльність підприємства, що забезпечує ефективне використання ресурсів, організацію виробничих процесів та фінансове управління. Вона охоплює комплекс заходів, спрямованих на прогнозування фінансових показників, аналіз рентабельності та оцінку ефективності управлінських рішень. Чітке планування та економічний аналіз дозволяють підприємству підвищувати конкурентоспроможність, знижувати витрати та адаптуватися до змін ринкового середовища.

Аналіз планово-економічної діяльності є необхідним інструментом для оцінки фінансового стану підприємства, визначення його сильних і слабких сторін, а також прогнозування можливих ризиків. На основі результатів цього аналізу керівництво може ухвалювати обґрунтовані рішення щодо виробничої політики, інвестиційної діяльності та оптимізації витрат.

Завдяки системному аналізу та прогнозуванню завод може мінімізувати фінансові ризики, оптимізувати виробничі витрати та забезпечувати високу якість продукції. В умовах сучасного динамічного ринку, де зміни відбуваються швидко, здатність до гнучкого економічного управління стає вирішальним фактором успіху.

Фінансова звітність – це основне джерело даних про фінансовий стан підприємства, яке дозволяє зацікавленим сторонам оцінити його економічну стійкість та перспективи розвитку. Вона складається на основі облікових записів та об'єднує показники з різних видів обліку, таких як бухгалтерський, статистичний та оперативний. Саме завдяки цій інтеграції звітність дає повну картину фінансового становища підприємства в числовому вираженні.

Окрім цього, фінансова звітність містить важливі відомості про фінансову стратегію компанії, її здатність залучати інвестиції, ефективність керівництва та можливість управління грошовими потоками. Вона також допомагає оцінити, наскільки підприємство здатне виконувати свої зобов'язання перед контрагентами, персоналом і державними органами.

В Україні процес складання фінансової звітності регламентується чинним законодавством, зокрема Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та відповідними національними стандартами. Загальні вимоги до її змісту та структури визначені у П(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Важливо, щоб під час підготовки фінансової звітності підприємство дотримувалося встановлених принципів, що забезпечують її достовірність, прозорість і відповідність реальному фінансовому стану. Аналіз динаміки фінансових показників дозволяє виявити ключові тенденції в розвитку підприємства, оцінити ефективність його діяльності, а також виявити як позитивні, так і проблемні аспекти.

Для аналізу фінансового стану компанії розглянемо основні показники діяльності ТОВ «Одеський керамзитовий завод», наведені у Таблиці 2.2.

Протягом аналізованого періоду спостерігається значне коливання обсягів чистого доходу від реалізації продукції. Зокрема, у 2022 році порівняно з 2021 роком відбулося суттєве зменшення доходу на 30,2%, що є результатом спаду попиту під час початку повномасштабної війни та свідчить про негативний вплив різкого підвищення цін на газ та електроенергію, що значно збільшило витрати на одиницю продукції. Незважаючи на скорочення чистого доходу в 2022 році, чистий фінансовий результат збільшився на 273%, що пов'язано зі значним скороченням персоналу.

У 2023 році підприємство демонструє відчутне зростання доходу на 71,9%, що стало результатом поступового адаптування ринку будівельних матеріалів до умов воєнного стану, а також відновлення ринкових позицій підприємства та розширення обсягів виробництва. Зокрема, суттєвий вплив мало також зниження тарифів на природний газ для бізнесу — з 42,00 грн за кубічний метр у грудні

2022 року до 16,05 грн у грудні 2023 року. Аналогічну тенденцію відображає собівартість реалізованої продукції, яка у 2022 році впала на 47,6%, що пов'язано зі стрімким скороченням обсягів виробництва, а у 2023 році зросла на 142,2%, що вказує на відновлення виробничої активності, але також на зростання цін на електроенергію.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності підприємства
за період 2021-2023 роки, тис грн.

Стаття	Рік			Абсолютний приріст попередній/наступний рік	
	2021	2022	2023	2021/2022	2022/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	55,88	38,99	67,04	-16,89	28,05
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	34,51	18,10	43,84	-16,42	25,74
Валовий прибуток	21,37	20,90	23,20	-0,47	2,31
Інші операційні витрати	18,69	12,55	15,50	-6,14	2,95
Чистий фінансовий результат: прибуток	2,24	8,36	9,25	6,13	0,89
Вартість основних фондів	2,74	2,97	3,54	0,23	0,57
Оборотні активи	18,31	26,02	34,53	7,71	8,50
Власний капітал	4,55	9,85	18,67	5,30	8,82
Поточні зобов'язання	20,98	24,15	21,81	3,17	-2,34

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Валовий прибуток підприємства коливається відповідно до зміни доходу і собівартості. У 2022 році він дещо зменшився (на 2,2%), але у 2023 році зріс на 11%, що свідчить про покращення фінансової стійкості. Інші операційні витрати зменшилися у 2022 році на 32,9%, а у 2023 зросли на 23,5%. Чистий фінансовий результат демонструє позитивну динаміку: значне зростання у 2022 році на 273,8% та додаткове підвищення у 2023 році на 9,8%, що є результатом підвищення кількості робітників у два рази, введення в експлуатацію двох нових ліній з виробництва керамзитоблоків та підвищення обсягів виробленої продукції. Такий ріст чистого фінансового результату став можливим завдяки успішному управлінню прибутковістю підприємства.

Далі буде проаналізовано фінансову стійкість підприємства за допомогою показників ліквідності та рентабельності. Показники ліквідності характеризують здатність підприємства своєчасно покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів, що є важливим для оцінки його платоспроможності. Показники рентабельності визначають рівень прибутковості діяльності та ефективність використання ресурсів, зокрема капіталу, активів і власного капіталу, що дозволяє оцінити здатність підприємства генерувати прибуток.

Коефіцієнт загальної ліквідності показує здатність підприємства своєчасно покривати свої поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів.

$$K_{\text{зл}} = \text{ОА} / \text{ПЗ} \quad (2.1)$$

Де, ОА - оборотні активи;

ПЗ - поточні зобов'язання.

Цей коефіцієнт вважається позитивним за умови існування грошового надлишку тобто значення коефіцієнта перевищує 2.

$$\text{За 2021 рік: } K_{\text{зл}} = 18313,4 / 20981,4 = 0,87$$

$$\text{За 2022 рік: } K_{\text{зл}} = 26022,9 / 24151,5 = 1,08$$

$$\text{За 2023 рік: } K_{\text{зл}} = 34527,8 / 21808,2 = 1,58$$

Коефіцієнт термінової ліквідності, який не рахує товарно-матеріальні запаси — найменш ліквідні з оборотних активів.

$$K_{\text{тл}} = (\text{ОА} - \text{З}) / \text{ПЗ} \quad (2.2)$$

Де, З – запаси.

Про стабільність підприємства свідчить показник термінової ліквідності вищий за 0,8.

$$\text{За 2021 рік: } K_{\text{тл}} = (18313,4 - 1250,55) / 20981,35 = 0,81323$$

$$\text{За 2022 рік: } K_{\text{тл}} = (26022,9 - 3108,0) / 24151,5 = 0,95$$

$$\text{За 2023 рік: } K_{\text{тл}} = (34527,8 - 3514,55) / 21808,2 = 1,42$$

Показник абсолютної ліквідності відображає частку короткострокових зобов'язань, які підприємство здатне погасити негайно за рахунок наявних грошових коштів на рахунках.

$$K_{\text{ал}} = \text{ГП} / \text{ПЗ} \quad (2.3)$$

Де, ГК - сума грошових коштів.

Оптимальним вважається рівень коефіцієнта абсолютної ліквідності в межах від 0,1 до 0,2. Значення нижче цього діапазону свідчить про недостатню здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання у разі настання термінів платежів. Водночас перевищення нормативного рівня може також сигналізувати про потенційні фінансові труднощі, зокрема нераціональне використання грошових коштів або неефективне управління фінансовими ресурсами.

За 2021 рік: $\text{Кал} = 3971,3 / 20981,4 = 0,19$

За 2022 рік: $\text{Кал} = 11775,3 / 21808,2 = 0,54$

За 2023 рік: $\text{Кал} = 3256,3 / 24151,5 = 0,13$

Наведені вище показники ліквідності не є абсолютними критеріями оцінки фінансового стану підприємства, оскільки відображають його здатність до погашення зобов'язань лише на конкретну дату складання балансу і не враховують строковість їх сплати. Так показники рентабельності слугують інструментом оцінки ефективності господарської діяльності ТОВ «Одеський керамзитовий завод».

