

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: «Розвиток стратегічного управління підприємством
будівельної галузі»**

Виконала:

Боровик Діана Андріївна
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник:

Дашутіна Людмила Олександрівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені
професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Куриленко Вікторія Олександрівна
Служба відновлення та розвитку інфраструктури у
Сумській області, начальник фінансово-економічного
відділу

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:
Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)
« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Боровик Діані Андріївні

1. Тема роботи: Розвиток стратегічного управління підприємством будівельної галузі

2. База практичного дослідження: ТОВ "ВБК "СПЕЦРЕСУРСИ" м. Суми

керівник роботи Дашутіна Л.О., к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від « ____ » _____ 20 ____ р. №

3. Строк подання здобувачем вищої освіти закінченого проекту (роботи) « ____ » _____ 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2021-2023 роки, звітність ТОВ "ВБК "СПЕЦРЕСУРСИ" за останні 3 роки, власні дослідження.

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

- визначити теоретичні аспекти стратегічного управління на підприємствах;
- зробити комплексний аналіз сучасного стану стратегічного управління підприємством ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»;
- дослідити тенденції розвитку виробничо-будівельних підприємств та їх актуальність під час війни;
- провести організаційно-економічну характеристику підприємства та особливості його розвитку;
- здійснити діагностику діючої системи стратегічного управління підприємством;
- визначити основні шляхи вдосконалення стратегічного менеджменту підприємства ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»;
- оптимізувати процес стратегічного управління розвитком підприємства;
- обґрунтувати тип оптимальної стратегії для ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»;
- виявити необхідність впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (ВІМ-технологій).

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітки
1	Обґрунтування теми дослідження, визначення об'єкту, предмету дослідження.	Вересень 2023 р.	виконано
2	Формулювання мети та завдань кваліфікаційної роботи, складання плану-графіку роботи.	Жовтень 2023 р.	виконано
3	Вивчення та узагальнення літературних джерел з теми дослідження, опрацювання законодавчої та нормативної бази	Листопад – Грудень 2023 р.	виконано
4	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження, характеристика методичних підходів дослідження питання.	Січень – Лютий 2024 р.	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, постановка завдання для аналітичної частини, проектування можливостей вдосконалення досліджуваної проблеми	Березень – Квітень 2024 р.	виконано
6	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення результатів аналізу застосування досліджуваного питання в об'єкті практики	Травень – Серпень 2024 р.	виконано
7	Визначення шляхів вдосконалення досліджуваної проблеми, економічне обґрунтування пропозицій	Вересень – Жовтень 2024 р.	виконано
8	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи, формулювання висновків та узгодження з керівником	Листопад - Грудень 2024 р.	виконано
9	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	Листопад 2024 р	виконано
10	Перевірка на автентичність. Оформлення супровідних документів	Листопад 2024 р	виконано
11	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, в деканат	Грудень 2024 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	Грудень 2024 р.	виконано

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Д.А. Боровик

Керівник роботи

_____ (підпис)

Л.О. Дашутіна

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

_____ (підпис)

С.М. Лукаш

АНОТАЦІЯ

Боровик Д.А. Розвиток стратегічного управління підприємством будівельної галузі

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

У сучасних умовах господарської діяльності будь-яке підприємство повинне мати чітко розроблений план своєї діяльності, наявність такого плану сприяє росту показників прибутковості та ефективності. За його відсутності підприємству буде важко реагувати на стрімкі зміни зовнішнього середовища та приймати правильні управлінські рішення, недостатнє усвідомлення значущості планування може бути ознакою неякісного управління підприємством. Одним із варіантів вирішення даної задачі є формування на підприємстві ефективного стратегічного управління.

