

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ «МАГІСТР»

**тема: РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Виконав: студент денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Безручко Артем Олександрович

Керівник

Харченко Тетяна Олександрівна
д.н.держ.упр., доцент кафедри публічного
управління та адміністрування

Рецензент

Коблянська Інна Ігорівна
к.е.н., доцент кафедри економіки, підприємництва
та бізнес-адміністрування Сумського державного
університету

Суми - 2024 р.

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u> <u>ОП «Адміністративний менеджмент»</u>

Затверджую:
Завідувач кафедри д.е.н., професор О.П. Славкова
«___» «___» 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА *Безручко Артем Олександрович*

1. **Тема роботи:** Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства

2. **База практичного дослідження:** ТОВ «СУМИМОСТОБУД», м. Суми
керівник роботи Харченко Т.О., д.н.держ.упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування

затверджена наказом по університету від «___» _____ 202 р. № _____-н

3. **Строк подання студентом закінченого проєкту (роботи)** «___» _____ 202 р.

4. **Вихідні дані до проєкту (роботи):**

навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, фінансово-економічна звітність будівельного підприємства за 2021-2023 роки

5. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

- вивчити теоретико-методологічні засади розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства;
- сформулювати організаційно-економічну характеристику ТОВ «СУМИМОСТОБУД»;
- провести аналіз менеджменту бізнес процесів ТОВ «СУМИМОСТОБУД»;
- надати оцінку внутрішньому та зовнішньому середовищу ТОВ «СУМИМОСТОБУД»;
- сформулювати систему стратегічних цілей розвитку ТОВ «СУМИМОСТОБУД»;
- розробити стратегічні альтернативи розвитку ТОВ «СУМИМОСТОБУД»;
- сформулювати напрями впровадження заходів з реалізації фінансової стратегії в системі управління розвитком підприємства.

6. **Дата видачі завдання:** «___» _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту(роботи)	Строк виконання етапів проєкту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач дипломної роботи, складання плану	<i>Вересень-Грудень 2023</i>	<i>Виконано</i>
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Січень 2024</i>	<i>Виконано</i>
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу дипломної роботи	<i>Лютий 2024</i>	<i>Виконано</i>
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>Березень 2024</i>	<i>Виконано</i>
5	Оформлення теоретичної частини дипломної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Квітень 2024</i>	<i>Виконано</i>
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Травень 2024</i>	<i>Виконано</i>
7	Завершення проєктної частини дипломної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Червень 2024</i>	<i>Виконано</i>
8	Оновлення даних та доопрацювання аналітичного і проєктного розділів дипломної роботи	<i>Липень 2024</i>	<i>Виконано</i>
9	Оформлення дипломної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Серпень 2024</i>	<i>Виконано</i>
10	Перевірка дипломного проєкту на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>09 серпня-2024</i>	<i>Виконано</i>
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>14 серпня 2024</i>	<i>Виконано</i>
12	Захист дипломної роботи	<i>22 серпня 2024</i>	<i>Виконано</i>

Студент

_____ (підпис)

А.О. Безручко

Керівник роботи

_____ (підпис)

Т.О. Харченко

Перевірку на автентичність проведено

_____ (підпис)

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до

захисту

_____ (підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Безручко А.О. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2023 р. – Рукопис.

В першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено, що на кожній стадії розвитку підприємство має певні параметри, які характеризують умови його функціонування: поточний стан та перспективи. На сьогодні потреба формування стратегії є важливим складником успішного функціонування будь-якого підприємства – незалежно. Для розробки ефективної стратегії господарювання підприємства необхідно враховувати зовнішні фактори (наприклад, наявність стратегічно важливої інформації про зовнішнє оточення, знання кон'юнктури ринку, конкурентних переваг інших фірм, ефективності маркетингових заходів тощо).

В другому розділі дослідження визначено, що для підприємств будівельної галузі політика менеджменту персоналу повинна бути спрямована на залучення кадрів високої кваліфікації з досвідом роботи. Особливу увагу слід приділяти можливостям кадрового зростання, соціальним гарантіям, забезпечуючи належну систему матеріальної та моральної мотивації праці. Тобто система управління підприємством має передбачати створення сприятливих умов з одночасним розширенням повноважень працівників у прийнятті рішень, гнучке та адаптоване використання людських ресурсів. Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «СУМИМОСТОБУД», 2021-2023 рр. зазнала значних змін. Найбільша кількість працюючих спостерігається в 2021 р. і склала 112 осіб. Проте вже в 2022 р. відбулось скорочення працівників до 56 осіб, а в 2023 р. до 47 осіб. Зазначена динаміка цілком корелює із тенденціями, котрі були визначені в розрізі обсягів та собівартості реалізованої продукції.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи встановлено, що як перший, так і другий проєкти мають приблизно рівну глобальну пріоритетність. Однак найбільш оптимальним є проєкт вдосконалення технологічної лінії виробництва бордюрних блоків (П1), оскільки з проведених розрахунків можемо констатувати, що $0,290 > 0,205$ порівняно з проєктом оновлення асфальтозмішувальної установки (П2). Застосування методу аналізу ієрархій для прийняття рішення щодо оптимальності проєкту (з використанням оцінок за дев'ятибальною шкалою в матрицях попарних порівнянь) дає змогу серед запропонованих варіантів вибрати оптимальний. З огляду на те, що найбільш важливим критерієм для прийняття управлінського рішення є значення показника NPV ($\max(L_i) = 0,394$), керівництву ТОВ «СУМИМОСТОБУД» обґрунтовано прийняти позитивного рішення про впровадження у виробництво першого проєкту, а оновлення асфальтозмішувальної установки слід відтермінувати.

Ключові слова: система управління, стратегія розвитку, стратегічні цілі, стратегічні альтернативи.

SUMMARY

Bezruchko A.O. Development and implementation of the company's development strategy.

Qualification work on specialty 073 "Management", SNAU, Sumy-2023 - Manuscript.

In the first section of the qualification work, it was investigated that at each stage of development the enterprise has certain parameters that characterize the conditions of its functioning: the current state and prospects. Today, the need to form a strategy is an important component of the successful functioning of any enterprise - regardless. To develop an effective management strategy of an enterprise, it is necessary to take into account external factors (for example, the availability of strategically important information about the external environment, knowledge of the market situation, competitive advantages of other firms, the effectiveness of marketing measures, etc.).

In the second chapter of the study, it is determined that for enterprises in the construction industry, the personnel management policy should be aimed at attracting highly qualified personnel with work experience. Special attention should be paid to opportunities for personnel growth, social guarantees, ensuring an appropriate system of material and moral motivation for work. That is, the enterprise management system should provide for the creation of favorable conditions with the simultaneous expansion of the powers of employees in decision-making, flexible and adapted use of human resources. The average number of employees of CUMIMOSTOBUD LLC in 2021-2023 has undergone significant changes. The largest number of employees was observed in 2021 and amounted to 112 people. However, already in 2022 there was a reduction of employees to 56 people, and in 2023 to 47 people. The mentioned dynamics are fully correlated with the trends that were determined in terms of the volume and cost of the products sold.

In the third section of the qualification work, it was established that both the first and second projects have approximately equal global priority. However, the most optimal is the project of improving the technological line for the production of curb blocks (P1), because from the calculations we can state that $0.290 > 0.205$ compared to the project of updating the asphalt mixing plant (P2). The application of the method of analysis of hierarchies to make a decision regarding the optimality of the project (using ratings on a nine-point scale in matrices of pairwise comparisons) makes it possible to choose the optimal one among the proposed options. Given the fact that the most important criterion for making a management decision is the value of the NRV indicator ($\max(L_i) = 0.394$), the management of "SUMYMOSTOBUD" LLC is justified in making a positive decision on the implementation of the first project into production, and the renewal of the asphalt mixing plant should be postponed.

Key words: management system, development strategy, strategic goals, strategic alternatives.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СУМИМОСТОБУД».....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СУМИМОСТОБУД»...	21
2.2 Аналіз менеджменту бізнес процесів ТОВ «СУМИМОСТОБУД».....	28
2.3 Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «СУМИМОСТОБУД».....	39
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «СУМИМОСТОБУД».....	46
3.1 Формування системи стратегічних цілей розвитку ТОВ «СУМИМОСТОБУД».....	46
3.2 Розробка стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «СУМИМОСТОБУД»	54
3.3 Впровадження заходів з реалізації фінансової стратегії в системі управління розвитком підприємства	59
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТОК.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. На кожній стадії розвитку підприємство має певні параметри, які характеризують умови його функціонування: поточний стан та перспективи. На сьогодні потреба формування стратегії є важливим складником успішного функціонування будь-якого підприємства – незалежно від розміру, організаційно-правової форми та виду діяльності. Для того, щоб правильно визначити стратегію, необхідно ретельно вивчити внутрішній стан підприємства та зовнішні фактори впливу. Лише чітко уявляючи становище свого підприємства на ринку, враховуючи особливості ринку, генеральний менеджмент може краще визначити стратегію, котра сприятиме досягненню поставленої мети і фінансових результатів.

Система стратегічного менеджменту визначається як технологія управління підприємством, що визначає її довгостроковий розвиток в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища і забезпечує своєчасне реагування підприємства на зміну факторів зовнішнього середовища і цінової кон'юнктури, яке призводить до необхідності здійснення стратегічного маневру, і, як наслідок, перегляду цілей і коригування загального напрямку розвитку підприємства. Використання підходу, що ґрунтується на визначенні функціональних сфер застосування стратегічного підходу в діяльності підприємства, дає можливість розгляду системи стратегічного управління як сукупності таких підсистем: стратегічне управління маркетингом; стратегічне управління персоналом; стратегічне управління фінансами; стратегічне управління виробництвом тощо.

Для розробки ефективної стратегії господарювання підприємства необхідно враховувати зовнішні фактори (наприклад, наявність стратегічно важливої інформації про зовнішнє оточення, знання кон'юнктури ринку, конкурентних переваг інших фірм, ефективності маркетингових заходів тощо) та внутрішні фактори (наявності відповідних знань, умінь та навичок у персоналі підприємства, професіоналізм топ-менеджерів компанії, прогнозування змін

тощо). В процесі стратегічного управління розвитку підприємства реалізуються всі функції сучасного ефективного менеджменту: планування, організація, регулювання і координація, мотивація та контроль.

Метою роботи є розробка стратегії розвитку підприємства та обґрунтування вибору альтернатив з її реалізації в ТОВ «СУМИМОСТОБУД». Відповідно до обґрунтованої в кваліфікаційній роботі мети дослідження визначено наступні **завдання**:

- вивчення теоретико-методологічних засад розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства;
- формування організаційно-економічної характеристики ТОВ «СУМИМОСТОБУД»;
- проведення аналізу менеджменту бізнес процесів ТОВ «СУМИМОСТОБУД»;
- надання оцінки внутрішньому та зовнішньому середовищу ТОВ «СУМИМОСТОБУД»;
- формування системи стратегічних цілей розвитку ТОВ «СУМИМОСТОБУД»;
- розробка стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «СУМИМОСТОБУД»;
- визначення напрямів впровадження заходів з реалізації фінансової стратегії в системі управління розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегії розвитку підприємства та обґрунтування вибору альтернатив з її реалізації в ТОВ «СУМИМОСТОБУД».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні положення та практичні засади з розробка стратегії розвитку підприємства та обґрунтування вибору альтернатив з її реалізації в ТОВ «СУМИМОСТОБУД».

Теоретичні і методологічні засади кваліфікаційного дослідження були сформовані на основі положень, категорій і концепцій управління. Важливе значення мали базові основи та теоретичне підґрунтя розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства. Для визначення системи стратегічних цілей

ТОВ «СУМИМОСТОБУД» та обґрунтування вибору альтернатив з їх реалізації було використано аналіз і синтез, загальнонаукові методи і методи соціально-економічних досліджень, зокрема, абстрактно-логічний, статистико-аналітичні методи тощо.

Інформаційною базою дослідження стали монографії і науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних вчених, Internet-ресурси, матеріали дискусій на наукових конференціях, дані соціологічних досліджень, аналітичні розробки та довідки, особистості спостереження автора.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає в обґрунтуванні стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «СУМИМОСТОБУД».

Практична значущість одержаних результатів роботи виражене в тому, що автором надано оцінку внутрішньому та зовнішньому середовищу ТОВ «СУМИМОСТОБУД» та сформовано систему стратегічних цілей розвитку підприємства. Вказані розробки мають практичну цінність та актуальність для розробки та реалізації стратегії ТОВ «СУМИМОСТОБУД».

Основні положення і результати наукових досліджень пройшли апробацію на двох міжнародних науково-практичних конференціях:

1. Харченко Т.О., Безручко А.О. Управлінські технології в системі планування стратегії розвитку підприємства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: Матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 8 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 512-514.

2. Безручко А.О. Базові засади розробки стратегії розвитку підприємства. Міжнародна науково-практична конференція “*Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку та права в Україні та світі*”, 24 травня 2024 року в м. Рівне. С. 35-36.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 66 сторінках комп’ютерного тексту. Список використаних джерел нараховує 35 найменувань. Робота містить 22 таблиці, 11 рисунків, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Зародження процесів стратегічного погляду на підприємницьку діяльність припадає на середину XX століття. Процес еволюції стратегічного управління триває і донині. В узагальненому вигляді стратегія являє собою процес розробки і впровадження у життя довгострокового плану розвитку підприємства на основі поставлених перспективних цілей, який забезпечить їх досягнення в умовах конкурентного зовнішнього середовища та оптимального використання ресурсів підприємства. Розглянемо еволюцію поняття «стратегія» для розуміння сутності стратегічного управління та усвідомлення його змісту.

А. Дюпон Чандлер (1962 р.) під стратегією розуміє метод визначення довгострокових цілей компанії, програми дій і пріоритетних напрямків з використання ресурсів [1]. Головна відмінність даного підходу полягає в постановці довгострокових цілей без їх перегляду (за винятком суттєвих змін зовнішнього або внутрішнього середовища). Гарвардська школа (1965 р.) під стратегією визначає метод встановлення конкурентних цілей компанії [2]. Підхід полягає в виділенні сегментів бізнесу, які підприємство буде здійснювати.

І. Ансофф (1965 р.) розглядає стратегію як метод визначення основних цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів [3]. Стратегія є системою, що забезпечує компанії збалансованість і загальний напрямок росту. М. Портер (1985 р.) вважає, що стратегія – це спосіб реагування компанії на зовнішні можливості і загрози, а також сильні і слабкі сторони. Головне завдання стратегії полягає в досягненні компанією конкурентних переваг в довгостроковій перспективі над конкурентами в кожному напрямку бізнесу [4]. Г. Мінцберг (1987 р.) під стратегією розуміє послідовну, узгоджену і інтегровану структуру управлінських рішень [5]. Головне в стратегії - складання планів, які є основним засобом для контролю ефективності досягнення стратегічних цілей.

Г. Хамель (1989 р.) вважає, що стратегія являє собою спосіб розвитку ключових конкурентних переваг компанії [6]. В основі конкурентоспроможності лежать унікальні можливості підприємства і внутрішні ресурси. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд (1995 р.) визначають стратегію як набір дій і рішень, зроблених для досягнення встановлених показників діяльності [7].

Деякі українські вчені розглядають стратегію як комплекс довгострокових цілей і план найбільш ефективного розподілу ресурсів для їх досягнення [8, с. 100]. Л.Є. Довгань зазначає, що при визначенні стратегії застосовується комплексний підхід, згідно з яким стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, а й програма функціонування підприємства у зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів власників і персоналу, зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку [9, с. 68]. Л.В. Олійник вважає, що стратегія являє собою набір правил, необхідних для прийняття рішень, які підприємство використовує у своїй діяльності [10, с. 120].

Незважаючи на різні підходи, всі наведені визначення не суперечать одне одному, а, навпаки, доповнюють, виявляючи основні принципи, методи і способи формування і реалізації стратегії, як технологію управління підприємством, що забезпечує його максимально ефективну діяльність і сталий розвиток в умовах постійно мінливого зовнішнього ділового середовища і внутрішньої організації підприємства. Для обрання стратегії поведінки певного підприємства необхідно, перш за все, оцінити його сучасний стан та дослідити основні тенденції розвитку його зовнішнього оточення [11, с. 161].

На кожній стадії розвитку підприємство має певні параметри, які характеризують умови його функціонування: поточний стан та перспективи. На сьогодні потреба формування стратегії є важливим складником успішного функціонування будь-якого підприємства – незалежно від розміру, організаційно-правової форми та виду діяльності. Для того, щоб правильно визначити стратегію, необхідно ретельно вивчити внутрішній стан підприємства та зовнішні фактори впливу. Лише чітко уявляючи становище свого підприємства

на ринку, враховуючи особливості ринку, генеральний менеджмент може краще визначити стратегію, котра сприятиме досягненню поставленої мети і фінансових результатів [12, с. 129].

Базові характеристики, котрі мають бути враховані при розробці стратегії розвитку підприємства, представлено на рисунку 1.1.