Рентабельність власного капіталу відображає ефективність використання коштів, інвестованих власниками підприємства, шляхом вимірювання відношення чистого прибутку до середньорічного обсягу власного капіталу.

$$\text{Рвк} = \text{ЧП} / \text{ВК} * 100\% \quad (2.4)$$

За 2021 рік: $\text{Рвк} = 2\,237,70 / 4545,15 * 100 = 49,23\%$

За 2022 рік: $\text{Рвк} = 8364,50 / 9846,25 * 100 = 85,0\%$

За 2023 рік: $\text{Рвк} = 9,251,00 / 18,669,8 * 100 = 49,6\%$

Рентабельність продажів характеризує ефективність господарської діяльності підприємства, визначаючи частку чистого прибутку в обсязі виручки від реалізації продукції.

$$\text{Рпр} = \text{ОП} / \text{ЧД} * 100 \quad (2.5)$$

За 2021 рік: $\text{Рпр} = 2237,70 / 55882,9 * 100 = 4,00\%$

За 2022 рік: $\text{Рпр} = 8,364,50 / 38994,6 * 100 = 21,45\%$

За 2023 рік: $R_{\text{пр}} = 9251,00 / 67040,60 * 100 = 13,8\%$

Коефіцієнт автономності характеризує частку власного капіталу в загальному обсязі джерел фінансування підприємства та рівень його фінансової незалежності від зовнішніх зобов'язань.

$$K_{\text{ав}} = \text{ВК} / \text{ЗБ} \quad (2.6)$$

Де ВК – власний капітал

ЗБ – значення балансу

За 2021: $4545,15 / 26120,45 = 0,17$

За 2022: $9846,25 / 34818,35 = 0,27$

За 2023: $18669,8 / 41464,7 = 0,45$

Розраховані данні зведемо до таблиці 2.3

Коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 0,87 у 2021 році до 1,58 у 2023 році, що свідчить про поступове покращення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо термінової ліквідності, яка за три роки зросла з 0,81 до 1,35, перевищивши нормативне значення 0,8, що свідчить про достатній рівень високоліквідних активів.

Однак, коефіцієнт абсолютної ліквідності хоч і продемонстрував незначне зростання у 2022 році, у 2023 році знову знизився до 0,13, що нижче за норматив ($>0,2$), і вказує на дефіцит грошових коштів та їх еквівалентів для негайного покриття поточних зобов'язань. Зокрема це може бути наслідком масштабування виробництва продукції та встановлення двох нових ліній з виробництва керамзитобетонних блоків.

Коефіцієнт автономії також демонструє позитивну динаміку, підвищившись з 0,17 у 2021 році до 0,27 у 2023 році, що свідчить про зростання частки власного капіталу у загальній структурі фінансування. Це підтверджується темпами приросту, які становили 58,8 % у 2021/2022 та 68,8 % у 2022/2023 роках. Дані тенденції в основному були також спричинені встановленням двох нових виробничих ліній.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості підприємства за 2021-2023 роки

Показник	Норматив	Рік			Абсолютний приріст попередній/наступний рік	
		2021	2022	2023	2021/2022	2022/2023
К загальної ліквідності	>2	0,87	1,08	1,58	0,21	0,5
Термінова ліквідність	>0,8	0,81	0,95	1,42	0,14	0,47
К абсолютної ліквідності	> 0,2	0,19	0,13	0,54	-0,06	0,41
К автономності	>0,5	0,17	0,27	0,45	0,1	0,18
Рентабельність власного капіталу, %	-	49,2	85,0	49,6	35,8	-35,4
Рентабельність продажів, %	-	4,00	21,45	13,8	17,45	-7,65

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Натомість рентабельність власного капіталу та рентабельність продажу мали нестабільну динаміку. Зокрема, рентабельність власного капіталу зросла до 85,0 % у 2022 році, проте в 2023 році знизилася до 49,6 %, що свідчить про зменшення ефективності використання капіталу, але вона все ще залишається на дуже високому рівні. Подібна ситуація з рентабельністю продажів: після значного зростання у 2022 році до 21,45 %, в 2023 році відбулося зниження до 13,45 %, що може свідчити про зростання витрат або зменшення маржі прибутку.

Отже, у 2023 році ТОВ «Одеський керамзитовий завод» покращило показники ліквідності, але більшість з них все ще не досягли нормативних значень, що свідчить про необхідність подальшого зміцнення платоспроможності підприємства шляхом оптимізації оборотних активів та зниження короткострокової кредиторської заборгованості. Рентабельність дещо знизилась, але зберігається на високому рівні.

2.4. Заходи з управління розвитком ТОВ «Одеський керамзитовий завод»

SWOT-аналіз є важливим інструментом для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та визначення можливих напрямків його розвитку. Для ТОВ "Одеський керамзитовий завод" цей аналіз допомагає виявити як внутрішні ресурси та можливості, так і зовнішні фактори, які можуть вплинути на ефективність його діяльності. Використання SWOT-аналізу

дозволяє не лише оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а й виокремити потенційні загрози та можливості, що відкриваються в умовах змінного ринкового середовища.

Найбільшими загрозами для підприємства є коливання попиту на ринку, зростання цін на енергоносії та логістику, обстріли інфраструктури та зниження купівельної спроможності населення. Згідно з проведеним аналізом ринку, фіксувалися значні підйоми тарифної ціни на газ для підприємств до 42 грн. за м. куб. у 2022 році. Зараз тариф значно знизився до 19 грн. за м. куб. у рамках пільгової політики держави, але все ще присутній ризик підвищення. Вартість газу сильно впливає на прибутковість підприємства у зв'язку з високим споживанням керамзитових печей.

Також на ринку спостерігаються певні коливання попиту. До початку повномасштабної війни з Російською Федерацією з Білорусі та Росії імпортувалися значні обсяги керамзиту за цінами, нижчими за ринкові, що створювало серйозні труднощі для українських виробників і змушувало їх працювати на межі рентабельності. Також, у 2019–2020 роках рівень заощаджень населення становив лише 2% від доходів, а у 2024 році реальні доходи зросли лише на 10%, попри високу інфляцію та зростання цін. Зменшення платоспроможного попиту обмежує інвестиції населення в будівництво та ремонт, що, у свою чергу, негативно впливає на обсяги споживання керамзитної продукції на внутрішньому ринку.

Серед можливостей можна виокремити: зростання потреб у відновлюваному будівництві, вихід на нові зарубіжні ринки, закриття деяких конкурентів у зв'язку з війною, попит на керамзитоблоки у Київському регіоні. У 2024 році в Україні було введено в експлуатацію 9,76 млн м² житла, що на 21,1% більше порівняно з 2023 роком, що свідчить про активне зростання потреб у будівельних матеріалах, зокрема керамзиті. Після 2022 року значна частина підприємств будівельної галузі призупинила діяльність, але ключові виробничі вузли в західних та центральних регіонах продовжують функціонувати та

нарощувати обсяги, що створює можливості для виходу на нові ринки, включаючи ЄС.

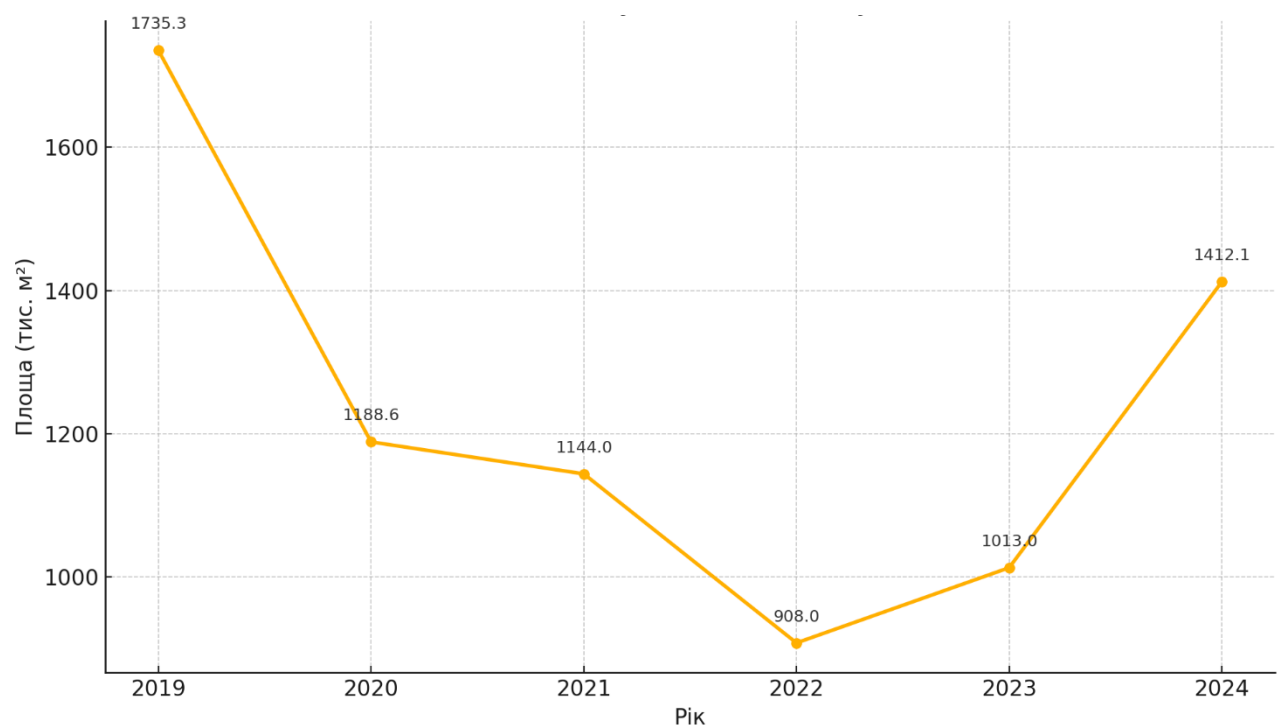


Рис.2.15 Площа введених в експлуатацію будівель в Києві за роками

Джерело: складено за даними [33]