Стратегічне управління – це процес вибору ефективної стратегії по досягненню цілей організації, створення її конкурентних переваг, враховуючи аспекти внутрішнього та зовнішнього середовищ організації для забезпечення подальшого її функціонування. Процес стратегічного управління підприємством визначається як формування стратегій підприємства та управління підготовчими процесами для втілення її у контексті реального часу. Стратегічне управління здійснюється у чітко окреслених межах заданих місією підприємства, і основним завданням визначає забезпечення її зв'язку із цілями та під цілями в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, його політичного, економічного та соціального становища. Стратегічне управління підприємством зосереджується на засобах досягнення поставлених перед підприємством цілей, так як вони визначають майбутній образ підприємства в цілому. Таким чином, поняттю стратегічне управління дається й інше визначення, воно стосується прогнозування управління, яке тісно пов'язане із створенням уявлень відносно того, куди прямує підприємство.

В роботі розглянуто теоретичні засади стратегічного управління діяльністю підприємства, досліджено теоретичні та практичні аспекти стратегій розвитку підприємства, їхній вибір та обґрунтування. Здійснено аналіз й оцінку стану системи стратегічного управління підприємства ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ». Запропоновано напрямки ефективного розвитку стратегічного управління підприємства ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ». Головним науковим результатом цього дослідження є розроблення практичних рекомендацій стосовно розвитку стратегічного управління підприємства ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ», запровадження котрих дасть підприємству змогу забезпечити збільшення прибутковості, а також його довгостроковий успіх. В роботі запропоновано напрями вдосконалення стратегічного менеджменту підприємства шляхом удосконалення процесу стратегічного управління розвитком підприємства, обґрунтування типу оптимальної стратегії для ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» та доведення необхідності впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM-технологій).

Ключові слова: підприємство, стратегія, оптимальна стратегія, стратегічне управління, розвиток стратегічного управління, стратегічний аналіз, стратегічні рішення, будівельна компанія, інформаційне моделювання.

SUMMARY

Borovyk D.A. Development of strategic management of a construction industry enterprise

Qualification work on specialty 073 "Management" OP "Management of organizations and administration", SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

In modern economic conditions, any enterprise must have a clearly developed plan for its activities, the presence of such a plan contributes to the growth of profitability and efficiency indicators. In its absence, it will be difficult for the enterprise to respond to rapid changes in the external environment and make the right management decisions, insufficient awareness of the importance of planning can be a sign of poor-quality enterprise management. One of the options for solving this problem is the formation of effective strategic management at the enterprise.

Strategic management is the process of choosing an effective strategy to achieve the goals of the organization, creating its competitive advantages, taking into account the aspects of the internal and external environments of the organization to ensure its further functioning. The process of strategic management of an enterprise is defined as the formation of enterprise strategies and management of preparatory processes for their implementation in the context of real time. Strategic management is carried out within clearly defined limits set by the mission of the enterprise, and the main task is to ensure its connection with goals and sub-goals in conditions of high dynamism of the external environment, its political, economic and social situation. Strategic management of an enterprise focuses on the means of achieving the goals set for the enterprise, as they determine the future image of the enterprise as a whole. Thus, the concept of strategic management is given another definition, it concerns forecasting management, which is closely related to the creation of ideas about where the enterprise is heading.

The paper considers the theoretical principles of strategic management of the enterprise, investigates the theoretical and practical aspects of enterprise development strategies, their choice and justification. The state of the strategic management system of the enterprise JSC «PCC «SPETSRESURSY» is analyzed and assessed. The directions for effective development of strategic management of the enterprise JSC «PCC «SPETSRESURSY» are proposed. The main scientific result of this research is the development of practical recommendations for the development of strategic management of the enterprise JSC «PCC «SPETSRESURSY», the implementation of which will allow the enterprise to ensure increased profitability, as well as its long-term success. The paper proposes directions for improving the strategic management of the enterprise by improving the process of strategic management of the enterprise development, substantiating the type of optimal strategy for JSC «PCC «SPETSRESURSY» and proving the need to introduce building information modeling technologies (BIM technologies).