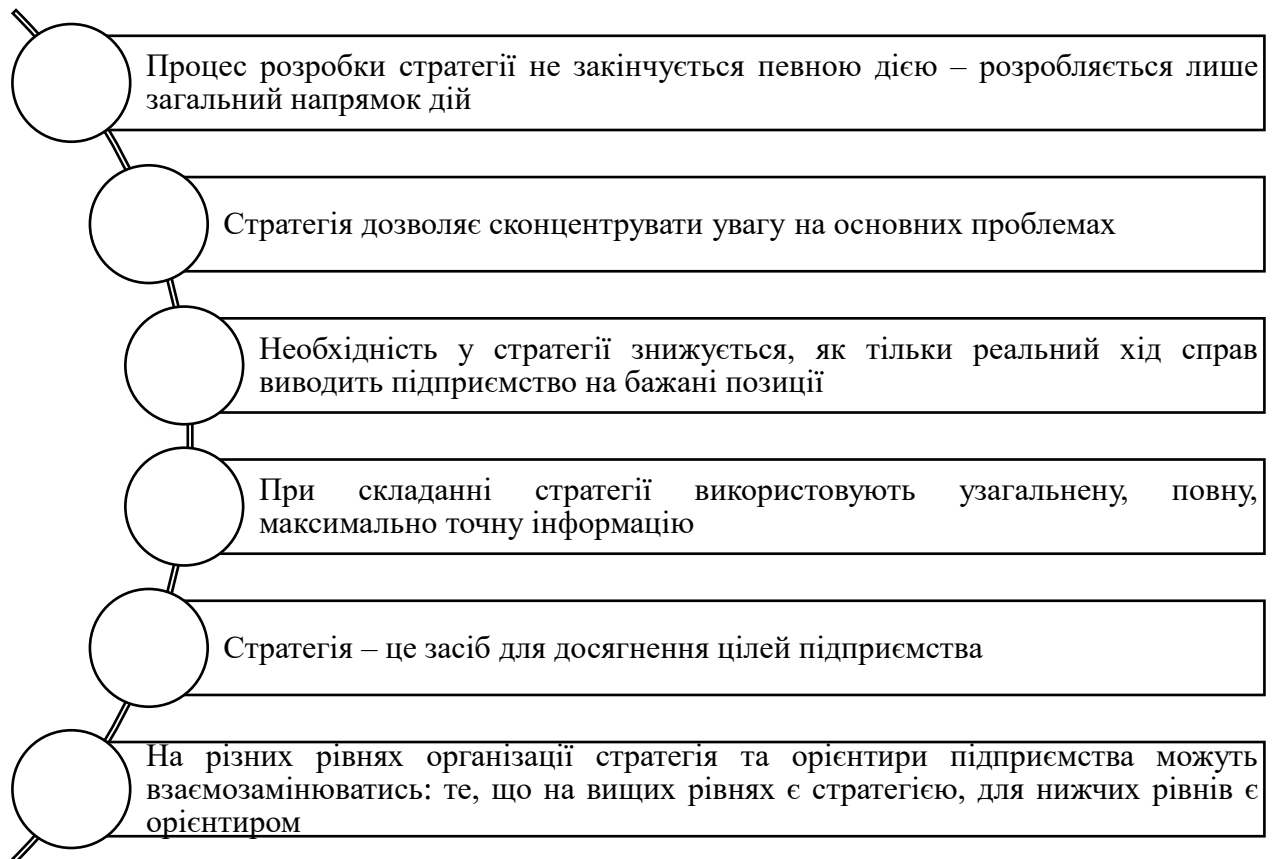


Рисунок 1.1 – Базові характеристики розробки стратегії розвитку підприємства

Джерело: згруповано автором за даними [13, с. 7]

Для розробки ефективної стратегії господарювання підприємства необхідно враховувати зовнішні фактори (наприклад, наявність стратегічно важливої інформації про зовнішнє оточення, знання кон'юнктури ринку, конкурентних переваг інших фірм, ефективності маркетингових заходів тощо) та внутрішні фактори (наявності відповідних знань, умінь та навичок у персоналу підприємства, професіоналізм топ- менеджерів компанії, прогнозування змін і т.

ін.). Фактори впливу на формування стратегії розвитку підприємства представлено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Фактори впливу на формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: згруповано автором за даними [14, с. 35]

Аналіз принципів і методів розробки і реалізації стратегії в системі менеджменту підприємства дозволяє встановити, що стратегічне управління - це процес прийняття (планування) і реалізації стратегічних рішень (оперативне управління), основою якого є формування стратегії розвитку, розробленої на основі співставлення власного ресурсного потенціалу підприємства з потенційними можливостями і загрозами зовнішнього ділового середовища, в якій функціонує підприємство.

Існує дві протилежні групи властивостей розвитку, які можна визначити, аналізуючи точки зору науковців щодо трактування поняття «розвиток». У більшості випадків дослідники теорії розвитку віддають перевагу привалюванню першої групи ознак, притаманних розвитку. Згідно з визнанням різноманітності форм існування матерії та свідомості, розвиток [15, с. 57]:

- ✓ неорганічної матерії (її фізичної та хімічної форм);

- ✓ органічної матерії (її біологічної форми);
- ✓ соціальної матерії (її суспільно-економічної та політичної форм);
- ✓ свідомості (таких її форм, як наука, мораль, ідеологія, правосвідомість, релігія та ін.).

Що стосується будівництва, то важлива роль, яка відведена будівельним підприємствам, вимагає якісного його забезпечення всіма необхідними ресурсами: людськими, фінансовими, енергетичними, інформаційними, технологічними. Тобто, розвиток будівельних підприємств є важливим для досягнення стратегічних цілей національного господарства України [16, с. 158]. У процесі формування та реалізації стратегії розвитку підприємницької діяльності у будівництві важливим є повне врахування зовнішніх обставин, потенційних можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін компаній. Для досягнення цих вимог необхідно враховувати певні принципи, які використовуються при розробці стратегії розвитку суб'єктів підприємництва. До них належать:

- інноваційність – наявність певних обставин, коли стратегії змінюються разом, що призводить до змін у різних сферах діяльності суб'єкта підприємницької діяльності;
- визначення лінії поведінки – розробка таких узагальнених завдань, які допомогли б персоналу діяти оперативно та відповідали філософії управління суб'єктом підприємницької діяльності;
- ієрархічність – побудова стратегії із врахуванням конкретних функціональної та організаційної структур суб'єкта господарювання;
- взаємозв'язок з умовами діяльності - врахування всіх важливих факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища в стратегії;
- конкретність – створення реальних конкурентних переваг порівняно з іншими суб'єктами підприємництва;
- ефективність – створення таких компонентів, зв'язків і взаємодій у структурі стратегічного набору, яка забезпечує найкращі параметри функціонування та розвитку бізнесу [17, с. 75].

У результаті узагальнення теоретичних аспектів формування стратегії розвитку підприємств у будівництві зроблено висновок, що розробка та реалізація такої стратегії вимагає забезпечення суб'єктів господарювання всіма видами ресурсів: людськими, фінансовими, енергетичними, інформаційними, технологічними. Формування стратегії розвитку підприємства у будівництві повинно бути забезпечено державною підтримкою на всіх рівнях управління для прийняття ефективних управлінських рішень, здатних вирішити ключові проблеми як власного бізнесу, так і зростання обсягів реалізації будівельної продукції [18, с. 77].

Система стратегічного менеджменту визначається як технологія управління підприємством, що визначає її довгостроковий розвиток в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища і забезпечує своєчасне реагування підприємства на зміну факторів зовнішнього середовища і цінової кон'юнктури, яке призводить до необхідності здійснення стратегічного маневру, і, як наслідок, перегляду цілей і коригування загального напрямку розвитку підприємства. Використання підходу, що ґрунтується на визначенні функціональних сфер застосування стратегічного підходу в діяльності підприємства, дає можливість розгляду системи стратегічного управління як сукупності таких підсистем:

- ✓ стратегічне управління маркетингом;
- ✓ стратегічне управління персоналом;
- ✓ стратегічне управління фінансами;
- ✓ стратегічне управління виробництвом тощо [19, с. 232].

Такий підхід до складу системи стратегічного управління віддзеркалює «проникнення» стратегічного мислення у кожную функціональну сферу підприємства. В процесі стратегічного управління розвитку підприємства реалізуються всі функції сучасного ефективного менеджменту: планування, організація, регулювання і координація, мотивація та контроль. Серед особливостей цього процесу можна відзначити безупинність процесу стратегічного управління, специфіку його часового горизонту і трудомісткість.

Розробку стратегії розвитку підприємства слід проводити у відповідності до принципів, які представлені на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Базові принципи розробки стратегії розвитку підприємства
Джерело: сформовано автором за даними [20, с. 287]

Як видно з даних, представлених на рисунку 1.3, формулювання стратегії є систематичним процесом, що включає методологію підходу до набору правил прийняття рішень, які деталізують низку кроків у використанні аналітичних інструментів. Цей процес включає в себе просування продуктів і послуг на ринок, зміцнення позицій компанії, пошук можливостей при підписанні контрактів, надання точної інформації при обґрунтуванні початкової стратегії, а також своєчасне внесення змін до формулювання стратегії. У ринковій економіці детальні плани дій не можуть прояснити очікування щодо формулювання стратегії. Прогнози ситуації, позиції та організаційної культури підприємства є комбінацією бачень менеджерів підприємства. Менеджери приймають взаємопов'язані рішення, які забезпечують досягнення цілей через розвиток організаційних систем і впливають на розробку стратегічних рішень [21, с. 87].

Процес правильного планування на будь-якому етапі діяльності підприємства та подальше ефективне управління його роботою в великій мірі залежить від своєчасного виявлення стратегічних та тактичних цілей, розробки внутрішньої політики, конкретизації бажаних результатів, розрахунку успішної фінансової моделі з прогнозованими техніко-економічними показниками. Одним з елементів стратегічного управління є розробка стратегічного планування та створення загальної стратегії, що в свою чергу являється інструментом досягнення запланованих цілей та має відповідати загальній концепції діяльності підприємства.

Несформульовані стратегії свідчать про те, що підприємства використовують неефективну політику управління. Не всі організації займаються розробкою та реалізацією стратегій, і не всі організації здатні визначити напрямок свого довгострокового розвитку. Це пов'язано з тим, що менеджери не мають достатніх знань і навичок у сфері стратегічного управління. Впровадження стратегії підприємства вимагає додаткових витрат - фінансових, матеріально-технічних, інформаційних та інтелектуальних. Обмеженість ресурсів ускладнює для організацій розробку планів розвитку за оптимальних зовнішніх і внутрішніх умов. Постановка правильних цілей і вибір правильного напрямку розвитку підприємства є основою стратегічного управління. Не всі керівники здатні оцінити потенційні можливості та загрози для стабільного розвитку. Якість управління бізнесом та вміння раціонально використовувати ресурси роблять управління та розробку стратегії все більш необхідними [22, с. 123].

Етап формулювання стратегії організаційного розвитку починається зі стратегічного плану. Стратегічний план - це довгостроковий план дій, який систематизує та формує якість місії та цілей підприємства. Він охоплює всі аспекти діяльності підприємства і спрямований на розробку, організацію та реалізацію стратегічних планів, довгострокових проєктів та інвестиційних програм. Рівні стратегічних зміни в організації, представлено на рисунку 1.4.

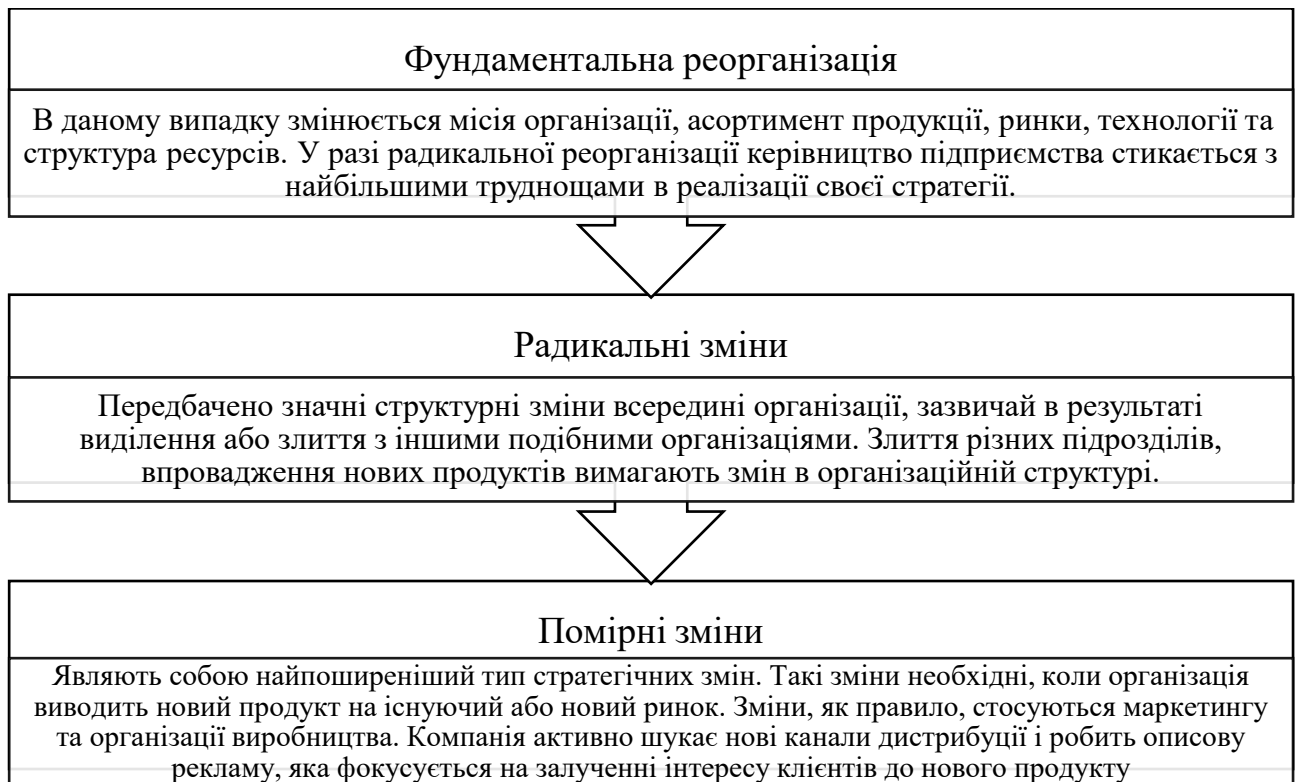


Рисунок 1.4 - Рівні стратегічних змін в діяльності підприємства

Джерело: згруповано автором за даними [23, с. 347]

Відправною точкою процесу формулювання стратегії є визначення або модифікація місії підприємства. Місія підприємства є важливим інструментом для її керівників та організаторів у визначенні довгострокового стратегічного напрямку і повинна враховувати цілі підприємства з точки зору структури продажів, ключових ринків, ключових технологій, зовнішнього оточення компанії та рівня соціальної культури. Ще одним важливим етапом у формулюванні стратегії розвитку є аналіз внутрішнього середовища. На цьому етапі аналізуються доходи, витрати, фінансові результати, запаси та фінансовий стан компанії з метою виявлення її сильних і слабких сторін та визначення конкурентних переваг.

Повністю передбачаючи зміни у зовнішньому середовищі та їхній вплив на внутрішнє середовище, керівництво торговельного підприємства може підготуватися до змін бізнес-ситуації та вжити необхідних адаптаційних заходів. Для того, щоб максимально ефективно використовувати розроблені методи

адаптації, необхідно своєчасно виявляти зміни у зовнішньому середовищі [24, с. 345]. Аналіз середовища діяльності підприємства включає економічну, правову, політичну, соціальну та технологічну складові.

Сформовано алгоритм розробки та реалізації стратегії розвитку виробничо-будівельного підприємства, котрий представлено на рисунку 1.5 [25, с. 116].