У 2023 році в Києві було введено в експлуатацію понад 1,013 млн м² житла, що становить приблизно 13,7% від загального обсягу по Україні, поступаючись лише Київській області з показником 1,387 млн м² (рис. 2.15).

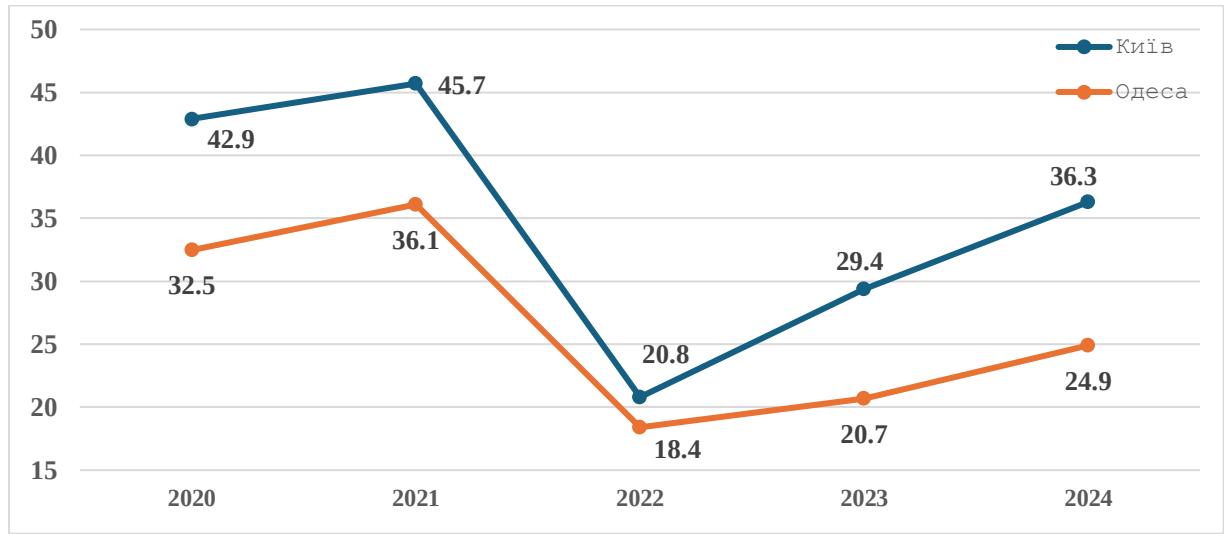


Рис. 2.16 Обсяг виконаних будівельних робіт у Києві та Одесі млрд. грн.

Джерело: складено за даними [33]

Попри зниження темпів будівництва порівняно з довоєнними роками, столиця залишається одним із лідерів житлового будівництва, що зумовлює стабільний попит на будівельні матеріали, зокрема керамзит. Крім того, у 2024 році в Києві було прийнято в експлуатацію 12 199 нових квартир, що свідчить про поступове відновлення будівельної активності.

Згідно з Рис. 2.16 спостерігається динаміка відновлення обсягу будівельних робіт у Києві. Показник характеризується спадом у 2022 році внаслідок воєнних дій та поступовим відновленням у наступні роки, зокрема зростанням на 41,5% у 2023 та на 23,5% у 2024 році.

Дослідимо внутрішнє середовище підприємства. До сильних сторін на нашу думку важливо віднести відмінну якість продукції, модернізоване енергоефективне обладнання, базу постійних лояльних клієнтів, сформовану за 17 років функціонування підприємства, та наявність власної сировинної бази. В кінці 2021 року підприємство здійснило модернізацію радянської лінії керамзитоблоків на європейське більш енергоефективне устаткування від компанії Леса.

Це дозволило зменшити споживання електроенергії приблизно на 15% на тону керамзиту з 300 кв. за год. до 255 кв. за год. Також, завдяки використанню європейського процесу виготовлення з додаванням вуглецевих домішок вдалося знизити щільність керамзиту з приблизно 550 кг на м. куб. до 400 кг. на м. куб. із збереженням характеристик міцності.

Серед слабких сторін підприємства можна виділити слабку впізнаваність, обмежену присутність у центральному регіоні країни, обмежену диверсифікацію продукції. Підприємство не веде маркетингових кампаній, не розміщує онлайн або фізичної реклами та відсутній впізнаваний логотип компанії або фірмовий дизайн упаковки.

Така позитивна динаміка свідчить про активізацію будівельної діяльності у столиці, що, своєю чергою, зумовлює підвищення попиту на будівельні матеріали. Зважаючи на технічні переваги керамзитоблоків, зокрема їх

теплоізоляційні властивості, легкість та екологічність, їх застосування є доцільним і перспективним у реалізації нових будівельних проєктів.

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу

	Можливості (О)	Загрози (Т)
	1. Зростання потреб у відновлюваному будівництві 2. Закриття деяких конкурентів у зв'язку з війною 3. Підвищення попиту на енергоефективні та легкі будівельні матеріали 4. Попит на керамзитоблоки у Київському регіоні	1. Обстріли інфраструктури 2. Зростання цін на енергоносії та логістику 3. Підвищення конкуренції з імпортними матеріалами 4. Зниження купівельної спроможності населення
Сильні сторони (S)	SO	ST
1. Досвід роботи з 2008 року 2. Власна сировинна база та складське господарство 3. Наявність власної лабораторії якості 4. База лояльних клієнтів 5. Найвища якість продукції та енергоефективність 6. Нове обладнання	1. Розширення співпраці з будівельними компаніями та підрядниками в регіонах активного відновлення інфраструктури 2. Відкриття філії в Київському регіоні для виробництва керамзитоблоків	1. Покращення маркетингової стратегії через діджиталізацію та присутність у соц. мережах 2. Розробка індивідуальних умов постачання для постійних клієнтів
Слабкі сторони (W)	WO	WT
1. Недостатня впізнаваність 2. Обмежена присутність у центральному регіоні 3. Слабка маркетингова політика 4. Обмежена диверсифікація продукції	1. Оптимізація логістичних процесів для зменшення витрат 2. Підвищення якості продукції для відповідності міжнародним стандартам	1. Підвищення впізнаваності бренду серед українських споживачів 2. Розширення асортименту продукції на базі власної сировини

Джерело: складено за даними аналізу галузі

Зокрема відсутні продажі керамзитоблоків у Київській області через економічну не вигідність їх транспортування 580 км. через занадто високу щільність 700-900 кг на м. куб. порівняно з 300-400 кг на м. куб. керамзиту

насипом. При цьому доцільно підтримувати конкурентні сильні сторони — високу якість продукції, нове обладнання та наявність власної сировинної бази.

Для подальшого визначення ефективної стратегії розвитку скористуємося моделлю «ринок - товар» Ансоффа.

Таблиця 2.5

Визначення можливості росту на існуючому ринку з існуючим товаром

Фактори оцінки	Питання: Є можливості чи перспективи росту на існуючому ринку?			Пояснення
	Можлива	Вірогідна	Не можлива	
Темп росту ринку	Високий	Сповільнюється, але росте	Стагнація або зниження об'єму ринку	Площа введенного в експлуатацію житла знизилась на 7,7% у 2023 р.
Рівень споживання товару компанії серед ЦА	Нижче, чім в середньому по ринку	на рівні середнєринкових показників	Вище, ніж в середньому по ринку	Єдиний виробник керамзиту в області
Частота використання товару ЦА	Максимальна	Помірна	Низка	Ділить ринок з газоблоком та піноблоком
Рівень дистрибуції товару на ринку (чи доступу до товару)	Нижче, чім в середньому по ринку	на рівні середнєринкових показників	Вище, чім в середньому по ринку	Знаходиться у пригороді. Товар доступний у більшості будівельних магазинів
Рівень відомості бренду	Нижче, чім в середньому по ринку	на рівні середнєринкових показників	Вище, чім в середньому по ринку	Відомий серед місцевих компаній
Економія від масштабу	Є	-	Ні	Може виробляти в 1,4 рази більше за попит в Одеській області
Товар компанії має конкурентну перевагу на існуючому ринку	Да	-	Ні	Міцність та легкість вище ніж у конкурентів
Можливість залучення високих інвестицій	Є	на рівні середнєринкових	Ні	є доступ до банківських та державних програм
Дотримано критеріїв	2	2	4	-

Джерело: складено за даними аналізу галузі

Кожному критерію надається умовне маркування — зелений, жовтий або червоний колір, що відображає ступінь доцільності впровадження відповідної стратегії.

Рівень споживання та доступність продукції мають найвищі оцінки, оскільки це єдиний керамзитовий завод в області, що робить співпрацю з ним значно вигіднішою, ніж з конкурентами. Це свідчить про обмеження у здатності підприємства зростати на цьому ринку, тому реалізація стратегії проникнення у нього має низьку вірогідність успіху. Ринок перебуває в стані стагнації, а підприємство вже охопило більшість потенційних клієнтів.

Таблиця 2.6

Визначення можливості росту на новому ринку з існуючим товаром

Фактори оцінки	Вірогідність виходу на ринок Києву з продуктом керамзитоблоки			Пояснення
	висока	середня	низька	
Підприємство успішно в поточній діяльності	Так	Є несуттєві недоліки	Ні, потрібно вдосконалювати продукт	Підприємств має 17 років досвіду роботи у галузі. Чистий дохід 67 млн. грн. Найбільший виробник керамзиту в Україні.
Кількість гравців на новому ринку	Низький рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку	Високий рівень насичення ринку	Близько 4 – 5 виробників керамзитоблоків.
Вхідні бар’єри на новому ринку	Практично відсутні	Є, проте недостатньо високі	Високий рівень	Підприємство вже має 5-6 покупців з Києва. ПБГ «Ковальська», ТОВ «Київцементбуд»
Темпи росту нового ринку	Високі	Зростає уповільненими темпами	Стагнує або знижується	Площа введених в експлуатацію будівель зросла на 39,4% у 2024р.
Товар має унікальні характеристики, конкурентну перевагу	Так	-	Ні	Товар лідує в Україні за показниками міцності, легкості а енергоефективності
Підприємство має ресурси для розвитку нового ринку	Так	-	Ні	Чистий прибуток 9,3 млн. грн. в 2024 р.
Дотримано крит.	4	1	0	-

Джерело: складено за даними аналізу галузі

Стратегія виходу на нові ринки з існуючим товаром є доцільною та має високий потенціал. Продукція вже користується попитом, а підприємство володіє конкурентними перевагами. Ринок зростає, а бар’єри для входу помірні, що

відкриває можливості для розширення збуту та збільшення продажів. Хоча бар'єри для виходу частково присутні, вони не є критичними, і компанія має достатній капітал для інвестування в розвиток. Отже, стратегія розвитку ринку є доцільною, а її реалізація має потенціал для розширення географії збуту та зростання обсягів продажу.

Таблиця 2.7

Визначення можливості росту на існуючих ринках з новим товаром

Фактори оцінки	Вірогідність виробництва нового продукту підприємством - цегли			Пояснення
	Висока	Середня	Низька	
Темп росту поточного ринку компанії	Високий	Уповільнений, але зростаючий	Низький	У 2023 році в Одеській області введено в експлуатацію понад 640 тис. м ² житла порівняно з 694,3 тис. м ² в 2022.
Розмір поточного ринку для бізнесу компанії	Великий	Середній	Незначний	В регіоні зареєстровано понад 160 будівельних компаній
Поточний товар (послуга) застарів, або має недоліки	Так	Є потреба в оновленні та впровадженні нов. технологій	Ні	Користується попитом. Попит з боку ОСББ на утеплення зріс на 42% у 2023 році
Конкуренція на поточному ринку	Високий рівень	Тенденція до загострення	Низький рівень	Станом на 2023 рік, в Україні діяло 650 підприємств - виробників цегли та кераміки
Загроза входу нових гравців	Так	Тенденція до зростання	Ні	Вартість запуску виробництва сягає від 500 тис. до 1,5 млн. дол.
Рівень оновлення асортименту та появи нових товарів у конкурентів	Високий	Середній	Низький	Консервативна продуктова структура ринку
Рівень компетенцій або можливості їх досягнення	Високий	Середній	Низький	Відсутність досвіду, брак технологічних компетенцій
Можливості зростання	Високий	Середній	Низький	Перенасичений ринок
Дотримано критеріїв	2	0	5	-

Джерело: складено за даними аналізу галузі

Аналіз показує, що стратегія розширення асортименту новим продуктом – цеглею на існуючий ринок є малооцільною. Ринок цегли в регіоні характеризується високим рівнем внутрішньогалузевої конкуренції, де вже

активно діють такі виробники, як ПрАТ «ПРОМІНЬ-1», ТОВ «КЕРАМІТ», «Цегельний завод №1» та інші локальні підприємства. Крім того, вхід до цього сегмента потребує значних капіталовкладень, оскільки виробництво цегли вимагає окремого високовартісного технологічного обладнання, що суттєво ускладнює швидку та ефективну диверсифікацію. За умов, коли існуючий товар (керамзит та керамзитоблоки) має стабільний попит, доцільніше зосередити ресурси на зміцненні позицій у наявному асортименті, ніж виходити в нову товарну категорію з високим рівнем ризику та витрат.

Таблиця 2.8

Визначення можливості росту на нових ринках з новим товаром

Стратегія диверсифікації	Питання: Чи є необхідність у диверсифікації портфелю?			Пояснення
	Можлива	Вірогідна	Не можлива	
Темп росту нового ринку компанії	Високий	Сповільнюється, але росте	Стагнація або зниження об'єму ринку	Частка цегляного будівництва у Києві впала з 42% у 2015 р. до менш ніж 25% у 2023 р.
Конкуренція на новому ринку	Низький рівень	Тенденції до посилення конкуренції	Високий рівень	У Києві та області діють понад 100 компаній - конкурентів
У компанії наявні додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку	Так		Ні	Чистий прибуток 9,3 млн. грн. в 2024 р.
Компанія має певний рівень компетенції	Так	-	Ні	Раніше не займалася виробництвом цегли
Можливості росту на існуючих ринках з існуючими товарами	Мінімальні і відсутні	-	Є	Великий охопит цільової аудиторії, єдиний виробник в області
Дотримано критеріїв	2	0	3	-

Джерело: складено за даними аналізу галузі

Згідно з проведеним аналізом стратегія виходу на новий ринок з новим товаром є малоперспективною та економічно недоцільною. Попри наявність вільних ресурсів і певного рівня компетенцій у компанії, ринок характеризується

високими темпами конкуренції, що лише посилюється, та потребує значних інвестицій у нове обладнання й технології. Крім того, у цільових регіонах вже присутні великі гравці галузі з усталеними позиціями, що суттєво знижує шанси на ефективне проникнення без істотних витрат.

Отже, згідно з проведеним багатофакторним аналізом, розвиток на новому ринку в Києві є найбільш перспективним. На другій позиції знаходиться стратегія проникнення на ринок, однак серед її недоліків варто відзначити стагнацію зростання підприємства через насиченість ринку продукцією підприємства та вичерпання цільової аудиторії.

2.5. Економічне обґрунтування пропозиції

Проведений у підрозділі 2.2 аналіз дозволив виявити як слабкі сторони, так і потенційні можливості розвитку підприємства, що потребують належної уваги з метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Одеський керамзитовий завод» на ринку будівельних матеріалів. Зокрема, встановлено, що ринок будівельної продукції в Київському регіоні є недостатньо насиченим, що відкриває перспективи для організації прямих продажів керамзитоблоків будівельним компаніям без залучення посередників, зокрема цементних заводів.

ТОВ «Одеський керамзитовий завод» співпрацює з низкою підприємств у Київському регіоні, зокрема з цементними заводами, такими як ПрАТ «Ковальська Житлосервіс», ТОВ «БетонКомплектБуд», які займаються виробництвом керамзитобетонних блоків. У подальшому ці вироби реалізуються кінцевим споживачам — будівельним компаніям, серед яких, наприклад, ТОВ «Інтергал-Буд» та ТОВ «Будівельна компанія Міськжитлобуд».