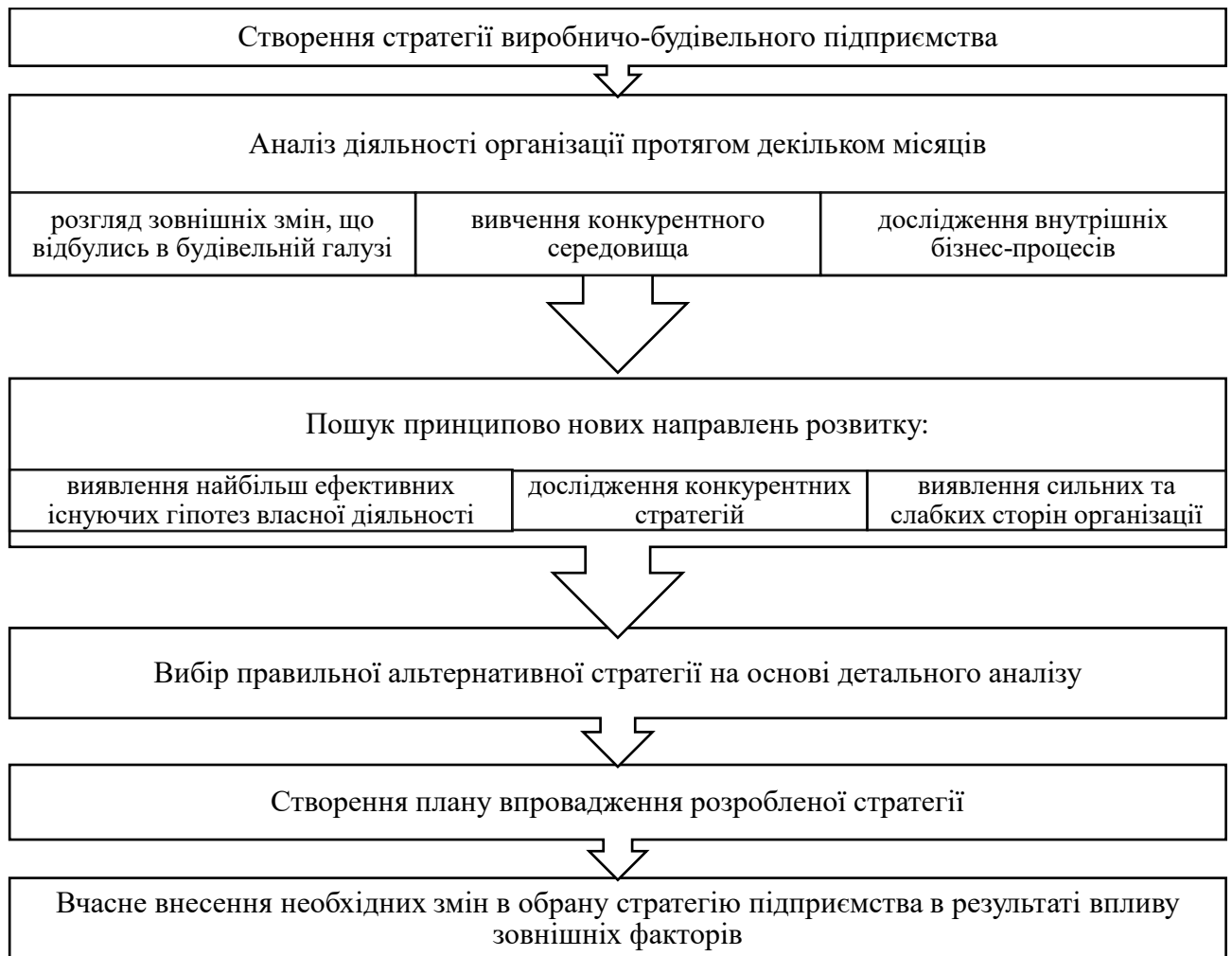


Рисунок 1.5 - Алгоритм розробки та реалізації стратегії розвитку виробничо-будівельного підприємства

Джерело: згруповано автором за даними [25, с. 117]

Дані, представлені на рисунку 1.5 свідчать про те, що для кожного підприємства будівельної направленості має бути розроблена індивідуальна стратегія відповідно до певних особливостей діяльності підприємства. Обрана

стратегія підлягає додатковій перевірці щодо можливих змін у будівельній галузі (появі на ринку інноваційних продуктів, можливій заміні одних продуктів іншими, прогнозованими змінами в політичній та економічній ситуації в країні загалом та ін.). Слід зазначити, що створення результативної стратегії розвитку будівельно-виробничого підприємства можливе лише за умови послідовного виконання основних етапів. Успішна реалізація стратегії у великій мірі залежить від правильного функціонування внутрішніх бізнес-процесів та вдосконалення внутрішньої комунікації між окремими відділами підприємства [27, с. 79].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СУМИМОСТОБУД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сумимостобуд»

ТОВ «СУМИМОСТОБУД» є потужним виробником залізобетонних конструкцій та виробів, має лідируючі позиції на Сумщині з будівництва доріг, мостів та цивільно-промислових об'єктів. З перших днів повномасштабного вторгнення 2022 року ТОВ «СУМИМОСТОБУД» став надійним помічником для добровольчих формувань м. Суми. Підприємство відгукнулось на запит військових та швидко запустило у виробництво залізобетонні вироби, протитанкові металеві конструкції, а також багато інших видів виробів з металу, які просили виготовляти військові. Надали потужну допомогу у вигляді спецтехніки та автотранспорту.

Історія ТОВ «СУМИМОСТОБУД» підкреслює його потенціал, економічний патріотизм та широкі можливості. Зокрема, ми успішно забезпечуємо потреби Сумського регіону у відновленні об'єктів дорожньої інфраструктури за напрямками: проєктування – ТОВ «КЛАСТЕР ІНЖИНІРИНГ», дорожнього будівництва – ТОВ «РОАД КОНСТРАКШН», мостобудування – ТОВ «СУМИМОСТОБУД». За період існування наших підприємств виконано понад 60 мостових об'єктів, прокладено більше 500 км доріг. Важливим етапом діяльності у 2023 році стало відновлення пошкодженої внаслідок збройної агресії російською федерацією житлової та транспортної інфраструктури. На сьогодні ТОВ «СУМИМОСТОБУД» виконує в м. Тростянець капітальний ремонт багатоквартирного житлового будинку та реконструкцію залізничного вокзалу.

У м. Суми ТОВ «СУМИМОСТОБУД» протягом 2023 року займалося створенням безпечного середовища – будівництвом укриттів для освітніх закладів. Серед об'єктів – капітальний ремонт частини підвальних приміщень з

пристосуванням їх для використання як найпростішого укриття в будівлі закладу дошкільної освіти (ясла-садок) №21 «Волошка» Сумської міської ради; реставраційний ремонт підвального приміщення з облаштуванням укриття Комунальної установи Сумська класична гімназія Сумської міської ради.

Юридична особа ТОВ "СУМИМОСТОБУД", код ЄДРПОУ 21118361, було зареєстровано 28.05.1998. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 700000,00 грн. Організаційно-правова форма юридичної особи - товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності (КВЕД) – 42.13 Будівництво мостів і тунелів. Однак ТОВ "СУМИМОСТОБУД" також має право здійснювати наступні види діяльності:

- 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва
- 23.63 Виробництво бетонних розчинів, готових для використання
- 23.69 Виробництво інших виробів із бетону, гіпсу та цементу
- 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій
- 42.91 Будівництво водних споруд
- 42.99 Будівництво інших споруд, н.в.і.у.
- 43.11 Знесення
- 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику
- 43.13 Розвідувальне буріння
- 43.21 Електромонтажні роботи
- 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування
- 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи
- 43.31 Штукатурні роботи
- 43.32 Установлення столярних виробів
- 43.33 Покриття підлоги й облицювання стін
- 43.34 Малярні роботи та скління
- 43.39 Інші роботи із завершення будівництва
- 43.91 Покрівельні роботи

- 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.
- 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування
- 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
- 46.77 Оптова торгівля відходами та брухтом
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду)
- 52.10 Складське господарство
- 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту
- 52.24 Транспортне оброблення вантажів
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
- 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
- 73.11 Рекламні агентства
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
- 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
- 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів
- 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
- 41.10 Організація будівництва будівель
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

- 42.11 Будівництво доріг і автострад
- 42.21 Будівництво трубопроводів
- 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій
- 23.99 Виробництво неметалевих мінеральних виробів, н.в.і.у.

Серед представлених напрямів діяльності ТОВ "СУМИМОСТОБУД" ключовими є виконання ремонтних робіт, реконструкція мостів і шляхопроводів, будівництво окремих об'єктів та наданням інших послуг. Ресурсний потенціал ТОВ «СУМИМОСТОБУД» дає змогу підприємству ефективно функціонувати і розвиватися. Динаміка основних економічних показників діяльності підприємства за період 2021–2023 рр. наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка основних економічних показників розвитку ТОВ «СУМИМОСТОБУД», 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення, 2023 р. до 2021р.	
				+	%
Товарна продукція, тис. грн.	140610,20	70127,00	65017,90	-75592,30	46,24
– на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	1255,45	1252,27	1383,36	127,91	110,19
– на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	10,17	6,30	4,64	-5,53	45,63
Собівартість, тис. грн.	116385,90	56945,50	42521,60	-73864,30	36,54
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	143877,50	70802,60	67181,40	-76696,10	46,69
– на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	1284,62	1264,33	1429,39	144,77	111,27
– на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	10,40	6,36	4,79	-5,61	46,07
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	2974,80	1303,40	1231,70	-1743,10	41,40
– на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	26,56	23,28	26,21	-0,35	98,67
– на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	0,22	0,12	0,09	-0,13	40,85
Рівень рентабельності, %	2,59	2,30	2,29	-0,30	88,42

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності 2021-2023 рр.

Представлені в таблиці 2.1 дані свідчать про скорочення обсягів товарної продукції підприємства в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. на 53,8%, що в абсолютному вимірі склало 75592,30 тис. грн. Аналогічна динаміка визначається і за показником товарної продукції на 1 грн. вартості основних засобів, що вказує на ідентичність тенденцій в частині скорочення вартості основних фондів підприємства в досліджуваному періоді. Аналіз вартості товарної продукції на 1 середньорічного працівника в досліджуваному періоді має тенденцію до зростання, так в 2023 р. відбулось зростання на 127,91 тис. грн., що склало 10,2%. В частині оцінки собівартості реалізованої продукції слід зазначити, про її скорочення в досліджуваному періоді на 73864,30 тис. грн., що у відносному вимірі складає 63,5%.

Дослідження тенденцій щодо зміни валового прибутку підприємства свідчить про їх співставність із дослідженими показниками щодо вартості товарної продукції. Так, обсяг валового прибутку в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. скоротився на 76696,10 тис. грн., що у відносному вимірі склало 53,3%. Аналогічною є динаміка щодо скорочення обсягу чистого прибутку підприємства в досліджуваному періоді на 58,6%, що в абсолютному вимірі склало 1743,10 тис. грн.

Показники щодо вартості чистого прибутку на 1 середньорічного працівника скоротились незначно, а саме з 26,56 тис. грн. в 2021 р. до 26,21 тис. грн. в 2023 р. При цьому значне скорочення відбулось за показником чистого прибутку на 1 грн. вартості основних засобів в 2023 р. в порівнянні з 2021 р., а саме з 0,22 грн. до 0,09 грн. Скорочення обсягів реалізації продукції підприємства протягом досліджуваного періоду зумовила й скорочення собівартості продукції, що забезпечило відсутність значної динаміки за показником рентабельності, який знизився з 2,59% в 2021 р. до 2,29% в 2023 р.

Оцінка фінансово-економічної діяльності визначає узагальнений результат ефективності використання всіх ресурсів підприємства – трудових, матеріальних, виробничих, фінансових. Розглянемо більш детально показники, котрі представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «СУМИМОСТОБУД», 2021-2023 рр.

Статті доходів	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення, 2023 р. до 2021р.	
				+	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	140610,20	70127,00	65017,90	-75592,30	46,24
Інші операційні доходи, тис. грн.	2936,20	415,80	1317,00	-1619,20	44,85
Інші доходи, тис. грн.	331,10	259,80	846,50	515,40	255,66
Разом доходи, тис. грн.	143877,50	70802,60	67181,40	-76696,10	46,69
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	116385,90	56945,50	42521,60	-73864,30	36,54
Інші операційні витрати, тис. грн.	23862,4	12261,7	23157,2	-705,20	97,04
Інші витрати, тис. грн.	1,40	5,90	0,50	-0,90	35,71
Разом витрати, тис. грн.	140249,70	69213,10	65679,30	-74570,40	46,83
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	3627,80	1589,50	1502,10	-2125,70	41,41
Податок на прибуток, тис. грн.	653,00	286,10	270,40	-382,60	41,41
Чистий прибуток, тис. грн.	2974,80	1303,40	1231,70	-1743,10	41,40
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	13830,30	11134,40	14016,50	186,20	101,35
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	157044,40	141010,40	249812,00	92767,60	159,07

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності 2021-2023 рр.

Представлені в таблиці 2.2 дані, свідчать про скорочення значень в розрізі всіх досліджуваних показників протягом досліджуваного періоду. У 2023 році порівняно з 2021 роком доходи підприємства скоротились на 53,7%. Ключовим фактором, котрий вплинув на значення досліджуваного показника є скорочення обсягу реалізації продукції. При цьому в досліджуваному періоді відбулось зменшення інших операційних доходів підприємства на 55,2%. Динаміка інших доходів підприємств характеризується позитивними змінами в частині зростання в 2,5 р. В абсолютних одиницях скорочення чистого доходу від реалізації

продукції підприємства в 2023 р. склало 75592,30 тис. грн., а скорочення загального доходу склало 76696,10 тис. грн., що є вдвічі меншим за показник 2021 р.

Аналогічна динаміка спостерігається і щодо собівартості реалізованої продукції в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. на -73864,30 тис. грн. Зазначена тенденція спостерігається і в розрізі показників 2022 р. до 2021 р. Аналіз динаміки інших операційних витрат вказує на скорочення даного показника, як в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. на 11600,7 тис. грн., так і в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. на 705,2 тис. грн. При цьому скорочення чистого доходу від реалізації продукції в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. визначено в розмірі 55,2%, а скорочення собівартості реалізованої продукції визначено на рівні 63,5%.

Динаміка зміни значень фінансового результату до оподаткування ТОВ «СУМИМОСТОБУД» відповідає загальній тенденції щодо діяльності підприємства і характеризується скороченням значень показника в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. на 2125,70 тис. грн. Також більш ніж в два рази скоротився податок на прибуток підприємства, що в абсолютному вимірі склало 386,60 тис. грн. У складі позитивної динаміки слід відмітити зростання вартості оборотних активів підприємства на 59,1% в 2023 р. в порівнянні з 2021 р., що склало 92767,60 тис. грн. Динаміка зміни вартості основних фондів підприємства має позитивну тенденцію та характеризується зростанням на 1,35% в досліджуваному періоді.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «СУМИМОСТОБУД» за 2021-2023 рр. свідчить про значне скорочення доходів підприємства, однак в цілому визначає його діяльність як рентабельну та прибуткову. Розглянемо структурне співвідношення доходів підприємства та динаміку їх зміни в аналізованому періоді (рисунок 2.1).

Аналіз даних, наведених на рисунку 2.1, вказує на те, що чистий дохід від реалізації продукції складає найбільшу частку в структурі доходів досліджуваного підприємства.

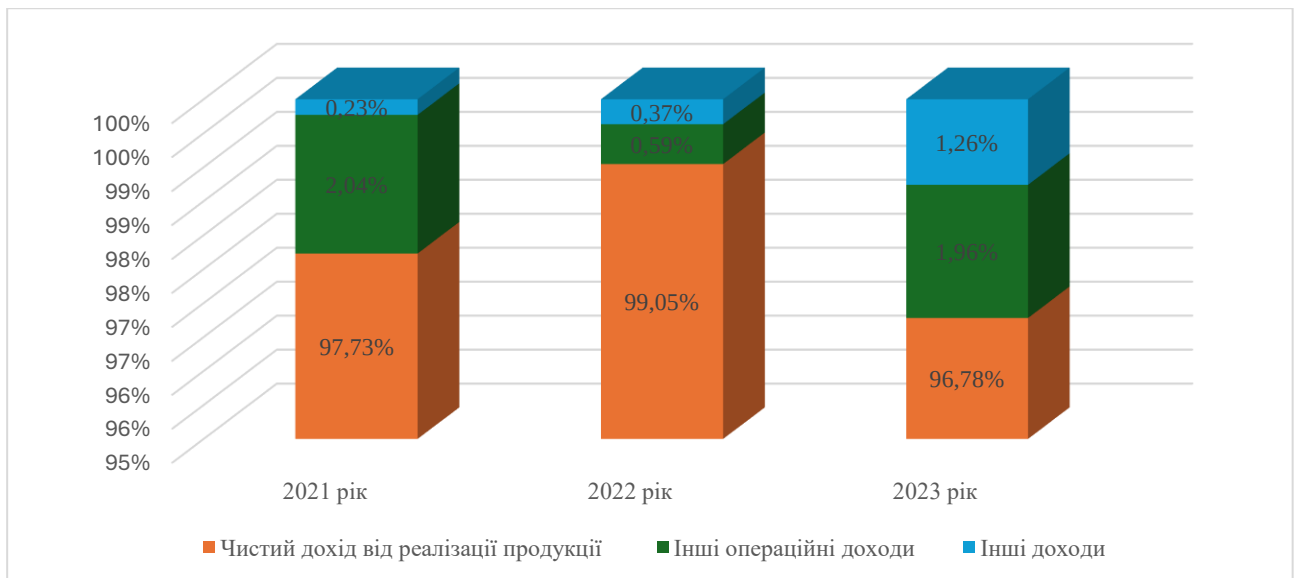


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни доходів ТОВ «СУМИМОСТОБУД», 2021-2023 рр.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності 2021-2023 рр.

Так, частка чистого доходу від реалізації продукції в 2023 р. складала 96,78%, що є меншим за аналогічний показник в 2021 р. на 0,95%. Частка інших операційних доходів протягом досліджуваного періоду була нестабільною і характеризувалась наступною динамікою: 2021 р. – 2,04%; 2022 р. – 0,59%; 2023 р. – 1,96%. В частині оцінки зміни частка інших доходів підприємства, зауважимо про її зростання в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. з 0,23% до 1,26%.

2.2 Аналіз менеджменту бізнес процесів ТОВ «СУМИМОСТОБУД»

Беручи до уваги специфіку будівельної галузі, загальні характеристики менеджменту в будівельних компаніях можна перерахувати наступним чином:

- особистий характер відносин між постачальниками та споживачами будівельних послуг;
- необхідність орієнтації на потреби споживачів будівельних послуг;
- необхідність фокусування на потребах ключових споживачів послуг;

- багатогалузевий характер сектору, що включає інвесторів, девелоперів, користувачів об'єктів та кінцевих споживачів;
- потреба в широкому колі висококваліфікованих фахівців, які можуть успішно здійснювати управлінську функцію та пов'язану з нею інфраструктуру в будівельній галузі [24, с. 345].

Також важливими чинниками впливу на діяльність підприємств будівельної галузі є обсяг і структура реалізації продукції та людський ресурс. Сучасні виклики в діяльності підприємств будівельної галузі окреслили такі основні напрями та пріоритети структурної перебудови, як розширення, реконструкція, технічне переоснащення й технічне переозброєння діючих промислових об'єктів. При цьому у складі факторів, що стримують розвиток будівельних підприємств, можна виділити наступні:

- нестача власного капіталу та обмежений доступ до фінансування через зростання ризиків, спричинених економічною та політичною нестабільністю;
- недостатній попит на продукцію та послуги будівельних підприємств;
- постійне зростання собівартості продукції та послуг, що призводить до погіршення прибутковості підприємств та зниження рентабельності;
- відсутність якісного інформаційного забезпечення на будівельному ринку перешкоджає використанню нових технологій і матеріалів та підвищенню якості виконуваних робіт і послуг;
- низький рівень будівельної освіти, недостатній зв'язок між наукою та практикою, а також низький рівень сучасних розробок та досліджень також є факторами, що сприяють цьому;
- втрата професійних будівельників через міграцію, пов'язану з війною [18, с. 78].

Враховуючи вищезазначені фактори, розглянемо динаміку зміни витрат на 1 грн. реалізованої продукції, котрі представлено на рисунку 2.2.

Дані представлені на рисунку 2.2 свідчать про те, що частка собівартості в структурі чистого доходу від реалізації продукції знизилась з 82,77% в 2021 р. до 65,40% в 2023 р.

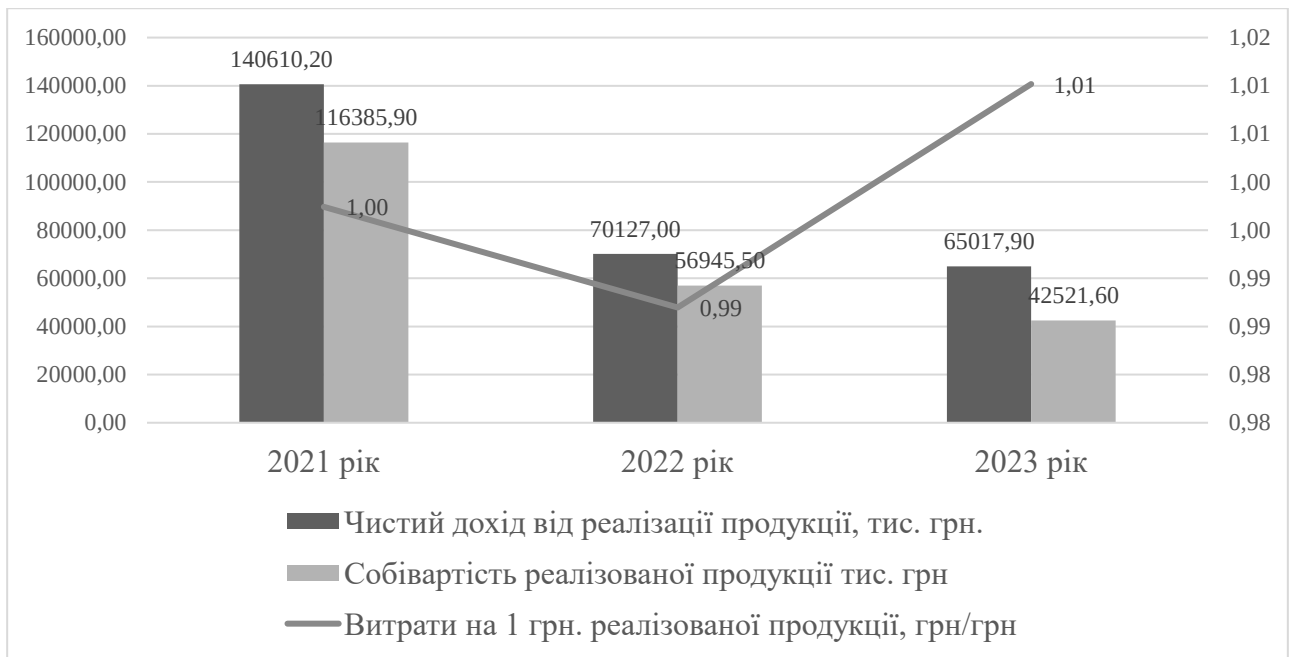


Рисунок 2.2 - Динаміка зміни витрат від реалізації продукції ТОВ «СУМИМОСТОБУД», 2021-2023 рр.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності 2021-2023 рр.

При цьому протягом досліджуваного періоду обсяг чистого доходу від реалізації продукції зменшився на 75592,30 тис. грн., а собівартість реалізованої продукції на 73864,30 тис. грн. Структурне співвідношення між доходами та витратами на реалізацію продукції ТОВ «СУМИМОСТОБУД» забезпечило наступну динаміку витрат на 1 грн.: 2021 р. – 1,0; 2022 р. – 0,99; 2023 р. – 1,01.

Для підприємств будівельної галузі політика менеджменту персоналу повинна бути спрямована на залучення кадрів високої кваліфікації з досвідом роботи. Особливу увагу слід приділяти можливостям кадрового зростання, соціальним гарантіям, забезпечуючи належну систему матеріальної та моральної мотивації праці. Тобто система управління підприємством має передбачати створення сприятливих умов з одночасним розширенням повноважень працівників у прийнятті рішень, гнучке та адаптоване використання людських ресурсів. Розглянемо динаміку зміни показників діяльності апарату управління ТОВ «СУМИМОСТОБУД», 2021 -2023 рр., котрі представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка зміни показників діяльності апарату управління ТОВ «СУМИМОСТОБУД», 2021 -2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення, 2023 р. до 2021р.	
				+	%
1. Обсяг наданих послуг (робіт), тис. грн	140610,20	70127,00	65017,90	-75592,30	46,24
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	112	56	47	-65,00	41,96
3. Середньорічна продуктивність праці (виробіток) одного працівника, тис. грн	1255,45	1252,27	1383,36	127,91	110,19
4. Фонд оплати праці працюючих, тис. грн	11979,99	6051,96	5663,06	-6316,93	47,27
5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн	8913,68	9005,89	10040,89	1127,21	112,65

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності 2021-2023 рр.

Дані, представлені в таблиці 2.3, вказують на те, що середньооблікова чисельність працівників ТОВ «СУМИМОСТОБУД», 2021-2023 рр. зазнала значних змін. Найбільша кількість працюючих спостерігається в 2021 р. і склала 112 осіб. Проте вже в 2022 р. відбулось скорочення працівників до 56 осіб, а в 2023 р. до 47 осіб. Зазначена динаміка цілком корелює із тенденціями, котрі були визначені в розрізі обсягів та собівартості реалізованої продукції. У складі позитивних змін слід відмітити зростання середньорічної продуктивності праці одного працівника на 127,91 тис. грн., що склало 10,19%. Досліджуваний показник в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. скоротився на 0,25%. Зазначимо, що зростання продуктивності праці одного працівника ТОВ «СУМИМОСТОБУД» відбулось під впливом значного зменшення середньооблікової чисельності працівників. Суттєве скорочення середньооблікової чисельності працівників ТОВ «СУМИМОСТОБУД» в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. зумовило й зменшення фонду оплати праці на 6316,93 тис. грн., що у відносному вимірі склало 52,73%.

Беручи до уваги зміни чисельності працюючих ТОВ «СУМИМОСТОБУД» протягом досліджуваного періоду, розглянемо зміни в структурі штатного розпису підприємства, котрі представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка зміни штатного розпису ТОВ «СУМИМОСТОБУД», 2021-2023 рр.

Структурна одиниця/кількість штатних одиниць	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення, 2023 р. до 2021р.	
				+	%
Адміністрація	18,37	16,875	17	-1,37	92,54
Відділ комунікацій	-	1,5	1,5	-	-
Відділ права та персоналу	7	6,5	5,5	-1,5	78,57
Відділ фінансів та обліку	7,5	8,5	8,5	1	113,33
Виробничо-технічний відділ	4,125	5	5	0,875	121,21
Виробнича бригада 1	9	9	12	3	133,33
Виробнича бригада 2	12	12	11	-1	91,67
Виробнича бригада 3	10	11	9	-1	90,00
Виробнича бригада 4	4	6	6	2	150,00
Виробнича бригада 5	10	11	11	1	110,00
Цех залізобетонних виробів і конструкцій	16	15,25	15,75	-0,25	98,44
Відділ енергетики	7	7	5,125	-1,875	73,21
Господарський відділ	8,5	8,5	8,5	0	100,00
Автопарк	25,875	25,875	27,625	1,75	106,76
Всього:	139,37	144,00	143,50	4,13	102,96
Середньооблікова кількість працюючих, чол.	112	56	47	-65,00	41,96
Рівень завантаженості, %	80,36	38,89	32,75	-47,61	40,76

Джерело: згруповано автором згідно із штатним розписом 2021-2023 рр.

Дані, представлені в таблиці 2.4 свідчать про наявність незначних змін, як щодо загальної кількості штатних одиниць підприємства в 2023 р. в порівнянні з 2021 р., так і в розрізі структурних підрозділів. Так, загальна кількість штатних одиниць підприємства в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. зросла на 2,96%, що в абсолютних одиницях склало 4,13 од. При цьому середньооблікова чисельність працюючих скоротилась майже на 60,0%, а фактичний рівень завантаженості посад скоротився з 80,36% в 2021 р. до 32,75% в 2023 р.

З метою аналізу управління матеріально-технічною підсистемою ТОВ «СУМИМОСТОБУД» розглянемо використання його основних фондів і

оборотних активів у 2021-2023 роках (таблиця 2.5). Ефективність використання виробничих засобів впливає на якість надання послуг та пов'язані кінцеві результати діяльності та ефективність його роботи.

Таблиця 2.5 – Динаміка зміни показників використання основних фондів ТОВ «СУМИМОСТОБУД», 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення, 2023 р. до 2021р.	
				+	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	140610,20	70127,00	65017,90	-75592,30	46,24
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	13830,30	11134,40	14016,50	186,20	101,35
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	112	56	47	-65,00	41,96
Фондовіддача	10,17	6,30	4,64	-5,53	45,63
Фондомісткість	0,10	0,16	0,22	0,12	219,18
Фондоозброєність, тис. грн / чол.	123,48	198,83	298,22	174,74	241,51

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності 2021-2023 рр.

Вартість основних фондів ТОВ «СУМИМОСТОБУД» протягом 2021-2023 рр. зросла на 1,35%, і склала в 2023 р. - 14016,50 тис. грн. Показник фондовіддачі показує, скільки надавалось послуг у вартісному вимірі на одиницю вартості основних фондів. Даний показник характеризується сталою динамікою щодо скорочення в 2022 р. до 6,30 в порівнянні з показником 2021 р. – 10,17, так і в 2023 р., в порівнянні з попередніми роками, до 4,64. Такі зміни показника фондовіддачі були обумовлені скороченням чистого доходу від наданих послуг та незначним зростанням вартості основних фондів як в 2022 р., так і в 2023 р.

Показник фондомісткості (зворотний до фондовіддачі) показує величину вартості основних фондів у кожній гривні наданих підприємством послуг. У 2021-2023 рр. даний показник збільшився у 2,2 рази, що визначає позитивну динаміку значення показника. Фондоозброєність (вартість основних фондів, що припадає на одного працюючого) суттєво зросла у 2023 р. порівняно з 2021 р., а

саме в 2,4 р., що відбулося завдяки значному скорочення чисельності працівників; у 2022 р. порівняно з 2021 р. досліджуваний показник підвищився на 61,02%.

Проаналізуємо фінансовий стан ТОВ «СУМИМОСТОБУД» за досліджуваний період (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Порівняльний аналітичний баланс ТОВ «СУМИМОСТОБУД», 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення, 2023 р. до 2021р.	
				+	%
1. Необоротні активи	15678,7	13056,9	14050,6	-1628,1	89,6
2. Оборотні активи:	141010,4	157044,4	249812,0	108801,6	177,2
запаси	40106,5	33860,6	52418,4	12311,9	130,7
в тому числі готова продукція	9158,1	3513,6	7612,6	-1545,5	83,1
дебіторська заборгованість за продукцію, роботи, послуги	21247,3	23714,1	33553,6	12306,3	157,9
дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	13,9	47,2	202,9	189,0	14,6 р.
інша поточна дебіторська заборгованість	50110,8	62037,7	114706,4	64595,6	228,9
гроші та їх еквіваленти	10498,4	19079,7	23632,8	13134,4	225,1
витрати майбутніх періодів	10405,4	11762,6	8451,0	-1954,4	81,2
інші оборотні активи	8628,1	6542,5	16846,9	8218,8	195,3
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття					
БАЛАНС	156689,1	170101,3	263862,6	107173,5	168,4
Пасив					
1. Власний капітал	7796,8	9100,2	10331,9	2535,1	132,5
2. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення					
3. Поточні зобов'язання	148892,3	161001,1	253530,7	104638,4	170,3
4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття					
БАЛАНС	156689,1	170101,3	263862,6	107173,5	168,4

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності 2021-2023 рр.

Одним із факторів оцінки ефективності функціонування апарату управління є оцінка порівняльного балансу, адже його характеристика дозволяє провести оцінку фінансового стану підприємства у найбільш узагальненому вигляді за допомогою ряду характеристик оцінки активів, власного капіталу та зобов'язань. Представлені в таблиці 2.6 дані свідчать про те, що необоротні активи ТОВ «СУМИМОСТОБУД» зменшились в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. на 10,4% та в абсолютному вимірі склали 14050,6 тис. грн. Динаміка зміни оборотних активів визначає протилежну тенденцію щодо зміни значень показника та характеризується зростанням в 2023 р. на 77,2% до 249812,0 тис. грн. Окреслена зміна свідчить про постійну роботу підприємства щодо поліпшення політики управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами та іншими оборотними активами. Запаси підприємства в досліджуваному періоді зросли на 30,7% і склали в 2023 р. - 52418,4 тис. грн. При цьому готова продукції зменшилась на 16,9%. У відносному вимірі найбільшого зростання в аналізованому періоді набув показник дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом, який зріс в 14,6 р. Дебіторська заборгованість за продукцію, роботи, послуги зросла в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. на 57,9% і склала 33553,6 тис. грн. Дана динаміка є негативною адже свідчить про наявність затримки в оплаті від покупців. Також в 2,3 рази зросла й інша поточна дебіторська заборгованість в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. Окреслена динаміка визначає важливість здійснення контролю за виконанням контрактних зобов'язань з боку покупців.

За досліджуваний період власний капітал підприємства збільшився на 32,5% і склав 10331,91 тис. грн. Окреслена динаміка обумовлена зростанням оборотних активів у цей період та характеризується позитивно. Однак його частка в загальній структурі балансу є незначною протягом досліджуваного періоду і складала лише 3,92% в 2023 р. Аналіз зобов'язань свідчить про їх зростання в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. на 70,3%, що в абсолютному вимірі дорівнює 253530,7 тис. грн. При цьому слід зауважити, що саме поточні зобов'язання формують структуру пасивів балансу, адже їх частка в 2023 р.

складала 96,08%.

В частині оцінки ефективності функціонування апарату управління ТОВ «СУМИМОСТОБУД» необхідним є визначення показників фінансової стійкості у 2021-2023 рр. (таблиця 2.6).

Таблиця 2.7 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «СУМИМОСТОБУД», 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення, 2023 р. до 2021р.	
				+	%
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,05	0,05	0,04	-0,01	80,00
Коефіцієнт фінансової залежності	20,10	18,69	25,54	5,44	127,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,07	0,03	-0,04	42,86
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,95	0,98	0,99	0,04	104,21

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності 2021-2023 рр.

Коефіцієнт автономії або фінансової незалежності показує, яку частину займає власний капітал в загальній структурі балансу підприємства. Він характеризує фінансову незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Значення показника автономії має бути не менше 0,5. Протягом 2021-2023 рр. коефіцієнт фінансової незалежності ТОВ «СУМИМОСТОБУД» був суттєво меншим за нормативне значення. В якості негативної характеристики слід відмітити динаміку щодо його зменшення в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. на 20,0% до 0,04. В цілому можна сказати, що підприємство є фінансово залежним від зовнішніх джерел фінансування, потребує чіткого фінансового планування для забезпечення розвитку.