Київські цементні заводи не виробляють керамзит самостійно через високу вартість спеціалізованого обладнання, а також відсутність глинодобувних кар'єрів у безпосередній близькості. Водночас вони не закупають готові керамзитоблоки у ТОВ «Одеський керамзитовий завод» через значні витрати на логістику. З огляду на це, для них доцільніше транспортувати кілька вагонів керамзиту з об'ємною густиною приблизно 300–350 кг на куб. м., а вже на

власних виробничих потужностях виготовляти з нього в два рази більше керамзитоблоків щільністю 800–1000 кг на куб. м. Ці блоки реалізуються з торговельною націнкою на рівні 20–30%.

У зв'язку з цим ТОВ «Одеський керамзитовий завод» доцільно використовувати власні конкурентні переваги на новому ринку — зокрема, високу якість продукції та налагоджену технологічну базу — для організації виробництва та продажу керамзитоблоків кінцевим споживачам. Це дозволить запропонувати більш вигідну ціну у порівнянні з конкурентами та посилити позиції підприємства на будівельному ринку столиці.

У 2022 році, внаслідок повномасштабної війни, свою діяльність припинили близько 70% будівельних підприємств. Проте ринок Києва адаптується та демонструє значний потенціал до зростання. Спостерігається позитивна динаміка відновлення споживчого попиту, а в довгостроковій перспективі очікується його подальше посилення у зв'язку з реалізацією державних та міжнародних програм відновлення житлової інфраструктури й післявоєнної реконструкції країни.

Отже пропонується оренда ділянки в київському регіоні та встановлення там лінії з виробництва керамзитоблоків під закритим навісом. Продавати керамзитоблоки вигідніше у порівнянні з керамзитопеском, бо вони характеризуються вищим попитом та маржою вищою в середньому на 8%. Цей матеріал за теплоізоляційними властивостями наближається до газоблоку, проте відзначається кращими показниками теплозбереження та вищою міцністю у порівнянні з основними конкурентами — піноблоком та газоблоком.

Ці характеристики роблять його придатним для використання в несучих стінах і, відповідно, дають змогу зекономити на влаштуванні більш масивного фундаменту та додатковому утепленні стін.

Однак проблемою є його непопулярність серед забудовників та у сфері приватного будівництва. Тому запропонований проєкт враховує витрати на рекламу, орієнтовану насамперед на кінцевих споживачів — приватних забудовників, які будують житло для себе. Ставши популярним серед

індивідуальних покупців, цей продукт також буде частіше замовлятися дистриб'юторами та будівельними компаніями.

Спочатку необхідно ухвалити рішення щодо місця розташування виробництва. Нами було прийнято рішення, що в сучасних умовах доцільною є оренда земельної ділянки з наявним заїздом залізничними коліями. Перевезення керамзиту з Одеси залізницею дозволяє зекономити час і кошти порівняно з автомобільними перевезеннями самоскидами.

Ми обрали ділянку площею 2000 м² за адресою: вулиця Бориспільська, 17, Дарницький район м. Києва, яка здається в оренду всього за 80 тис. грн на міс. Окрім залізничного заїзду, ділянка має підключення до водопостачання та електроенергії, а також вигідне розташування поблизу центру міста, що наближає виробництво до цільової аудиторії.

Для організації виробництва блоків було вирішено придбати автоматичну лінію PRS400 від турецького виробника Bess. Обладнання повністю відповідає потребам середнього підприємства, забезпечуючи проектну потужність у 4000 блоків за восьмигодинну зміну, і водночас є енергоефективним рішенням із споживанням лише 25 кВт·год.

Для обслуговування лінії необхідно всього троє працівників: один відповідає за завантаження компонентів суміші, другий — за складування готової продукції, а третій здійснює налаштування обладнання та контроль якості блоків. Вартість лінії становить 55 тис. дол., однак з урахуванням логістичних витрат сума була закладена у 60 тис. дол., що еквівалентно 2 400 тис. грн за курсом 40 грн за долар.

Окрім лінії виробництва, також було вирішено купити фронтальний та вилковий навантажувачі, за середньою ціною на українському ринку в 20 тис. дол. та 7,5 тис. дол. відповідно. Також була врахована вартість піддонів та стелажів для сушки та складування готових блоків. Загальна сума витрат на обладнання складає 3597 тис. грн. Амортизація розраховувалась з урахуванням середнього строку служби обладнання 8 років. Витрати на обладнання представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Витрати на обладнання

Обладнання	Кількість, од.	Ціна за одиницю, тис. грн.	Вартість, грн.
Лінія виробництва блоків	1	2400	2400
Фронтальний навантажувач	1	900	800
Вилковий навантажувач	1	300	300
Комп'ютер	1	3	3
Стол	1	2	2
Телефон	1	2	2
Стільці	4	0,4	1,6
Промислові стелажі	20	3	60
Піддони	300	0,1	30
Сума	-	-	3597

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо амортизаційні відрахування за п'ять наступних років використовуючи метод зменшення залишкової вартості за умови середнього строку служби обладнання у 8 років та відповідно нормою амортизації 25% (табл. 2.10). Згідно з розрахунками залишкова вартість становитиме 392 тис. грн.

Таблиця 2.10

Розрахунок амортизаційних відрахувань, тис. грн.

Рік	Вартість устаткування на початок року	Річна сума амортизації	Вартість устаткування на кінець року
2026	3917,00	979,250	2937,750
2027	2937,750	734,438	2203,313
2028	2203,313	550,828	1652,484
2029	1652,484	413,121	1239,363
2030	1239,363	309,841	929,522

Джерело: розраховано автором

Основним інструментом залучення клієнтів буде реклама на білбордах, орієнтована на кінцевих споживачів, а також радіо реклама, як один із найдоступніших та ефективних каналів просування продукції.

Такий підхід дозволить охопити широкую цільову аудиторію в межах регіону, підвищити впізнаваність бренду та стимулювати попит на будівельні матеріали серед приватних забудовників і малих підрядних організацій. Тому рекламну

кампанію доцільно розпочати приблизно за місяць до запуску виробництва, щоб забезпечити попереднє формування попиту на продукцію підприємства.

Крім того, підприємство пропонуватиме керамзитоблоки існуючим партнерам, які вже закуповують керамзит, що дозволить оперативно вийти на ринок збуту, скоротити цикл укладення угод і забезпечити відносно стабільний обсяг реалізації з перших місяців виробництва. Витрати на підготовку ділянки включають в себе роботи по очищенню та вирівнюванню території, встановлення закритого тенту та вкладання 700 кв. м. бетонних плит для стійкого фундаменту лінії виробництва. Необхідні початкові інвестиції для виконання проекту підсумовано у таблиці 2.11. і становлять у сумі 3817 тис. грн.

Таблиця 2.11

Інвестиційні витрати

Заходи	Сума, тис. грн.
Закупівля обладнання	3597
Встановлення обладнання	20
Підготовка ділянки	200
Усього	3817

Джерело: розраховано автором

Один стандартний керамзитобетонний блок має сторони 390*190*190 мм, відповідно потребує 0,014 куб. м. матеріалу у пропорціях одна частина води та цементу, дві частини піску та п'ять частин керамзитового піску з фракціями 5-10 мм.

За для виготовлення блоків планується використовувати керамзит з основного заводу в Одесі за собівартістю виготовлення – 2050 грн/ куб. м., що буде транспортуватися залізничною дорогою. Матеріальні витрати на виробництво одного керамзитобетонного блоку становлять 27,127 грн. та представлені у таблиці 2.12.

Вартість допоміжних матеріалів включає в себе вартість перчаток та комбінезонів для робітників а також вартість норми використання машинного масла. У вартість допоміжних матеріалів було закладено 30 грн. на тисячу од. продукції.

Таблиця 2.12

Матеріальні витрати на одиницю продукції

Матеріал	Ціна	Кількість	Вартість
Керамзит	2050 грн/ куб. м.	0,0058 м2	11,890 грн
Цемент	7000 грн./ тона	2 кг	14,000 грн.
Вода	49,98 куб. м.	2.3 л	0,115 грн.
Пісок	300 грн./ тона	3,74 кг	1,122 грн
Всього	-	-	27,127 грн

Джерело: розраховано автором

За умови середнього навантаження розрахункове споживання палива становить 4 л. на год. у фронтального навантажувача та 2,4 л на год. у вилкового навантажувача. Тоді підприємству необхідно буде 1126 літрів бензину для роботи навантажувачів протягом 176 годин на місяць при вартості бензину 52 грн. за літр. Всього виходить 58 582 грн. за місяць.

Звідси вартість на одну тис. блоків становитиме:

$$\frac{58582}{88} = 665,7 \text{ грн.}$$

Також для виробництва потрібно 25 кВт електроенергії, що споживається виробничою лінією, 0,6 кВт на приблизно 10 ламп для освітлення та 0,3 кВт для роботи комп'ютера. Беручи до уваги, що середня вартість кіловата для бізнесу становить 6 грн, а обладнання буде працювати 176 год. на міс. розрахуємо витрати на паливо та енергію на технологічні цілі на 1 тис. од. прод. За місяць виробляється 88 тис. блоків.

$$(25 + 0,6 + 0,3) \times 176 \times 6/88 = 310,8 \text{ грн.}$$

Всього витрати на паливо та енергію на технологічні цілі на одну тис. блоків становитиме:

$$665,7 + 310,8 = 976,5 \text{ грн.}$$

Витрати на маркетинг включають розміщення реклами на семи банерах у різних районах міста за ціною в середньому 10 тис. грн. в міс. та реклама по місцевих радіо каналах загальною вартістю 15 тис. грн. в міс.

Таблиця 2.13

Розрахунок відпускної ціни 1 тис. блоків

Статті витрат	Сума, грн.
Вартість сировини та основних матеріалів	29115,64
Вартість допоміжних матеріалів	30
Паливо, енергія на технологічні цілі	976,5
Заробітна плата виробничих робітників з відрахуваннями	1174,09
Амортизація	565,81
Загальновиробничі витрати	909,09
Витрати на збут	965,91
Повна собівартість	33369,42
Прибуток (надбавка) x 20 %	6673,88
Загальна вартість	40043,30
ПДВ x 20%	8008,66
Відпускна ціна з ПДВ	48 000,00

Джерело: розраховано автором

Штат працівників включатиме двох водіїв навантажувачів із заробітною платою 20 тис. грн кожен, оператора виробничої лінії із заробітною платою 22 тис. грн, а також фахівця з роботи з клієнтами, який відповідає за приймання та виконання замовлень, із заробітною платою 22 тис. грн. Загальний фонд заробітної плати становить 84 тис. грн. на місяць. З урахуванням ПДФО – 18% та військовий збір – 5%, витрати на заробітну плату працівникам становитимуть 103,3 тис. грн. в місяць.

Загальновиробничі витрати складаються з оренди ділянки 80000 грн. на місяць. Адміністративні витрати включають вартість послуг зв'язку та інтернету на місяць – 500 грн. Беручи до уваги, що потужність виробництва становить 88 тис. блоків на місяць розрахуємо відпускну ціну на одну тис. блоків в таблиці 2.13.

Порівняємо витрати у варіанті розміщення виробництва керамзитоблоків в Одесі з варіантом транспортування готової продукції клієнтам до Києва. У цьому випадку підприємство сплачуватиме за перевезення вже виготовлених блоків з Одеси, а не сировини — керамзиту. Потужність планованої виробничої лінії у

Києві становитиме 88 тис. блоків на місяць, що відповідає 1047,2 т продукції. Для її виготовлення необхідно 246,4 т керамзиту.

Таблиця 2.14

**Порівняння вартості перевезення керамзиту та керамзитоблоків
з Одеси в Київ**

Характеристика	Керамзит	Керамзитоблоки
Обсяг за місяць	616 м. куб.	1232 м. куб.
Густина	0,4 т. на м. куб.	0,85 т. на м. куб.
Вага	246,4 т.	1047,2 т.
Вартість перевезення до зал. станції	5 200 грн.	10 500 грн.
Вартість залізничного перевезення	167 577 грн.	712 204 грн.
Загальна вартість перевезення	172 777 грн.	722 704 грн.

Джерело: розраховано автором

Вартість перевезення до залізничної станції була розрахована за умови, що відстань між ТОВ «Одеський керазитовий завод» та станції Одесса-товарна складає 24 км., та використовуються стандартні десятитонні фури з місткістю 45 куб. м. і нормою витрати пального 30 літрів на 100 км.

Згідно з калькулятором вантажних перевезень УкрЗалізниці, транспортування блоків є у 4,2 раза дорожчим, ніж перевезення необхідного для них обсягу керамзиту (табл. 2.14). За інших рівних умов, у разі реалізації керамзитоблоків, вироблених в Одесі, їх собівартість зросте на 6,25 грн за одиницю.

Якщо підприємство покриватиме ці витрати за рахунок власної надбавки, її рівень зменшиться з 20% до 3,92%. У разі ж перекладання додаткових витрат на споживача, роздрібна ціна одного блоку зросте з середньоринкових 48 грн до 56 грн, що робить покупку економічно необґрунтованою. Отже, відкриття виробництва керамзитоблоків у Києві є значно доцільнішим, ніж транспортування готової продукції з Одеси.

Таблиця 2.15

Розрахунок грошового потоку, тис. грн.

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Дохід	25344,00	38016,00	50688,00	50688,00	50688,00
Поточні витрати	24683,69	35175,76	45667,83	45667,83	45667,83
Амортизація	979,25	734,44	550,83	413,12	309,84
Прибуток від реалізації	660,31	2840,24	5020,16	5020,16	5020,16
Чистий прибуток	541,46	2329,00	4116,53	4116,53	4116,53
Чисті грошові надходження (ЧГН)	1520,70	3063,43	4667,36	4529,65	4426,37
Коефіцієнт приведення	0.82	0.67	0.55	0.45	0.37
ЧГН приведені	1246,48	2058, 21	2570,35	2044,68	1637,75
Сумарні ЧГН приведені	1246,48	3304,69	5875,03	7919,72	9557,47

Джерело: розраховано автором

У перший рік планується, що обсяги реалізації становитимуть приблизно половину від максимального обсягу виробництва. У другий рік очікується досягнення рівня 75% завантаженості, а починаючи з третього року — вихід на повну потужність, що становить 88 тис. блоків на місяць (табл. 2.15) . Ціну реалізації керамзитоблоків передбачено встановити на рівні 48 грн. за одиницю, що відповідає надбавці в 20% та середньоринковим показникам ціни.

Дохід в даному випадку був розрахований як добуток обсягу виробництва на ціну реалізації та коефіцієнту очікуваного попиту.

Дохід = Обсяг вироблення × Ціна реалізації × Коефіцієнт попиту

Чисті грошові надходження:

ЧГН = Чистий прибуток + Амортизація

Під час розрахунку чистої приведеної вартості було використано ставку дисконтування 22%, що враховує ставку комерційного кредиту, облікову ставку НБУ, очікування інвесторів та ризики пов'язані з нестабільною економічною ситуацією. Згідно з наведеними розрахунками чиста поточна вартість проекту становитиме Аналізуючи таблицю дисконтованих грошових потоків, можна зробити висновок, що проект окупиться вже через два роки і два місяці, що є надзвичайно позитивним показником ефективності інвестицій.

$$NPV = 9557,5 - 3817,0 = 5740,5 \text{ тис. грн.}$$

$$ПО = 2 \text{ роки} + \frac{3817,0 - 3304,69}{2570,35} \times 12 \approx 2 \text{ роки } 2 \text{ місяці}$$

Для визначення ефективності інвестицій, розрахуємо індекс доходності (PI) проекту, що показує скільки грошових одиниць прибутку в поточній вартості приносить кожна вкладена гривня. Індекс доходності (PI) визначають як відношення сумарного чистого приведенного доходу до суми інвестицій:

$$PI = \frac{9557,47}{3817} = 2,5$$

Індекс доходності характеризує наш проект, як дуже привабливий. Сума інвестицій повернеться за п'ять років у 2,5 рази, навіть не враховуючи можливе подальше підвищення попиту та запровадження другої зміни. Таким чином можна вважати наш проект розвитку підприємства на новому ринку економічно обґрунтованим та пропонувати його для впровадження на підприємстві для розвитку на ринку.

Далі застосуємо інструмент проєктного менеджменту — мережеву діаграму, з метою визначення послідовності етапів, загальної тривалості реалізації проєкту, оптимізації витрат та забезпечення ефективного планування ресурсів. Також буде визначено критичний шлях, що використовується для визначення найтривалішої послідовності взаємопов'язаних операцій, від яких залежить загальний строк реалізації проєкту.

Нами було ідентифіковано 15 ключових операцій для запуску виробництва керамзитоблоків в Києві (табл. 2.16.). Ці етапи охоплюють усі ключові аспекти підготовки, організації та запуску виробництва, включаючи правове оформлення, логістику, технічне обладнання та маркетинг.

Згідно з проведеними розрахунками загальна тривалість підготовки, планування та реалізації проєкту відкриття виробництва керамзитоблоків у Києві становить 67 днів, що охоплює всі ключові організаційні, логістичні та виробничі етапи. Як видно з таблиці 2.16, найтривалішими операціями є замовлення та доставка лінії виробництва тривалістю 28 днів та розробка, погодження й експертиза проєктної документації - 21 день.