Коефіцієнт фінансової залежності є індикатором фінансової стійкості, який вказує на здатність підприємства проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі. Показник є оберненим до коефіцієнта автономії. Значення показника свідчить про те, скільки фінансових ресурсів використовує

підприємство на кожну гривню власного капіталу. Збільшення даного показника означає зростання частки позикових коштів у фінансуванні. Коефіцієнт фінансової залежності ТОВ «СУМИМОСТОБУД» дещо знизився в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. та зріс в 2023 р., як в порівнянні з 2021 р., так і в порівнянні з 2022 р. Беручи до уваги те, що нормативне значення досліджуваного показника має бути меншим за 0,5, можемо зробити висновок про те, що показники досліджуваного підприємства суттєво перевищують нормативне значення, а підприємство є залежним від зовнішніх ресурсів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує ту частину короткотермінових фінансових зобов'язань ТОВ «СУМИМОСТОБУД», яка може бути сплачена за рахунок першокласних ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів). Нормативне значення даного показника лежить в межах 0,2-0,25. Аналізуючи дані ТОВ «СУМИМОСТОБУД» за період 2021-2023 рр. встановлено, що значення даного показника було значно менше за нормативне. Динаміка значень даного показника протягом досліджуваного періоду вказує на відсутність можливостей у підприємства для погашення короткострокових зобов'язань.

Завершуючи огляд показників фінансової стійкості зауважимо, що коефіцієнт поточної ліквідності не мав значної динаміки протягом аналізованого періоду і коливався в межах 0,95-0,99, що лежить в межах граничного нормативного значення (1-3). Підсумовуючи, зазначимо, що підприємство є залежним від зовнішніх джерел фінансування.

Одним із підходів щодо оцінки ефективності менеджменту бізнес процесів є такі показники, як прибуток, рентабельність, продуктивність праці, рівень заробітної плати. Результати оцінки ефективності апарату управління ТОВ «СУМИМОСТОБУД» представлено в таблиці 2.8.

Представлені в таблиці 2.8 дані свідчать про те, що індекс економічності апарату управління наближається до оптимального значення і позитивно характеризує діяльність системи управління.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників оцінки ефективності апарату управління ТОВ «СУМИМОСТОБУД»

Показник	2022 рік	2023 рік	Індекс
Питома вага:			
– працівників апарату управління в загальній кількості працівників (а)	20,34	19,83	0,975
– заробітна плата працівників управління в загальному ФОП (в)	22,87	22,2	0,971
– заробітна плата працівників управління в загальних затратах (с)	5,14	6,13	1,193
– витрати з утримання апарату управління в загальних затратах (d)	8,4	8,14	0,969
Індекс економності апарату управління (Е) $(a + b + c + d)/4$	X	X	1,027
Виробництво чистої продукції:			
– на одного працівника управління, тис. грн. (А)	1530,8	2352,4	1,537
– на 1 грн. з/п працівників управління, грн (В)	24,14	18,9	0,783
– на 1 грн. витрат на утримання апарату управління, грн (С)	14,77	14,23	0,963
Отримано прибутку на 1 працівника управління, тис. грн. (D)	249,5	359,5	1,441
Індекс результативності апарату управління (F) $(A + B + C + D)/4$	X	X	1,181
Індекс ефективності управлінської праці (I) $(F+(1-E))$	X	X	1,154

Джерело: розраховано автором за даними

Також позитивно можна характеризувати й індекс результативності апарату управління, який складає 1,181. Зважаючи на те, що індекс ефективності управлінської праці перевищив одиницю (1,154) можемо зробити висновок, що управлінська праця в ТОВ «СУМИМОСТОБУД» є ефективною, прийняті управлінські рішення - результативними, а затрати - виправданими. Базою формування отриманих значень стало зростання фонду заробітної плати та прибутку підприємства.

2.3 Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «СУМИМОСТОБУД»

Для аналізу зовнішніх можливостей та загроз будівельного підприємства було складено SWOT-аналіз. SWOT-аналіз ґрунтується на порівнянні сильних і слабких сторін підприємства, потенційних бізнес-можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища. Термін SWOT це аббревіатура 4-ох англійських слів: S – sitrenghts (сила). Переваги товару, які роблять його більш привабливим для купівлі по відношенню до інших; W – weaknesses (слабкість). Недоліки товару, які роблять його вразливим і вимагають негайного виправлення; O – opportunities (можливості). Привабливі, перспективні напрямки розвитку та вдосконалення товару; T – threats (загрози). Фактори, що виникають на ринку (загрози), які можуть ускладнити процес досягнення поставлених цілей [19, с. 232].

Для аналізу зовнішніх можливостей та загроз досліджуваного підприємства методом SWOT-аналізу було складено рейтинг можливостей щодо розвитку підприємства (таблиця 2.10).

Таблиця 2.9 – Можливості та загрози розвитку ТОВ «СУМИМОСТОБУД»

Напрямок оцінки	Ступінь важливості (за 10-б шкалою)
Можливості:	
1. Прогнозування уповільнення погіршення економічного стану галузі	6
2. Розвиток малого та середнього бізнесу	8
3. Збільшення кількості тендерів державою на будівництво	9
4. Наявність значної сировинної бази для виробництва будівельних матеріалів	8
Загрози:	
1. Зменшення обсягу будівельно-монтажних робіт	8
2. Скорочення обсягів нових замовлень на будівельні роботи	7
3. Високі процентні ставки кредиту	9
4. Висока конкуренція	6
5. Погіршення платоспроможності населення	6

Джерело: згруповано автором

Представлені в таблиці 2.9 дані визначають перелік можливостей та ступінь їх впливу на діяльність досліджуваного підприємства, найбільш вагомим з яких є збільшення кількості тендерів державою на будівництво. Для того, щоб отримати більш диференційовану оцінку значущості показників зовнішнього середовища, треба застосувати метод зваженої оцінки дії чинників, котрі визначені в якості можливостей та загроз.

Таблиця 2.10 – Зважена оцінка реалізації можливостей ТОВ «СУМИМОСТОБУД»

Можливості	Ступінь важливості (за 10-б шкалою)	Ймовірність реалізації	Зважена оцінки показника
1. Збільшення кількості тендерів державою на будівництво	9	0,40	3,6
2. Наявність значної сировинної бази для виробництва будівельних матеріалів	8	0,25	2,0
3. Розвиток малого та середнього бізнесу	8	0,20	1,6
4. Прогнозування уповільнення погіршення економічного стану галузі	6	0,15	0,9

Джерело: власні розрахунки автора

Дані, представлені в таблиці 2.10 свідчать про те, що в результаті рейтингування можливостей підприємства визначено наступний їх порядок за вагомістю: збільшення кількості тендерів державою на будівництво; наявність значної сировинної бази для виробництва будівельних матеріалів; розвиток малого та середнього бізнесу. Найменший вплив за результатами розрахунків належить уповільнення погіршення економічного стану галузі. В цілому дані, представлені в таблиці 2.10 визначають, що зважена оцінка показника відповідає його рейтингу. Таким чином, збільшення кількості тендерів сприятиме підвищенню фінансово-економічного стану підприємства, наявність значної сировинної бази для виробництва будівельних матеріалів сприятиме вчасному виконанню замовлень.

Окремо визначимо зважені оцінки в розрізі загроз, котрі згруповано в

таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Зважена оцінка впливу загроз ТОВ «СУМИМОСТОБУД»

Загрози	Ступінь важливості (за 10-б шкалою)	Ймовірність реалізації	Зважена оцінки показника
1. Скорочення обсягів нових замовлень на будівельні роботи	7	0,3	2,1
2. Зменшення обсягу будівельно-монтажних робіт	8	0,2	1,6
3. Погіршення платоспроможності населення	6	0,25	1,5
4. Високі процентні ставки кредиту	9	0,15	1,35
5. Висока конкуренція	6	0,1	0,6

Джерело: власні розрахунки автора

Дані, представлені в таблиці 2.11 свідчать про відмінність тенденцій між рейтингом показника та його зваженою оцінкою. Так у складі найважливіших загроз діяльності підприємства за зваженим показником є скорочення обсягів нових замовлень на будівельні роботи та зменшення обсягу будівельно-монтажних робіт. В розрізі зваженої оцінки впливу, найнижчою в рейтингу є висока конкуренція, що свідчить про те, що найбільший вплив мають економічні чинники: ріст цін на витратні матеріали, зростання курсу валют.

В цілому окреслені фактори впливу зовнішнього середовища здійснюють негативний вплив на діяльність ТОВ «СУМИМОСТОБУД». Тому необхідно більше уваги приділити удосконаленню алгоритму пошуку на нові замовлення будівельних послуг, також оптимізувати процес реалізації будівельних послуг у співпраці з місцевими органами влади.

Аналіз внутрішнього середовища є управлінським обстеженням функціональних зон підприємства з метою визначення сильних і слабких сторін організації, представлених в таблиці 2.12.

Таким чином, SWOT-аналіз будівельного підприємства ТОВ «СУМИМОСТОБУД» виявив, що у них є великий потенціал розвитку, для використання якого необхідно розробити стратегію розвитку підприємства, удосконалити процес отримання нових замовлень будівельних послуг. SWOT-аналіз формує загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їх

особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього.

Таблиця 2.12 – Сильні і слабкі сторони діяльності ТОВ «СУМИМОСТОБУД»

Напрямок оцінки	Ступінь важливості (за 10-б шкалою)
Сильні сторони:	
1. Стабільна цінова політика	8
2. Забезпеченість замовленнями	9
3. Достатній рівень виробничих потужностей для виконання наявної кількості замовлень	9
4. Надання широкого асортименту послуг для задоволення виробничих потреб	8
5. Партнерство з постійними постачальниками якісних матеріалів	8
Слабкі сторони:	
1. Зменшення кількості працівників-фахівців	9
2. Низькі обсяги власних фінансових ресурсів - оборотних коштів	8
3. Відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку	8
4. Нестача ресурсів на фінансування потрібних змін у стратегії	8
5. Відсутність сайту з прописаними послугами та зворотнім зв'язком для отримання замовлень	7

Джерело: власні розрахунки автора

Представлені в таблиці 2.12 дані визначають слабкі та сильні сторони діяльності ТОВ «СУМИМОСТОБУД». На основі вищенаведених даних, сформованого рейтинг за ступенем важливості кожного складника оцінки. Сформуємо матрицю SWOT-аналізу ТОВ «СУМИМОСТОБУД» з рішеннями (таблиця 2.13).

Виходячи з проведеного аналізу можна зробити висновок, що для покращення роботи будівельної компанії ТОВ «СУМИМОСТОБУД» та підвищення лояльності клієнтів, збільшення нових замовлень на будівельні послуги, треба для початку розробити маркетингову стратегію просування підприємства. На сьогодні будівельна компанія працює без стратегії, що і приводить до зменшення прибутку.

Таблиця 2.13 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «СУМИМОСТОБУД»

Внутрішнє середовище	<i>Сильні сторони (strengths)</i> - стабільна цінова політика; - забезпеченість замовленнями - достатній рівень виробничих потужностей для виконання наявної кількості замовлень - надання широкого асортименту послуг - партнерство з постійними постачальниками якісних матеріалів	<i>Слабкі сторони (weaknesses)</i> - зменшення кількості працівників-фахівців - низькі обсяги власних фінансових ресурсів - оборотних коштів - відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку - нестача ресурсів на фінансування потрібних змін у стратегії - відсутність сайту з прописаними послугами та зворотнім зв'язком для отримання замовлень
Зовнішнє середовище		
<i>Можливості (opportunities)</i> - прогнозування уповільнення погіршення економічного стану галузі - розвиток малого та середнього бізнесу - збільшення кількості тендерів державою на будівництво - наявність значної сировинної бази для виробництва будівельних матеріалів	<i>SO – стратегічні рішення</i> - стабілізація цінової політики - розширення асортименту послуг - будівництво складів - модульних нежитлових споруд та швидкомонтованих укриттів соціального захисту населення - моніторинг якості виконаних будівельно-монтажних робіт	<i>WO – стратегічні рішення</i> - сприяти стабілізації кількості працівників, підвищенню заробітної плати та продуктивності праці - збільшення обсягів фінансування шляхом залучення інвесторів - підвищення інноваційної активності (використання новітніх технологій та матеріалів в будівництві) - партнерство з банківською сферою для реалізації будівельних і фінансових проектів.
<i>Загрози (threats)</i> - зменшення обсягу будівельно-монтажних робіт - скорочення обсягів нових замовлень на будівельні роботи - високі процентні ставки кредиту - висока конкуренція - погіршення платоспроможності населення	<i>ST – стратегічні рішення</i> - підвищення лояльності клієнтів до будівельної компанії за рахунок клієнто-орієнтованого підходу в управлінні - збільшення замовлень від держави за програмою підтримки населення (субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на фінансування будівництва, реконструкції, ремонту та утримання вулиць і доріг комунальної власності у населених пунктах)	<i>WT – стратегічні рішення</i> - замовлення сайту для просування своїх будівельних послуг - удосконалення процесу отримання нових замовлень

Джерело: сформовано автором

Для того, щоб будівельні компанії були успішними на ринку, їм необхідно зосередитися на максимальному задоволенні потреб замовників, пропонуючи їм інструмент або набір інструментів та високий рівень відповідних послуг. Таким чином, будівельні компанії мають можливість ефективно діяти на ринку, створюючи ринкові лінії поведінки на основі стратегій, побудованих на відповідній ринковій інформації.

Визначимо конкурентну позицію ТОВ «СУМИМОСТОБУД» за допомогою моделі М. Портера. Вихідні дані для проведення розрахунку представлено в додатку А. Даний підхід передбачає наступний порядок розрахунку оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища: один бал - слабкий вплив; два бали - помірний вплив; три бали - сильний вплив. Відповідно до запропонованої шкали оцінювання (від 1 до 3 балів) розробляються результати та подальші рекомендації з урахуванням наступних пропозицій.

Якщо рейтингова оцінка нижче 1,66 балів, то вплив цього фактору на діяльність компанії є досить незначним; якщо він знаходиться в діапазоні від 1,67 до 2,32 балів, то вплив є помірним, що означає, що на цю силу слід звернути певну увагу; якщо він вище 2,33 балів, то на цю силу слід звернути пильну увагу. Слід розробити подальші стратегії протидії цій конкурентній силі. Дані щодо рівня конкурентної позиції ТОВ «СУМИМОСТОБУД», представлено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Рівень конкурентної позиції ТОВ «СУМИМОСТОБУД»

Конкурентна сила	Оцінка ступеня впливу, бал		
	слабкий (1,00 - 1,66)	помірний (1,67 - 2,32)	сильний (2,33 - 3,00)
Сила впливу конкурентів	1,3	х	х
Загроза появи нових конкурентів	х	2,15	х
Сила впливу товарів-замінників	1,25	х	х
Сила впливу постачальників	х	х	2,45
Сила впливу покупців	х	х	2,5

Джерело: розраховано автором

Представлені в таблиці 2.14 дані свідчать про те, що ТОВ «СУМИМОСТОБУД» відчуває слабкий вплив конкурентів та послуг-

замінників, помірний вплив появи нових конкурентів. Однак на підприємство здійснюється сильний рівень впливу з боку постачальників та покупців, що визначає важливість зміщення акценту при розробці стратегії розвитку підприємства в бік замовників послуг та постачальників матеріалів для забезпечення проведення будівельних робіт.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «СУМИМОСТОБУД»

3.1 Формування системи стратегічних цілей розвитку ТОВ «СУМИМОСТОБУД»

Формування системи стратегічних цілей розвитку будівельного підприємства передбачає реалізацію низки складових. Перша складова – бізнес-стратегія, яка є найважливішим елементом у розділі стратегії. Бізнес-стратегія є відправною точкою для всіх видів діяльності підприємства. Потім ресурси розподіляються на основі стратегій і цілей. Усі підприємства повинні мати певну інноваційну стратегію. У деяких проєктах стратегія оцінюється та оновлюється у відповідності до проєкту. Компанії-кейси визнають встановлення цілей особливо важливим для успішного виконання трьох інших функцій [25, с. 115].

Введення ринкових даних (друга складова) має на меті керувати процесом розвитку та сприяти прийняттю ефективних інвестиційних рішень щодо інновацій; складається з чотирьох елементів, які представлені на рисунку 3.1.

Потреби клієнтів можуть містити, нові проблеми споживачів, нові проривні ідеї для досліджень і розробок, інформацію про обмеження бюджету в економічному сенсі або зміну переваг споживання. Регуляторна сторона особливо важлива в будівельному бізнесі. Це означає, що регуляторний внесок ринку є особливо важливим. Нормативно-правові дані можуть містити інформацію про національне законодавство, політичне середовище чи державні субсидії. Підприємства також визнали дуже важливими технології та внесок у проєкт конкурентів. Генерація ідей може здійснюватися як власними силами, так і сторонніми. Розробка продукту та пілотування продукту також включені в процес розробки. На етапі використання вирішується, чи буде нова

інновація перевірена в будівельних проєктах і чи буде вона представлена на ринку.