Саме ці етапи визначають критичний шлях реалізації проєкту, і їх своєчасне виконання є ключовим фактором успішного запуску підприємства. Інші етапи, зокрема укладання договору оренди ділянки, підготовка території, найм персоналу та організація логістики, реалізуються паралельно, що дозволяє оптимізувати часові та фінансові витрати.

Таблиця 2.16

Основні етапи реалізації запропонованого проєкту

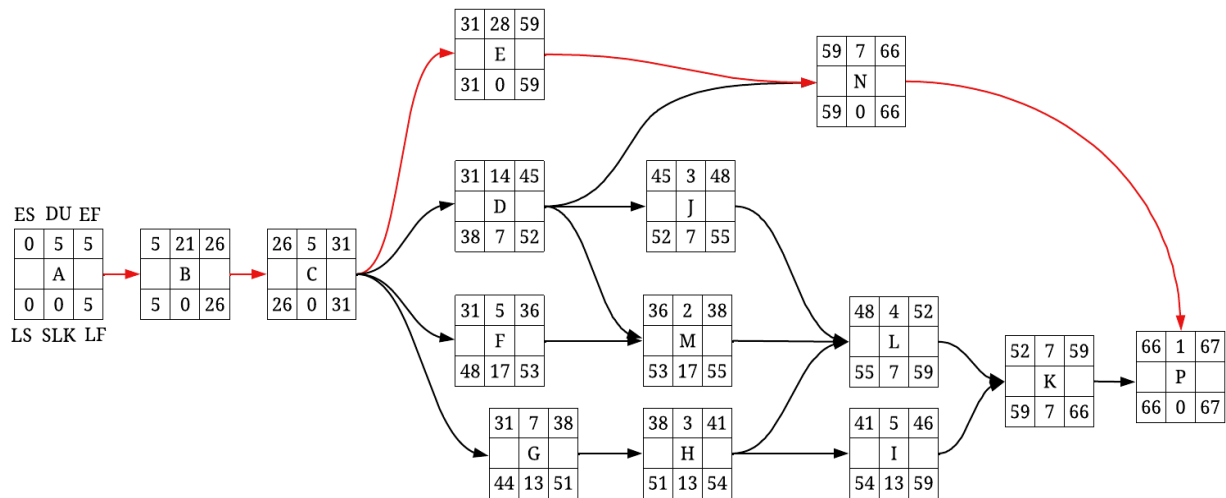
Ум. позн.	Операції	Найближча попередня операція	Тривалість днів	Початок операції (ES)	Закінчення операції (EF)
A	Опрацювання варіантів фінансування	-	5	0	5
B	Розробка, погодження та експертиза проєктної документації.	A	21	5	26
C	Укладання договору оренди ділянки	B	5	26	31
D	Найм персоналу	C	14	31	45
E	Замовлення та доставка лінії виробництва	C	28	31	59
F	Запуск маркетингової кампанії	C	5	31	36
G	Підготовка ділянки	C	7	31	38
H	Установка тентованого навісу	G	3	38	41
I	Закупівля обладнання	H	5	54	59
J	Пошук постачальників	D	3	52	55
K	Транспортування та розвантаження сировини	L, I	7	52	59
L	Закупівля палива для навантажувачів	J, M, H	4	48	52
M	Прийом предзамовлень	D, F	2	36	38
N	Навчання робітників	E, D	7	59	66
P	Початок роботи	K	1	66	67

Джерело: розраховано автором

Виходячи з цього, складемо мережеву діаграму реалізації проєкту, де окремі операції позначено літерами, а їх тривалість — відповідними числовими значеннями (рис. 2.17).

На приведеному графіку кожна операція позначається таблицею з дев'ятьма комірками. У верхніх трьох зліва направо позначається ранній старт,

тривалість, раннє завершення та у центральній - буква, що відповідає операції. У нижніх трьох комірках позначено пізній старт, запас часу, та пізнє завершення.



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.17. Мережевий графік відкриття виробництва в Києві

Критичний шлях реалізації проекту проходить через послідовність операцій A-B-C-E-N-P і має загальну тривалість 67 днів. Побудована мережева діаграма відображає стандартну тривалість виконання робіт за умови використання наявних ресурсів підприємства без залучення додаткових резервів. У разі необхідності прискорення завершення проекту, окремі операції, що входять до критичного шляху та мають визначальний вплив на загальну тривалість, можуть бути реалізовані у скорочені строки шляхом інтенсифікації виконання та залучення додаткових фінансових та трудових ресурсів (табл. 2.17).

Згідно з проведеним аналізом резервних ресурсів в таблиці 2.17, можна скоротити шість операцій, що входять до критичного шляху. Зокрема, найбільший резерв часу спостерігається в операції E — замовлення та доставка лінії виробництва, яка може бути скорочена на 6 днів.

Для розрахунку тривалості даної операції було прийнято середній термін оформлення замовлення із підготовкою документів у 5 днів, доставка морем в середньому 14 днів, митне оформлення з перевезенням від порту до Києву 7 днів.

Дані терміни були взяті в середньому, згідно з пропозиціями логістичних компаній таких як Autotransgarant, Utec, SK Cargo. При виборі доставки

автотранспортом в середньому можна скоротити термін на 6 днів, проте це додатково коштуватиме 1000 – 1500 дол.

Таблиця 2.17.

Розрахунок резервів часу

Ум. позн.	Операції	Приналежність до критичного шляху	Тривалість		Різниця
			Нормальна	Пришвидшена	
A	Опрацювання варіантів фінансування	+	5	4	1
B	Розробка, погодження та експертиза проектної документації.	+	21	18	3
C	Укладання договору оренди ділянки	+	5	4	1
D	Найм персоналу	-	14	14	0
E	Замовлення та доставка лінії виробництва	+	28	22	6
F	Запуск маркетингової кампанії	-	5	5	0
G	Підготовка ділянки	-	7	7	0
H	Установка тентованого навісу	-	3	3	0
I	Закупівля обладнання	-	5	5	0
J	Пошук постачальників	-	3	3	0
K	Транспортування та розвантаження сировини	-	7	7	0
L	Закупівля палива для навантажувачів	-	4	4	0
M	Прийом предзамовлень	-	2	2	
N	Навчання робітників	+	7	5	2
P	Початок роботи	+	1	1	0

Джерело: розраховано автором

За таких умов необхідно порівняти очікуваний прибуток з предзамовлень та втрати через замовлення ранньої доставки. Отже рекомендується оформлювати заказ та необхідні документи на лінію виробництва одночасно з прийомом предзамовлень. Це надасть змогу одразу врахувати приблизну кількість продажів протягом першого тижня та прийняти обґрунтоване рішення.

Можливо скорочення тривалості операції B — розробка, погодження та експертиза проектної документації, на три дні, проте це може потребувати залучення додаткових робітників або понаднормові години, та витрати на

пришвидшення оформлення державних дозволів. Тому через значні додаткові витрати, пришвидження цієї операції не вигідне.

Пришвидження інших операцій можливе лише на 1–2 дні та потребуватиме додаткових фінансових витрат. У межах даного проєкту така різниця у тривалості реалізації не вважається критичною. Водночас інші операції, що не належать до критичного шляху, не мають суттєвого впливу на загальну тривалість проєкту, тому скорочення їхньої тривалості не є пріоритетним. Таким чином, доцільність пришвидшення має оцінюватися з урахуванням ресурсних можливостей підприємства, співвідношення витрат і вигод, а також реального потенціалу для оптимізації кожного етапу.

У процесі реалізації проєкту відкриття виробництва керамзитоблоків у Києві ТОВ «Одеський керамзитовий завод» має врахувати низку операційних та зовнішніх ризиків. Одним із ключових викликів є потенційні затримки в укладанні договору оренди земельної ділянки або труднощі з оформленням дозвільної документації, зокрема повідомлень у Держпраці та підключення до інженерних мереж. Крім того, певні ризики пов'язані з затримками постачання обладнання з-за кордону, що може бути спричинене як зовнішніми логістичними факторами, так і нестабільністю митного оформлення. Не менш важливими є організаційні ризики, серед яких — недостатня підготовка персоналу до роботи на новій лінії або складнощі із залученням кваліфікованих кадрів у новому регіоні. Усі зазначені фактори потребують завчасного планування та впровадження механізмів ризик-менеджменту для зниження їхнього впливу на успішну реалізацію проєкту.

Таким чином, запуск виробництва керамзитоблоків у Києві сприятиме розвитку ТОВ «Одеський керамзитовий завод» за рахунок виходу на новий регіональний ринок із високим потенціалом попиту, підвищення доданої вартості продукції та зменшення залежності від посередників. Реалізація даного проєкту дозволить підприємству зміцнити ринкові позиції, розширити клієнтську базу, збільшити прибутковість діяльності та забезпечити стабільне стратегічне зростання.

ВИСНОВКИ

1. Проаналізовано особливості ринку будівельних матеріалів та стан його сьогодні в Україні. Ризики, які виникають на цьому ринку. Досліджено структуру цього ринку та суб'єктів, які на ньому працюють. Проаналізовано стратегії промислових підприємств, орієнтовані на ріст виручки та скорочення витрат.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що, попри тривалу війну, ринок будівельних матеріалів в Україні демонструє ознаки поступового відновлення. Загальний обсяг будівельних робіт зріс, а реалізація продукції з глини, зокрема керамзиту, поступово повертається до довоєнних показників. На цьому тлі ринок зберігає помірну позитивну динаміку, що створює передумови для подальшого розвитку.

2. Проаналізовано діяльність ТОВ «Одеський керамзитовий завод» на ринку будівельних матеріалів. Досліджено організаційну структуру та особливості її функціонування.

Для ТОВ «Одеський керамзитовий завод» аналізований період був переважно успішним: спостерігалось зростання доходів та прибутку, що свідчить про ефективну виробничу діяльність. Водночас, не всі показники демонструють стабільність — зокрема, коливання рентабельності свідчать про вплив витратної частини на фінансовий результат.

Показники ліквідності у більшості випадків перевищують нормативні значення, що може свідчити про позитивну платоспроможність. Рентабельність власного капіталу залишається високою, що вказує на ефективність використання вкладених ресурсів. Водночас, зменшення рентабельності продажів свідчить про необхідність посилення контролю над витратами.

У цілому підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, що створює передумови для реалізації стратегії розширення виробництва та зміцнення позицій на ринку будівельних матеріалів.

3. Для оцінки потенціалу до розвитку ТОВ «Одеський керамзитовий завод» були використані SWOT-аналіз, та матриця Ансоффа. Результати показали, що підприємство має низку конкурентних переваг — власну

сировину, сучасне обладнання, високу якість продукції та стабільну клієнтську базу.

Водночас ідентифіковано проблеми: слабка впізнаваність, обмежена присутність у центральному регіоні та низька маркетингова активність. Найперспективнішою визнано стратегію виходу з існуючим товаром на нові ринки, зокрема у Київську область та місто Київ, тоді як подальше розширення асортименту або проникнення на вже насичений місцевий ринок є менш доцільними.

4. Доцільність запуску виробництва керамзитоблоків у Києві ТОВ «Одеський керамзитовий завод» підтверджено економічними розрахунками. За результатами фінансової моделі, інвестиційний проєкт має строк окупності лише 2 роки і 2 місяці та індекс доходності 2,5, що свідчить про високу привабливість. Проєкт передбачає мінімізацію логістичних витрат, підвищення маржинальності та пряму роботу з кінцевим споживачем. Його реалізація дозволить підприємству суттєво зміцнити позиції на будівельному ринку столиці та забезпечити сталий розвиток у новому регіоні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Коротков Э.М. Концепція менеджменту. – К.: Дека, 1997. – 304 с.
2. Забродский В.А, Кизим Н.А. Развитие крупномасштабных экономико производственных систем. – Харьков: Бизнес Информ, 2000. – 72 с.
3. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. 284 с.
4. Лазоренко Т. О., Пермінова С. О. Основи менеджменту. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 166 с.
5. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми. Київ: Центр учбової літератури, 2016.
6. Farida I., Setiawan D. Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation // Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2022. Vol. 8, No. 3. P. 163.
7. Заїка О., Ткаченко В. Управління розвитком підприємства // Економіка та суспільство. 2022. № 43. С. 43.
8. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій. Київ: Кондор, 2014.
9. Гаразда М. З. Стратегічне управління розвитком підприємства. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2024.
10. Токмакова І. В., Шатохін Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64.
11. Афанасьєв Н. В. Управління розвитком підприємства : монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 184 с.
12. Погорелов Ю. С. Развитие предприятия: понятия та виды // Культура народов Причерноморья. 2006. № 5.
13. Бондар Т., Марко Д. Система управління розвитком підприємства в умовах динамічної конкуренції // Економіка та суспільство. 2021. № 26.
14. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: Пер. с англ. - М., 2004. – 198 с.

15. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1999. – 519 с.
16. Хачатрян В. Концептуальні засади забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 298(5, ч. 2). С. 30–34.
17. Бондаренко О. Генеза підходів щодо оцінки конкурентних переваг країни // Матеріали ІХ Міжнародної наукової конференції «Проблеми та завдання сучасної науки і практики», 15–17 листопада, Бордо, Франція. 2022. С. 132.
18. Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations, States and Regions*. Boston: Harvard Business School, 2009. 35 p.
19. Humphrey A. SWOT Analysis for Management Consulting // SRI Alumni Newsletter. 2005. December.
20. Акулюшина М. О. Застосування методики SWOT-аналізу при плануванні інвестиційно-інноваційних процесів на підприємстві // Технологічний аудит та резерви виробництва. 2015. № 1(6). С. 8–14. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_1%286%29__3
21. Кривдик М., Алексієнко О. Особливості управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи // Development Service Industry Management. 2023. № 3. С. 127–133.
22. Kirzner I. The Alert and Creative Entrepreneur: A Clarification // *Small Business Economics*. – 2009. – Vol. 32. – P. 145–152.
23. Levitt T. *Ted Levitt on Marketing: a Harvard Business Review Paperback*. – Boston : Harvard Business School Publishing Corporation, 2006. – 240 p.
24. Schnaars S. *Managing Imitating Strategies: How Late Entrants Seize Markets from Pioneers*. – New York : Free Press, 1994. – 252 p.
25. Kotler P., Keller K. *Marketing Management*. – 15th ed. – Harlow : Pearson Education Limited, 2016. – 816 p.
26. Ansoff I. Strategies for Diversification // *Harvard Business Review*. – 1957. – Vol. 35, No. 5. – P. 113–124.

27. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. – 2nd ed. – New York : Free Press, 2005. – 406 p.
28. Wheelen T.L., Hunger J.D. *Strategic Management and Business Policy*. – 12th ed. – Pearson Education, 2012. – 720 p.
29. Pickton D., Wright S. What's SWOT in strategic analysis? // *Strategic Change*. – 1998. – Vol. 7(2). – P. 101–109.
30. Тимохін Д.В. Оцінювання стратегічних альтернатив розвитку підприємства: векторний підхід // *Економіка та держава*. – 2019. – № 6. – С. 63–67.
31. Petkov R., Bankatev I. Using a Vector SWOT-Analysis to Determine the Guidelines for the Training of Tracked Vehicles Driver in the Bulgarian Army // *Knowledge-Based Organization*. – 2018. – Vol. 24, No. 1. – P. 131–136.
32. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства // *Інвестиції: практика та досвід*. — 2015. — № 1. — С. 30–33.
33. Державна служба статистики України. 2024. Вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
34. Тарифи на газ для підприємств [Електронний ресурс] / Minfin.com.ua. — 2025. — Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/tariff/gas/prom/>
35. Clarity-project.info. 2025. 36143585 – ТОВ «ОДЕСЬКИЙ КЕРАМЗИТОВИЙ ЗАВОД» – Основна інформація – Clarity Project [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/36143585>
36. Clarity-project.info. 2015. 03585024 – ПРАТ «Самбірський керамзитовий завод» – Основна інформація – Clarity Project [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/03585024>
37. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. – Одеса: Атлант, 2012.
38. Кузнецова І. О., Карпенко Ю. В. Планування діяльності підприємств: структурний аспект : монографія. Одеса : Атлант, 2012. 216 с.

39. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни // Економіка та суспільство. 2023. № 56. С.112-118
40. Шандрівська О. Є., Кулик А. М. О. Аналіз ринку будівельних матеріалів в контексті економічної нестабільності // Економічний вісник. 2025. № 7. С. 113-117.
41. Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України: аналіз та прогнози. Серпень 2024. Режим доступу: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02_09_24_Zvit_Strukturni_zmini_ta_vikliki_v_budivelnii--_industrii--.pdf
42. UkraineInvest. Сектор будівельних матеріалів – UkraineInvest. 2024. Режим доступу: <https://ukraineinvest.gov.ua/industries/building-materials-ukraineinvest>
43. Романенко О. В. Розвиток ринку будівельних матеріалів України в умовах воєнного стану // Економіка та держава. 2024. № 4. С. 58–62.