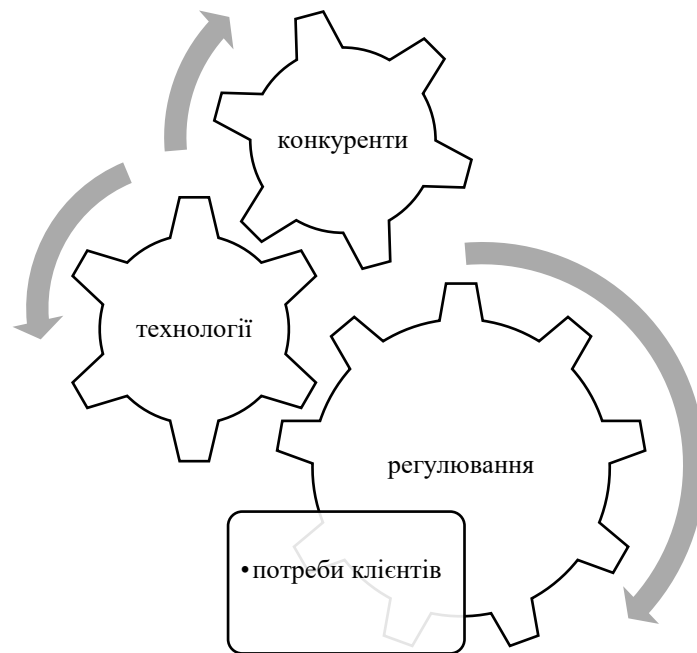


Рисунок 3.1 - Чинники впливу на керування процесом розвитку підприємства

Джерело: [26, с. 40]

Подальший розвиток концепції можна здійснити на основі результатів пілотного проєкту шляхом передачі інформації з проєкту в процес науково-дослідних робіт. Компетенції та ресурси можна знайти як у підприємства, так і ззовні, як це передбачає теорія відкритих інновацій. Зовнішні ресурси можуть бути використані шляхом придбання інтелектуальної власності в інших підприємствах. Зовнішні компетенції та ресурси також можна отримати шляхом формування партнерства з компаніями, які співпрацюють. Це особливо важливо для будівельного бізнесу, оскільки будівельний бізнес зацікавлений у вирішенні проблеми з фрагментованими ланцюжками доданої вартості шляхом партнерства, яке узгоджує інтереси різних зацікавлених сторін. Крім того, придбання компаній було визнано значними для великих компаній. Компетентність також можна отримати на ринку, наймаючи нові таланти. Навчання можна організувати всередині компанії або придбати за її межами.

Основними заходами зростання інноваційно-інвестиційного потенціалу будівельного бізнесу при розробці стратегії є:

- ✓ різке скорочення частки прихованої економіки в реалізації інвестиційних проєктів у будівництві;
- ✓ розробка інвестиційних проєктів, що передбачає вивчення кореляційного впливу факторів, які впливають на будівельний бізнес;
- ✓ приділяти більше уваги теоретичним аспектам розробці інвестиційних проєктів, оскільки роль економічних наук у реалізації інвестиційних проєктів у будівельному бізнесі велика;
- ✓ посилений розвиток людського капіталу працівників будівельного бізнесу [27, с. 80].

При розробці стратегії розвитку ТОВ «СУМИМОСТОБУД» важливим є визначення набору стратегічних позицій та проведення якісної їх оцінки, котрі представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Якісна оцінка стратегічних позицій ТОВ «СУМИМОСТОБУД» для формування стратегічних цілей

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
	Сильна	Нейтральна	Слабка
Стратегія розвитку			+
Рівень маркетингу			+
Управління договорами		+	
Управління закупівлями		+	
Фінансові ресурси: – можливості фінансування з власних коштів; – наявність оборотних коштів		+	+
Матеріально-технічні ресурси: – сировина та матеріали; – обладнання та технічне оснащення; – наявність дорожньо-будівельної спецтехніки	+	+	+
Трудові ресурси: – компетентність керівництва; – кваліфікація персоналу	+		+
Організаційна культура		+	
Система управління: планування, організація, контроль, стимулювання праці персоналу			+
Частка на ринку			+
Репутація на ринку	+		

Джерело: сформовано автором

Виходячи із представлених в таблиці 3.1 даних до сильних позицій підприємства належить забезпеченість дорожньо-будівельною спецтехнікою, досвід та вміле керівництво, позитивний імідж на ринку дорожнього-будівництва. Саме за рахунок розвитку таких переваг можливе додаткове завоювання частки ринку й укріплення стратегічних позицій. Водночас рівень кваліфікації персоналу – це слабе місце в діяльності підприємства у поєднанні із частково застарілим обладнанням і незначними обсягами власних оборотних коштів [28, с. 39].

За результатами оцінки нейтральну позицію займають питання щодо управління договорами та закупівлями, а також нерозвинена власна сировинна база, що зумовлено специфікою роботи на ринку дорожньо-будівельних робіт та послуг. Крім того, недостатньо приділено уваги формуванню організаційної культури, що є запорукою розвитку підприємства як системи стратегічного менеджменту.

Діагностика зовнішнього середовища дорожньо-будівельного підприємства починається з оцінки чинників непрямого впливу. Зокрема, кризова економічна ситуація в Україні зумовлює низькі обсяги бюджетного фінансування послуг з експлуатації, ремонту та будівництва автомобільних доріг усіх категорій, а технічні характеристики наявних авто-шляхів далеко не європейські. Обмеженість замовлень на будівельно-монтажні послуги з боку приватних замовників також є результатом системної кризи в економічному секторі [29, с. 105].

Іншим чинником непрямого впливу є провідні інновації у дорожньому будівництві. Так, розвиток техніки і технологій дорожнього будівництва дає змогу підприємствам отримувати додаткові переваги під час участі в тендерних договорах шляхом зниження вартості дорожньо-будівельних об'єктів, підвищення їх екологічності, зменшення вартості експлуатаційного утримання відповідно до сезонності, а також скорочення термінів здавання таких об'єктів. Проведений аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «СУМИМОСТОБУД» визначив наступне коло проблемних питань:

- найбільш загрозливий характер впливу має саме група економічних факторів у зв'язку із кризою в країні;
- політичні фактори також суттєво впливають на діяльність підприємства, оскільки саме держава визначає правила гри на ринку дорожньо-будівельних послуг;
- технологічні та соціальні фактори дають підприємству помірні можливості для посилення своїх слабких сторін, а також дають змогу забезпечити йому конкурентні переваги за рахунок використання технологічних та управлінських інновацій [30, с. 57].

Аналіз зовнішніх чинників прямого впливу починається з вивчення постачальників, із чіткою діяльністю яких пов'язані результати роботи підприємства і графіки виконання будівельно-монтажних робіт на дорожніх об'єктах. Крім того, вартість матеріальних ресурсів, необхідних для цих робіт, безпосередньо впливає на кошторисну вартість об'єкта, тобто є одним із чинників формування конкурентоспроможності дорожньо-будівельного підприємства на підрядному ринку.

Проведемо аналіз стратегічної сили ТОВ «СУМИМОСТОБУД» для формування зваженої оцінки по підприємству в розрізі конкурентних факторів. Отримані результати представимо в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Зважена оцінка стратегічної сили ТОВ «СУМИМОСТОБУД», 2023 р.

Конкурентні фактори	Ваговий коефіцієнт	Зважена оцінка
Якість / виробнича діяльність	0,2	8 (1,6)
Імідж	0,1	8 (0,8)
Доступність сировини/ціни	0,05	7 (0,35)
Технології	0,05	8 (0,4)
Виробничі потужності	0,05	7 (0,35)
Фінансова сила	0,05	6 (0,3)
Відносна вартісна сила	0,25	7 (1,75)
Здатність конкурувати за ціною	0,25	8 (2,0)
Зважений рейтинг сили	1	7,55

*1 – найменше значення; 10- найкраще значення

Джерело: сформовано автором за результатами розрахунків

Представлені в таблиці 3.2 дані засвідчують високий рівень стратегічної сили ТОВ «СУМИМОСТОБУД». Однак слід зауважити про важливість зміни підходів щодо фінансового планування, адже саме показник фінансової сили має найменше значення. При цьому в якості позитивних характеристик слід відмітити якість виробничої діяльності та імідж підприємства, а також технології та конкурентні переваги за ціною.

До основних інструментів стратегічного управління слід віднести стратегічний аналіз, стратегічне планування, організацію вибору і реалізації стратегії, стратегічний контроль. Кожен з вищезгаданих інструментів стратегічного управління має складну структуру і зміст. Будучи відносно самостійними, всі перераховані інструменти знаходяться в тісному взаємозв'язку і взаємозалежності.

Одним з найважливіших інструментів стратегічного управління, що формує інформаційну базу для визначення і коректування стратегічного вибору, є стратегічний аналіз. Саме стратегічний аналіз розвитку підприємства дозволяє забезпечити науково-економічну обґрунтованість стратегічних рішень, що приймаються, відносно розвитку підприємства в цілому і його окремих елементів, визначити результативність використання трудових, виробничих і фінансових ресурсів, перевірити оптимальність управлінських рішень [31, с. 583].

Під інструментами стратегічного управління ми розуміємо сукупність концепцій, підходів, системи показників, методів, моделей, вживаних в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень, направлених на ефективний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. В даний час інструментарій стратегічного управління, в основному, характеризується функціональною спрямованістю і розроблений з метою оптимізації виконання функцій окремих підрозділів, що входять в ієрархічну структуру підприємства. Стратегічне управління забезпечує основу для ухвалення всіх управлінських рішень, орієнтує на вироблення стратегічних планів, їх оцінку і спонукає

менеджмент будівельного підприємства використовувати сучасні інструменти управління [32, с. 45].

Стратегічне управління може створити ряд істотних і сприятливих чинників для організації діяльності підприємства. Знання того, що підприємство хоче досягти, допомагає уточнити найбільш відповідні дороги його дії. Приймаючи обґрунтовані і систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик ухвалення неправильних рішень із-за помилкової або недостовірної інформації про можливості підприємства або зовнішньої ситуації. В даному випадку використання стратегічного управління допомагає створити єдність загальної мети усередині підприємства, підвищити організаційно-управлінський рівень виробництва, що сприяє поліпшенню показників виробничо-господарської діяльності підприємства [33, с. 117].

Формування набору інструментів при розробці стратегії розвитку ТОВ «СУМИМОСТОБУД», згруповано та представлено на рисунку 3.2.

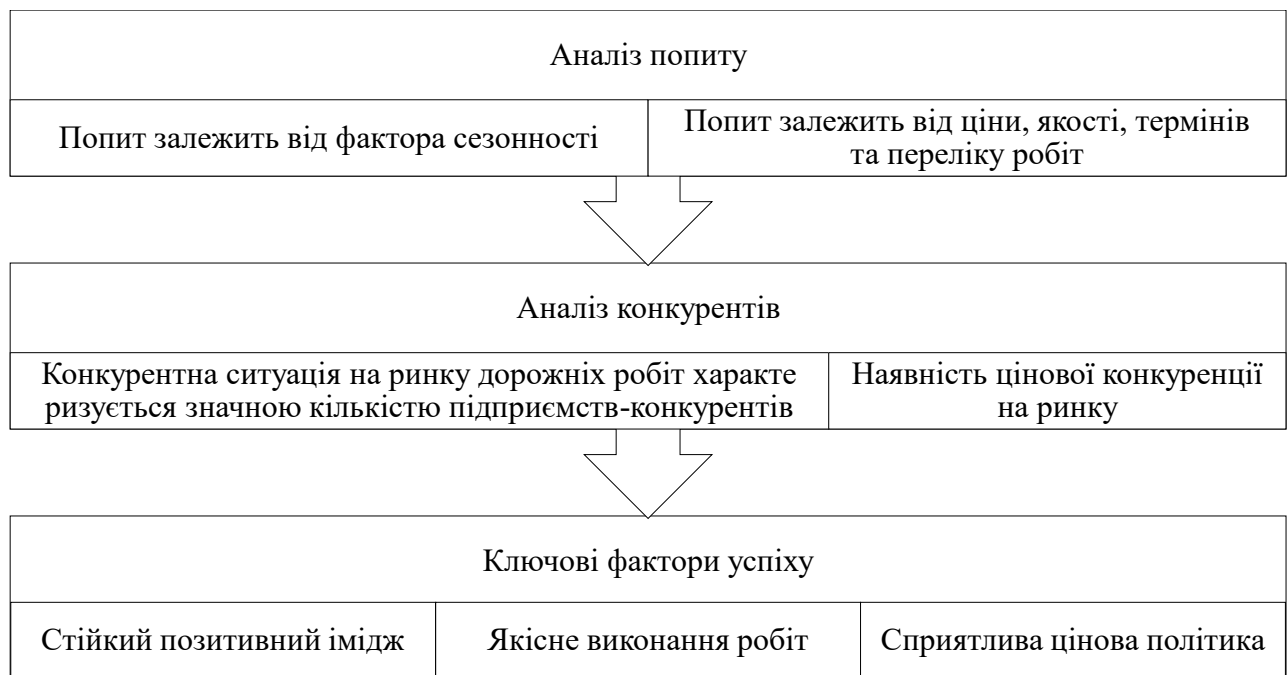


Рисунок 3.2 - Набір інструментів для розробки стратегії розвитку ТОВ «СУМИМОСТОБУД»

Джерело: згруповано автором за даними [33, с. 117]

Функціональна стратегія будівельного підприємства є забезпечувальною стратегією, яка визначає стратегічну орієнтацію та спрямованість певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує її досягнення визначених цілей, а також сприяє досягненню та керованості процесами реалізації стратегії та місії будівельного підприємства на рівні функціональних підсистем будівельного підприємства.

Функціональні стратегії мають підпорядкований характер по відношенню до загальнокорпоративної стратегії, тому повинні бути узгоджені з її цілями на напрямках з метою досягнення стратегічних цілей діяльності будівельного підприємства. За функціональними видами діяльності будівельного підприємства виділяють: виробничу стратегію, ресурсну стратегію, інноваційну стратегію, логістичну стратегію, маркетингову стратегію, фінансову стратегію, інвестиційну стратегію, стратегію продажу, стратегію соціальної відповідальності підприємства.

Основою функціональних стратегій виступає фінансова стратегія, яку можна визначити як комплексний довгостроковий план організації будівельним підприємством системної діяльності по досягненню його фінансових цілей шляхом формування, розподілу (перерозподілу) та використання фінансових ресурсів.

Роль фінансової стратегії будівельного підприємства полягає в наступному:

- фінансове забезпечення реалізації стратегій усіх рівнів: фінансова стратегія відповідає за пошук достатньої кількості ресурсів для діяльності будівельного підприємства;
- забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу будівельного підприємства: розпорядження фінансовими ресурсами таким чином, щоб отримати максимальну віддачу та максимізувати вартість підприємства;
- забезпечення реалізації кредитно-інвестиційних можливостей: пошук і створення (шляхом переговорів і поліпшення інвестиційної привабливості

підприємства) способів запозичення і інвестування фінансових ресурсів найбільш вигідним для підприємства способом;

- проактивне реагування на зміну факторів зовнішнього середовища: аналіз економічної ситуації (в т.ч. поведінки конкурентів), прогноз її зміни і розробка плану дій по отриманню максимальної користі з змін зовнішнього середовища;
- ефективне управління капіталом: забезпечення оптимального обсягу та структури капіталу з урахуванням стратегічних перспектив розвитку;
- управління фінансовими ризиками: аналіз та оцінка фінансових ризиків підприємства, своєчасне вжиття заходів щодо їх нейтралізації.

3.2 Розробка стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «СУМИМОСТОБУД»

Для прийняття ефективних управлінських рішень в динамічній ринковій ситуації керівництву потрібна своєчасна, оперативна й аналітична інформація про витрати, доходи та результати діяльності підприємства. Науковцями розроблена велика кількість методів та моделей, завдяки яким стає можливим об'єднання точних розрахунків із суб'єктивною оцінкою якісних критеріїв. Виходячи з необхідності впровадження у виробничу діяльність проєктів, які будуть ефективними, менеджери мають прийняти оптимальне управлінське рішення щодо відбору з наявних альтернативних варіантів найбільш доцільного для реалізації.

Серед напрацьованих підходів особливе місце на думку науковців, посідає метод аналізу ієрархій, започаткований відомим американським математиком Томасом Сааті (MAI) [20]. За цього методу вибір пріоритетних рішень здійснюється за допомогою парних порівнянь, що дає змогу повноцінно враховувати всі критерії, які висуваються до вибору оптимального проєкту. Відповіді на питання пріоритетності критеріїв під час їх попарного порівняння надаються експертами [21]. Модель структури ієрархій складається з трьох рівнів. Перший рівень є метою, тобто вибором проєкту для впровадження на

підприємстві. Другий рівень складають критерії вибору (показник NPV (A), показник IRR (B), показник PI (C), показник ARR (D)). Третій рівень – це альтернативи (проект П1 і П2) [19, с. 232].

Алгоритм методу аналізу ієрархій, котрий може бути використано для відбору стратегічних альтернатив розвитку підприємства, представлено на рисунку 3.3.

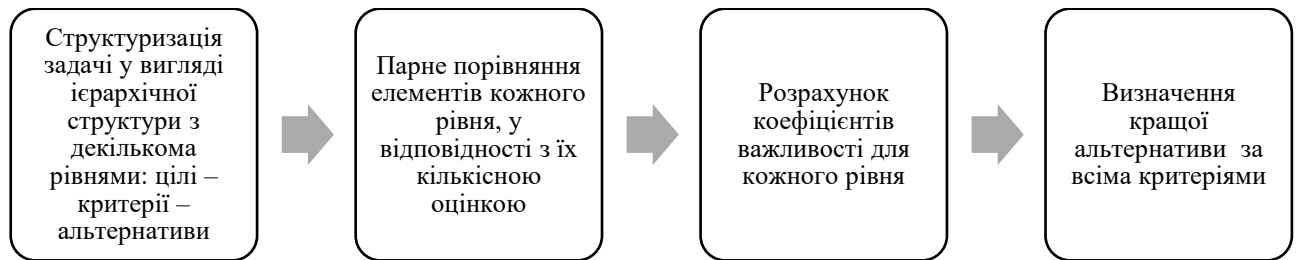


Рисунок 3.3 – Алгоритм відбору стратегічних альтернатив розвитку підприємства за допомогою МАІ

Джерело: згруповано автором за даними [20]

Так, нині керівництву ТОВ «СУМИМОСТОБУД» пропонується до впровадження два альтернативні проєкти: перший стосується вдосконалення технологічних ліній виробництва бордюрних блоків (П1), другий – оновлення асфальтозмішувальної установки, яку планується імпортувати з Європи (П2). Кожен зі вказаних проєктів може бути оцінений за чотирма критеріями, такими як показник NPV (A), показник IRR (B), показник PI (C), показник ARR (D). Задля вироблення ефективного управлінського рішення керівництву підприємства необхідно визначитись, які із запропонованих проєктів є найкращим за всіма представленими критеріями.

Охарактеризуємо згадані показники, NPV – чистий поточний ефект, сума грошових коштів, яка формується в результаті перевищення дисконтованих грошових потоків за весь життєвий цикл проєкту над інвестиціями в інноваційний проєкт [31]. Якщо $NPV = 0$, то підприємство, впроваджуючи інноваційний проєкт, не отримає прибутку, проте й збитків у підприємства теж не буде. Підприємство може впроваджувати такий проєкт для нарощення обсягів

виробництва та збільшення його масштабів. Якщо $NPV > 0$, очевидним є прогнозований позитивний ефект від впровадження інноваційного проєкту. Крім того, реалізація досліджуваного проєкту передбачає зростання вартості активів фірми. Останній можливий варіант, за якого $NPV < 0$, прогнозує збитковість досліджуваного проєкту та його негативний вплив на діяльність підприємства за умови прийняття рішення про впровадження, тому його доцільно відхилити.

PV (Present Value) – поточна вартість майбутніх грошових потоків; I (Investment) – одно- разова інвестиція в інноваційний проєкт; CFt (Cash Flow) — грошовий потік від здійснення інноваційного проєкту в t-му році; r – ставка дисконту, частка від одиниці.

Показник внутрішньої норми рентабельності інвестицій (IRR) інноваційного проєкту дає змогу визначити гранично допустимий відносний рівень витрат, які можуть бути спрямовані на фінансування інноваційного проєкту. Сутність IRR є розрахунковою відсотковою ставкою, за якою одержані чисті грошові потоки від інноваційного проєкту починають дорівнювати інвестиціям на його здійснення.

Показник індексу рентабельності проєкту (PI) характеризує рівень грошового потоку на одиницю витрат. Порядок розрахунку цього показника залежить від періоду, протягом якого здійснюється інвестування $PI = 1$ ($NPV=0$) вказує на те, що проєкт є незбитковим та неприбутковим, в разі прийняття позитивного рішення необхідно провести додаткові розрахунки за іншими методиками.

ARR – показник облікової норми рентабельності, який є відношенням усередненої величини чистого прибутку до усередненої величини інвестицій з урахуванням чи без нього ліквідаційної вартості основних засобів, а також величини амортизаційних відрахувань.

Для проведення розрахунків до складу експертної комісії увійшли директор, заступник директора з виробництва, менеджер з адміністративної діяльності ТОВ «СУМИМОСТОБУД». Експертне оцінювання проведене шляхом заповнення

таблиць за методом парних порівнянь з використанням шкали порівняння об'єктів Т. Сааті (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Шкала парних порівнянь Т. Сааті

Визначення	Ступінь важливості
Рівнозначні альтернативи	1
Слабка перевага	3
Суттєва перевага	5
Сильна перевага (один елемент настільки важливіший за інший, що є практично значимим)	7
Абсолютна перевага одного елементу над іншим	9
Проміжні судження про об'єкти	2, 4, 6, 8

Джерело: [32]

Експертам пропонується порівнювати альтернативи за кожним з таких критеріїв, як актуальність інноваційних процесів, прибутковість, ризик, термін окупності. Якщо експерт вважає, що обидва критерії рівною мірою впливають на досягнення головної мети, він ставить позначку біля якісної оцінки «об'єкти рівноцінні». Якщо експерт вважає, що критерій «прибуток» важливіший, ніж критерій «ризик», тобто для впровадження проєкту є більш пріоритетним порівняно з його ризикованістю, то вибирає лише одну з якісних оцінок із запропонованих. Ступінь значущості («помірковано», «сильно», «дуже сильно», «абсолютно») залежить від зацікавленості особи, яка приймає рішення. Оцінки експертів згруповані та представлені в додатку Б.

Далі здійснюємо порівняння альтернатив за кожним критерієм (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Шкала попарних порівнянь в розрізі критеріїв оцінки запропонованих альтернатив

Критерії	A	B	C	D
NPV (A)	1	7	0,25	5
IRR(B)	0,143	1	0,50	6
PI (C)	4	2	1	0,333
ARR (D)	0,2	0,167	3	1
Сума	5,343	10,167	4,75	12,333

Джерело: власні розрахунки автора

Визначаємо локальні пріоритети L_i , розрахунок яких будується на застосуванні матриць попарних порівнянь шляхом обчислення середнього геометричного рядків матриці попарних порівнянь з подальшою нормалізацією всіх складових отриманого вектору. Локальні пріоритети другого рівня представимо в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Локальні пріоритети другого рівня для критеріїв відбору проєктів

Критерії	i	$\prod_{j=1}^4 r_{ij}$	$\sqrt[4]{\prod_{j=1}^4 r_{ij}}$	L_i
NPV (A)	1	8,750	1,72	0,394
IRR(B)	2	0,429	0,809	0,185
PI (C)	3	2,664	1,278	0,292
ARR (D)	4	0,100	0,563	0,129
<i>SUM</i>			4,370	

Джерело: власні розрахунки автора

Матриці попарних порівнянь для третього рівня ієрархії мають розмірність $n=2$ за кількістю об'єктів (П1 – вдосконалення технологічних ліній виробництва бордюрних блоків, П2 – оновлення асфальтозмішувальної установки). Кількість тверджень: $2(2-1) / 2 = 1$. Розрахунки представлено в додатку Б.

Наступним етапом буде розрахунок локальних пріоритетів третього рівня. Отримані результати представимо в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Локальні пріоритети альтернатив в розрізі проєктів ТОВ «СУМИМОСТОБУД»

Критерії	П1		П2		$L_{п1}$	$L_{п2}$
NPV (A)	2	1,414	0,5	0,707	0,258	0,134
IRR(B)	0,125	0,354	8	2,828	0,065	0,535
PI (C)	9	3	0,111	0,333	0,548	0,063
ARR (D)	0,5	0,707	2	1,414	0,129	0,268
	<i>SUM</i>	5,475	<i>SUM</i>	5,282		

Джерело: власні розрахунки автора

Наступний крок процесу полягає у встановленні глобальних пріоритетів для визначення кращого проєкту в розрізі всіх досліджуваних критеріїв.

Таблиця 3.7 - Глобальні пріоритети обґрунтування управлінського рішення щодо визначення проєкту до впровадження в ТОВ «СУМИМОСТОБУД»

Критерії	L_i	$L_{П1}$	$L_{П2}$	$L_i L_{П1}$	$L_i L_{П2}$
NPV (A)	0,394	0,258	0,134	0,102	0,053
IRR(B)	0,185	0,065	0,535	0,012	0,099
PI (C)	0,292	0,548	0,063	0,160	0,018
ARR (D)	0,129	0,129	0,268	0,017	0,035
Узагальнений пріоритет G				0,290	0,205

Джерело: власні розрахунки автора

Представлені в таблиці 3.7 результати вказують на те, що як перший, так і другий проєкти мають приблизно рівну глобальну пріоритетність. Однак найбільш оптимальним є проєкт вдосконалення технологічної лінії виробництва бордюрних блоків (П1), оскільки з проведених розрахунків можемо констатувати, що $0,290 > 0,205$ порівняно з проєктом оновлення асфальтозмішувальної установки (П2).

Таким чином, застосування методу аналізу ієрархій для прийняття рішення щодо оптимальності проєкту (з використанням оцінок за дев'ятибальною шкалою в матрицях попарних порівнянь) дає змогу серед запропонованих варіантів вибрати оптимальний. З огляду на те, що найбільш важливим критерієм для прийняття управлінського рішення є значення показника NPV ($\max(L_i) = 0,394$), керівництву ТОВ «СУМИМОСТОБУД» варто прийняти позитивне рішення про впровадження у виробництво першого проєкту, а оновлення асфальтозмішувальної установки слід відтермінувати.

3.3 Впровадження заходів з реалізації фінансової стратегії в системі управління розвитком підприємства

Фінансова стратегія виступає складовою загальної стратегії розвитку

підприємства, основна мета якої полягає у забезпеченні стабільно високих темпів прибутковості, а також фінансово-економічного й виробничо-господарського розвитку та зміцнення конкурентної позиції підприємства [32, с. 45]. Загальна стратегія ґрунтується на врахуванні можливостей збільшення конкурентних переваг підприємства. При цьому фінансова стратегія спрямовується на забезпечення самофінансування підприємства, що може досягатися в контексті ефективного управління капіталом, активами, прибутком, інвестиціями тощо. Таким чином, формування стратегічних цілей орієнтовано на нагромадження капіталу підприємства, достатнього для фінансування його розширеного відтворення [33, с. 117].

Головними завданнями фінансової стратегії є такі:

- ✓ визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;
- ✓ визначення перспективних фінансових взаємовідносин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами;
- ✓ фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності на перспективу;
- ✓ вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розроблення та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;
- ✓ розроблення способів виходу із кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємств [34, с. 25].

Фінансова стратегія включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання, а також охоплює всі форми фінансової діяльності підприємства: оптимізацію основних та оборотних засобів, формування та розподіл прибутку, грошові розрахунки, інвестиційну політику.

Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер внутрішніх та зовнішніх чинників, фінансова стратегія

забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку товарів та фінансовому ринку.

Фінансова стратегія передбачає визначення довготермінових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення. Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку і ринкової вартості підприємства. При розробленні фінансової стратегії необхідно враховувати динаміку макроекономічних процесів, тенденції розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливості диверсифікації діяльності підприємства тощо [35, с. 19].

Фінансовій стратегії притаманні певні характерні риси, котрі представлено на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4 – Особливості фінансової стратегії

Джерело: [32, с. 45]

Фінансова стратегія узгоджується із загальною стратегією підприємства та є чинником забезпечення його ефективного функціонування й фінансового розвитку в майбутньому

Процес розроблення фінансової стратегії підприємства містить кілька етапів [28, с. 40]:

- Визначення загального періоду формування фінансової стратегії. У процесі розроблення фінансової стратегії визначається тривалість періоду, який встановлюється для формування загальної стратегії економічного розвитку підприємства. При цьому фінансова стратегія, як складова загальної стратегії, може бути реалізована лише в часових межах цього періоду.

Тривалість періоду формування і реалізації фінансової стратегії залежить від низки чинників:

- тривалості періоду загальної стратегії розвитку підприємства;
- можливості прогнозування кон'юнктури фінансового ринку та розвитку економіки в цілому;
- галузевих особливостей, організаційно-правової форми суб'єкта господарювання та масштабів його діяльності;
- стадії життєвого циклу підприємства;
- визначення стратегічних цілей та завдань [32, с. 46].

- Формування стратегічних цілей та завдань стратегії. Для формування стратегічних цілей підприємству необхідно:

- узгодити можливості досягнення мети із загрозою потенційного банкрутства;
- визначити умови реалізації мети: достатній обсяг капіталу й активів, їх оптимальну структуру, ефективне і раціональне використання; допустимий рівень фінансових ризиків у процесі господарювання.

- Конкретизація розробленої стратегії за періодами її реалізації. Розроблення фінансової стратегії підприємства знаходить конкретне відображення у фінансових показниках – цільових стратегічних нормативах, зокрема таких:

- щорічний темп приросту власного капіталу підприємства;
- мінімальна частка власного капіталу в загальному обсязі використаного капіталу підприємства;

- рентабельність власного капіталу підприємства;
- мінімальний рівень ліквідності активів підприємства;
- прийнятний рівень фінансових ризиків тощо [33, с. 117].

Під час конкретизації фінансової стратегії за періодами її реалізації забезпечується узгодженість стратегічних нормативів у часі.

- Розроблення фінансової політики за напрямками фінансової діяльності. Фінансову стратегію розробляють з урахуванням перспектив фінансового розвитку підприємства і, відповідно до основних аспектів його фінансової діяльності, формують фінансову політику. Разом з тим, розроблення і проведення фінансової політики підприємства, базуючись на фінансовій стратегії, дають змогу вирішувати конкретні завдання за відповідними напрямками його фінансової діяльності. Тобто фінансова стратегія орієнтує на ті варіанти рішень, які забезпечують досягнення поставленої мети.

Система формування фінансової політики підприємства щодо напрямів його фінансової діяльності має такі складові:

- ✓ управління капіталом;
- ✓ управління активами;
- ✓ управління інвестиціями;
- ✓ управління грошовими потоками;
- ✓ управління прибутком підприємства;
- ✓ управління фінансовими ризиками [34, с. 25].

- Оцінювання ефективності розроблення стратегії за параметрами. Цей етап формування фінансової стратегії здійснюється за такими параметрами: узгодженість фінансової стратегії підприємства із загальною стратегією його розвитку. У процесі такого оцінювання визначається ступінь узгодження цілей і завдань, етапів та часових меж у реалізації фінансової стратегії; узгодженість фінансової стратегії зі змінами зовнішнього фінансового середовища. Контроль та координація фінансової стратегії [35, с. 18].

Фінансова стратегія підприємства – це генеральний план дій із забезпечення підприємства грошовими засобами. Вона охоплює питання теорії

та практики формування фінансів, їх планування, вирішує завдання, які забезпечують фінансову стабільність підприємства в ринкових умовах господарювання. Теорія фінансової стратегії досліджує об'єктивні закономірності ринкових умов господарювання, розробляє способи і форми виживання в нових умовах, підготовки та ведення фінансових операцій.

В результаті можна побудувати фінансову стратегію, яка забезпечує підприємство необхідними та достатніми фінансовими ресурсами [35, с. 22]. Етапи життєвого циклу фінансової стратегії, представлені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Етапи життєвого циклу фінансової стратегії

Етап	Характеристика
Етап зародження	На цьому етапі визначається те, в якій сфері буде працювати підприємство, вибираються стратегія та ціль, розроблюється структура підприємства, здійснюється набір персоналу, матеріалів та обладнання. Загалом з'являється бізнес-ідея, яка переходить у створення фірми та супроводжується поступовим впровадженням на ринок спробою знайти свою нішу й стати привабливою для клієнтів.
Етап юності (початкового зростання)	На цьому етапі вибирається свій сегмент ринку, відбувається вжиття заходів щодо забезпечення прибутковості, розширюється клієнтська база, утверджується імідж компанії на ринку. Підприємству необхідно приділити більшу увагу розробленню заходів з управління оборотним капіталом, операційним прибутком та ліквідністю.
Етап активного зростання (зросту)	На цьому етапі власник підприємства віддаляється від вирішення тактичних завдань, починає займатися стратегічним плануванням, а частина його повноважень делегується менеджерам середньої ланки. Всі процеси на підприємстві починають приймати формалізований вигляд, а напрацьована база клієнтів починає впливати на стратегію підприємства й на розвиток асортименту. Підприємство прагне вирости там, де воно досягло певних успіхів.
Етап зрілості	На цьому етапі підприємство досягає стабільності в розвитку. Воно прагне підтримувати досягнуті ринкові позиції та зміцнювати становище, до якого прагнуло протягом попередніх періодів. Для цього етапу характерне зниження фінансового ризику, проте проявляється високий виробничий ризик. Знижуються витрати на залучення капіталу, а прибутковість власного капіталу досягає свого максимуму.
Етап спаду	На цьому етапі підприємство втрачає конкурентоспроможність, а продажі та прибуток знижуються. Відсутність інновацій знижує рентабельність підприємства. Всі рішення стають дуже консервативними. Підприємство відмовляється від будь-яких інновацій, переходить у режим жорсткої економії та скорочення витрат.

Джерело: згруповано автором за даними [25; 27; 32]

Успішна реалізація фінансової стратегії підприємства досягається за відповідності стратегічних цілей реальним економічним та фінансовим

можливостям підприємства за допомогою чіткої систематизації фінансового стратегічного керівництва та гнучкості його методів у міру зміни фінансово-економічної ситуації, а також шляхом урівноваження теорії і практики стратегічного планування.

Отже, прийняття креативних рішень у сфері стратегічного планування на основі структуризації проблем, їх ранжування та виділення першочергових, пріоритетних (з урахуванням можливостей і загроз зовнішнього середовища) сприятимуть подальшому підйому та розвитку реального сектора економіки, зміцненню конкурентоспроможності українських підприємств.

Під час формування фінансової стратегії як багатофакторної моделі управління необхідно враховувати стадію життєвого циклу. На різних стадіях життєвого циклу визначаються інтенсивність залучення та використання фінансових ресурсів, пріоритетність стратегічних фінансових цілей, напрями розподілу прибутку, а також рівень та види ризиків. Моделі життєвого циклу дають змогу узагальнювати процес розвитку більшості господарюючих суб'єктів та концентрувати увагу на способах управління, найбільш адекватних поточному етапу.

Виходячи із даних, представлених в таблиці 3.8, важливо розуміти те, на якій стадії життєвого циклу перебуває підприємство, оскільки кожна стадія не тільки супроводжується певними можливостями зростання, але й має «вузькі» місця й ризики, які необхідно правильно аналізувати та інтерпретувати. Основні етапи формування фінансової стратегії підприємства, представлено на рисунку 3.4.

За умов ринкової економіки, самостійності підприємств, їхньої відповідальності за результати діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку фінансового стану та перспективних фінансових можливостей. На вирішення таких питань спрямовано фінансову стратегію підприємства. Фінансова стратегія є визначенням довгострокової мети фінансової діяльності підприємства, вибором найбільш ефективних способів та шляхів їх досягнення.

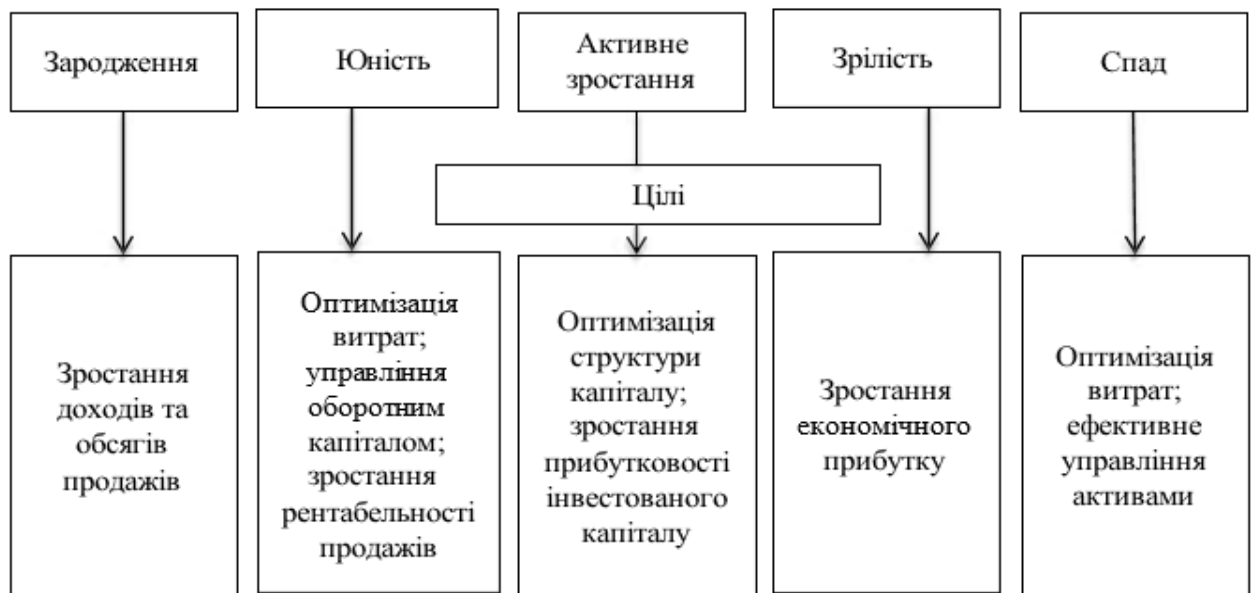


Рисунок 3.4 - Основні цілі стадій життєвого циклу фінансової стратегії підприємства

Джерело: згруповано автором за даними [31, с. 582]

Завданнями фінансової стратегії на підприємстві є:

- 1) вивчення фінансових можливостей ймовірних конкурентів;
- 2) розроблення облікової та податкової політики;
- 3) вибір дивідендної політики;
- 4) управління обіговими коштами;
- 5) аналіз фінансово-економічного середовища підприємства;
- 6) вдосконалення структури капіталу підприємства;
- 7) оптимізація співвідношень власного та позичкового капіталу;
- 8) бюджетування.

Забезпечення підприємства достатніми фінансовими ресурсами в достатній кількості є основною метою фінансової стратегії підприємства. На підставі мети фінансової стратегії визначаються шляхи її покращення.

Серед основних шляхів покращення фінансової стратегії на підприємстві слід виділити:

- 1) визначення фінансових ресурсів, встановлення стратегічного управління ними;

- 2) виявлення ініціативності фінансової діяльності для отримання переваги на ринку;
- 3) встановлення відповідності фінансової стратегії економічного становища та фінансового потенціалу підприємства;
- 4) виявлення основних напрямів роботи, концентрація на їх реалізації, оптимізація застосування резервів підприємства;
- 5) мобілізація фінансових ресурсів для забезпечення виробничо-господарської роботи;
- 6) забезпечення позитивного ефекту використання вивільнених з обігу коштів підприємства задля максимальної вигоди;
- 7) повне закриття фінансових зобов'язань перед контрагентами;
- 8) використання всіх можливостей співробітників підприємства для подолання кризових наслідків;
- 9) визначення методики керівництва підприємством в ситуаціях незадовільного фінансового стану;
- 10) визначення основних конкурентів, планування заходів з ослаблення конкуруючої сторони на ринку;
- 11) підготовка заходів щодо виходу з несприятливих ситуацій та кризи підприємства.

Реалізація стратегії розвитку забезпечують такі методи фінансового планування й управління підприємством:

- ✓ визначення капітальних витрат за проєктами програми розвитку не у вигляді фіксованих сум, а у вигляді нормативів витрат, що використовуються як база визначення показників діяльності;
- ✓ отримання за кожним елементом прогнозованого бюджету рівня прибутку із запланованих обсягів продажів;
- ✓ визначення обсягів виробництва й продажу, які задовольняють умови беззбитковості, а також дають змогу отримувати інформацію для визначення розміру прибутку, забезпечувати гнучкість довгострокових фінансових планів;
- ✓ управління витратами за значними контрактами.

Для забезпечення задовільного фінансового стану на кожному підприємстві у загальній системі фінансового менеджменту необхідно розробити та забезпечити реалізацію системи аналізу та оцінювання фінансового стану, адаптованої до особливостей функціонування цього підприємства, завдань його фінансової стратегії та політики. Першочерговим етапом покращення фінансового стану вітчизняних підприємств у сучасних економічних умовах є пошук оптимального співвідношення власного та позикового капіталу, яке забезпечило б мінімальний фінансовий ризик за максимальної рентабельності власного капіталу. Підприємствам необхідно систематично, детально та в динаміці аналізувати фінансовий стан, а залежно від того, який показник змінився, приймати відповідні рішення.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі запропоновано вирішення актуальної наукової проблеми щодо розробки та реалізації стратегії розвитку ТОВ «СУМИМОСТОБУД». Висновки і результати, одержані у процесі наукового дослідження, можуть бути зведені до наступного:

У результаті узагальнення теоретичних аспектів формування стратегії розвитку підприємств у будівництві зроблено висновок, що розробка та реалізація такої стратегії вимагає забезпечення суб'єктів господарювання всіма видами ресурсів: людськими, фінансовими, енергетичними, інформаційними, технологічними.

Встановлено, що динаміка зміни значень фінансового результату до оподаткування ТОВ «СУМИМОСТОБУД» відповідає загальній тенденції щодо діяльності підприємства і характеризується скороченням значень показника в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. на 2125,70 тис. грн. Також більш ніж в два рази скоротився податок на прибуток підприємства, що в абсолютному вимірі склало 386,60 тис. грн. У складі позитивної динаміки слід відмітити зростання вартості оборотних активів підприємства на 59,1% в 2023 р. в порівнянні з 2021 р., що склало 92767,60 тис. грн. Динаміка зміни вартості основних фондів підприємства має позитивну тенденцію та характеризується зростанням на 1,35% в досліджуваному періоді.

Досліджено наявність незначних змін, як щодо загальної кількості штатних одиниць підприємства в 2023 р. в порівнянні з 2021 р., так і в розрізі структурних підрозділів. Так, загальна кількість штатних одиниць підприємства в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. зросла на 2,96%, що в абсолютних одиницях склало 4,13 од. При цьому середньооблікова чисельність працюючих скоротилась майже на 60,0%, а фактичний рівень завантаженості посад скоротився з 80,36% в 2021 р. до 32,75% в 2023 р.

Визначено, що позитивно можна характеризувати й індекс результативності апарату управління, який складає 1,181. Зважаючи на те, що

індекс ефективності управлінської праці перевищив одиницю (1,154) можемо зробити висновок, що управлінська праця в ТОВ «СУМИМОСТОБУД» є ефективною, прийняті управлінські рішення - результативними, а затрати - виправданими. Базою формування отриманих значень стало зростання фонду заробітної плати та прибутку підприємства.

За результатами SWOT – аналізу встановлено, що ТОВ «СУМИМОСТОБУД» відчуває слабкий вплив конкурентів та послуг-замінників, помірний вплив появи нових конкурентів. Однак на підприємство здійснюється сильний рівень впливу з боку постачальників та покупців, що визначає важливість зміщення акценту при розробці стратегії розвитку підприємства в бік замовників послуг та постачальників матеріалів для забезпечення проведення будівельних робіт.

Підтверджено застосування методу аналізу ієрархій для прийняття рішення щодо оптимальності проєкту (з використанням оцінок за дев'ятибальною шкалою в матрицях попарних порівнянь) дає змогу серед запропонованих варіантів вибрати оптимальний. З огляду на те, що найбільш важливим критерієм для прийняття управлінського рішення є значення показника NPV ($\max (Li) = 0,394$), керівництву ТОВ «СУМИМОСТОБУД» варто прийняти позитивне рішення про впровадження у виробництво першого проєкту, а оновлення асфальтозмішувальної установки слід відтермінувати.

Визначено, що до сильних позицій підприємства належить забезпеченість дорожньо-будівельною спецтехнікою, досвід та вміле керівництво, позитивний імідж на ринку дорожнього-будівництва. Саме за рахунок розвитку таких переваг можливе додаткове завоювання частки ринку й укріплення стратегічних позицій. Водночас рівень кваліфікації персоналу – це слабе місце в діяльності підприємства у поєднанні із частково застарілим обладнанням і незначними обсягами власних оборотних коштів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / Alfred Chandler. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1962, 1990. 465 p.
2. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М. :Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
3. Hamel G. Strategy as stretch and leverage / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad // Harvard business review. 1993. N 71 (2). P. 75.
4. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. М. : Вильямс, 2003. – 924 с.
5. Akinosho, T.D., Oyedele, L.O., Bilal, M.D., Ajayi, A.O., Delgado, M.D., Akinade, O.O., Ahmed, A.A. Deep learning in the construction industry: A review of present status and future innovations. J. Build. Eng. 2020, Vol. 5, pp. 18-27.
6. Ahmad, M., Zhao, Z.-Y., Mukeshimana, M.C., Irfan M. Dynamic causal linkages among urbanization, energy consumption, pollutant emissions and economic growth in China. Proceedings of the 23rd International Symposium on Advancement of Construction. *Management and Real Estate*. 2021. pp 90–105.
7. Azam, M., Liu, L., Ahmad, N. Impact of institutional quality on environment and energy consumption: evidence from developing world. *Environ Dev Sustain*, 2021, 23(2), pp. 1646–1667.
8. Єпіфанова І. Ю. Дзюбко М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ ім. Т.Г. Шевченка*. 2017. Вип. 2 (55). С. 99–102.
9. Ковальчук В. Г., Шопіна А. М., Пономарьова А. Ю. Удосконалення стратегічного управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2020. № 1(37). С. 66–75.
10. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3(31). С. 118–126.

11. Тесленок І. М., Воровська К. А. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств. *Економічний простір*. 2017. № 125. С. 159–171.
12. Писаренко С.В., Сень О.В., Бурик В.В. Формування стратегії розвитку підприємницької діяльності фірми. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 49. С. 127–131.
13. Кондратенко Н. О., Волкова М. В. Сучасні технології управління у промисловості і будівництві. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2021. № 20(48). С. 4–9.
14. Єфременко В. В. Управлінські аспекти підприємницької діяльності в будівництві з урахуванням пріоритетів сталого розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2. С. 33–37.
15. Дем'яненко О.Н. Процес розроблення стратегії розвитку підприємства. Національна економіка. *Інтелект XXI*. 2018 № 3. С. 55-58.
16. Єщенко М. Розроблення стратегії і тактики управління підприємством у сучасній Україні. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64. № 3. С. 157-162.
17. Маліношевська К. І. Розробка стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 41. С.74-78.
18. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76-84.
19. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С., Комарницька Г.О. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 231-241.
20. Ковтуненко Ю. В., Каверіна С.Ю. Методичний інструментарій оцінки інтелектуального капіталу інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. № 2. С. 286-291.
21. Younis T. Shareef. Strategic vision to knowledge management strategy: An evaluative paradigm. *World Sustainable Development*. Routledge, 2017. P. 86-93.

22. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №1. С. 121–125.
23. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346-352.
24. Рудика В.І., Маковецька Н.А. Теоретичні аспекти стратегії розвитку фінансів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип.10. С. 343-346.
25. Швець Н. В., Шевцова Г. З. Удосконалення методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності галузі. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2 (52). С. 114–123.
26. Захарова Н. Значення фінансової стратегії в системі управління сучасним підприємством. *Економічні горизонти*. 2023. № 24. С. 39–49.
27. Мартиненко В. П. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 78–81.
28. Антохова І, Водянка Л, Сибирка Л. Фінансова стратегія розвитку підприємства. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2019. VII (34). С. 38–41.
29. Бруслиновська І. В., Матвійчук В. І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація суспільства*. 2018. № 3. С. 100–111.
30. Романишин В. О., Бернацька А. О. Фінансова стратегія та її роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. *Економічна наука*. 2020. № 2. С. 55–62.
31. Хринюк О. С., Крижня В. О. Фінансова стратегія підприємства як головний інструмент його сталого розвитку. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 581–587.
32. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Фінансова стратегія у системі фінансового менеджменту підприємства. *Економічні науки*. 2022. № 6. С. 44–49.
33. Кіктенко О. В. Механізми поліпшення фінансової стратегії розвитку підприємства. *Держава та регіони*. 2019. № 3. С. 115–120.

34. Волощук Л. О. Фінансова стратегія в управлінні розвитком та економічною безпекою підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 23–30.

35. Коляденко С. В., Стратій А. М. Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможностей підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 17-23.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Аналіз конкурентного середовища за М. Портером для ТОВ «СУМИМОСТОБУД»

Показник	Вага показника	Оцінка в балах	Оцінка ступеню впливу
Сила впливу конкурентів			
- вдале місце розташування компанії	0,10	1	0,1
- відсутність дослідження конкурентів	0,15	1	0,15
- досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг	0,30	2	0,6
- рівень витрат конкурентів на рекламу	0,20	1	0,2
- наявність великої кіл-ті малих компаній-конкурентів	0,25	1	0,25
Всього	1	x	1,3
Загроза появи нових конкурентів			
- слабе використання методів ведення конкурентної боротьби	0,30	2	0,6
- високий рівень фінансових інвестицій	0,25	2	0,5
- консерватизм існуючої системи постачання	0,05	1	0,05
- низький ступінь диференціації продукції та послуг	0,20	2	0,4
- необхідність залучення постійних покупців	0,20	3	0,6
Всього	1	x	2,15
Сила впливу товарів-замінників			
- перевагу отримує послуга з нижчою ціною	0,20	1	0,2
- тенденція до реалізації дешевших та менш якісних послуг	0,20	1	0,2
- відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів	0,35	1	0,35
- поява великої кількості товарів-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих товарів, марок	0,25	2	0,5
Всього	1	x	1,25
Сила впливу постачальників			
- необмежені можливості підприємства у виборі постачальника	0,30	3	0,9
- можливість вертикальної інтеграції	0,15	1	0,15
- низька вартість переходу до іншого постачальника	0,25	2	0,5
- відсутність власних оборотних коштів	0,30	3	0,9
Всього	1	x	2,45
Сила впливу покупців			
- високий ступінь організації споживачів	0,3	2	0,6
- великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів	0,25	3	0,75
- висока мінливість вподобань споживачів по відношенню до товарів та послуг	0,20	2	0,4
- зростання рівня інформованості покупців про послуги	0,15	3	0,45
- висока цінова еластичність послуг	0,10	3	0,3
Всього	1	x	2,5

Джерело: розрахунки автора

Додаток Б

Таблиця Б.1 - Ступінь важливості критеріїв по відношенню один до одного

A i B		A i C		A i D		B i C		B i D		C i D	
C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P
>	7	<	4	>	5	<	2	>	6	<	3

Джерело: експертна оцінка

Таблиця Б.2 - Перевага проекту за кожним критерієм

За критерієм А		За критерієм В		За критерієм С		За критерієм D	
C	P	C	P	C	P	C	P
1>2	2	1<2	8	1>2	9	1<2	2

Джерело: експертна оцінка

Таблиця Б.3 – Локальні пріоритети досліджуваних альтернатив

За критерієм А	П ₁	П ₂	За критерієм В	П ₁	П ₂
П ₁	1	2	П ₁	1	1/8
П ₂	1/2	1	П ₂	8	1
За критерієм С	К ₁	К ₂	За критерієм D	К ₁	К ₂
П ₁	1	9	П ₁	1	1/2
П ₂	1/9	1	П ₂	2	1