Key words: enterprise, strategy, optimal strategy, strategic management, development of strategic management, strategic analysis, strategic decisions, construction company, information modeling.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління на підприємствах.....	11
РОЗДІЛ 2 Сучасний стан стратегічного управління підприємством ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ».....	22
2.1 Аналіз тенденцій розвитку виробничо-будівельних підприємств та їх актуальність під час війни	22
2.2 Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його розвитку	28
2.3 Діагностика діючої системи стратегічного управління підприємством	36
РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення стратегічного управління підприємства ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»	46
3.1 Удосконалення процесу стратегічного управління розвитком підприємства	46
3.2 Обґрунтування типу оптимальної стратегії для ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»	54
3.3 Доведення необхідності впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM-технологій).	63
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	74
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. Характерними рисами сучасного ринку, в даний час, є політична та економічна нестабільність, і зростаюча конкуренція, що загострюється з кожним днем, і у свою чергу, гостро впливає на діяльність підприємств. Для того, щоб продовжувати ефективно функціонувати та розвивати підприємство, менеджер повинен чітко представляти майбутній стан своєї компанії, її перспективи та подальші дії. Саме тому основою розвитку підприємства нині вважається стратегічне управління.

Стратегічне управління – це управління, що спирається на людський потенціал, як основу організації, що орієнтує виробництво на запити споживачів, яке гнучко реагує та проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що у сукупності дає можливість організації виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Відмінність стратегічного управління та традиційного управління у тому, що у першому випадку проводиться аналіз умов оточення, розробляється і реалізується стратегія, як програма конкретних дій задля досягнення цілей у довгостроковому періоді [33].

Без стратегічного управління, підприємство, зрозуміло, здатне функціонувати, але в такому випадку його тривалість і якість можна поставити під сумнів. Відсутність цього управління робить підприємства вразливими перед конкурентами і непередбаченими змінами зовнішнього середовища.

Таким чином, можна зробити висновок, що в умовах нестабільності сучасної економіки стратегічне управління є основою розвитку підприємства, а стратегія є необхідним елементом даного типу управління. Керівники повинні перебудовуватись на тип стратегічного управління, відповідально підходити до вибору стратегії для специфіки свого виробництва та приділяти велике значення питанню стратегічного планування. Правильно обрана стратегія, що реалізується, дозволяє компанії швидше адаптуватися до нових змін середовища,

посилити позиції на ринку і підвищити свою конкурентоспроможність, використовувати наявні ресурси раціонально, довгостроково функціонувати максимально ефективно. Від стратегічного управління безпосередньо залежить успіх підприємства та його розвиток.

Стан вивчення проблеми. Теоретичним та практичним аспектам систем стратегічного управління присвячено дослідження багатьох вітчизняних учених: Бойко Р.В. [2], Вовк О.М. [6], Дашутіна Л.О., Турчіна С.Г. [33], Ковальчук А.М. [6], Киш Л.М. [9], Костецька Н.І. [10], Лазута Н.М. [12], Мартиненко М.О. [13], Морозова М.Е. [17], Пилипенко О.В. [20], Прокопенко О.В. [21], Савченко С.М., Нікітін В.Г. [23], Сумець О.М. [25], Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. [26], Мескон М.Х., Альберт М. [36] та інших. Вони зробили значний внесок у процес розробки стратегії та підходів та методів її формування. Однак, незважаючи на значну кількість наукових робіт щодо цієї теми, станом на сьогодні немає єдиної думки щодо того, яким має бути процес розробки системи стратегічного управління, щоб відповідати всім сучасним викликам, що і потребує наукового пошуку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів, обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах сьогодення.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- ✓ визначити теоретичні аспекти стратегічного управління на підприємствах;
- ✓ зробити комплексний аналіз сучасного стану стратегічного управління підприємством ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»;
- ✓ дослідити тенденції розвитку виробничо-будівельних підприємств та їх актуальність під час війни;
- ✓ провести організаційно-економічну характеристику підприємства та особливості його розвитку;
- ✓ здійснити діагностику діючої системи стратегічного управління підприємством;

- ✓ визначити основні шляхи вдосконалення стратегічного менеджменту підприємства ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»;
- ✓ оптимізувати процес стратегічного управління розвитком підприємства;
- ✓ обґрунтувати тип оптимальної стратегії для ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»;
- ✓ виявити необхідність впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM-технологій).

Об’єктом дослідження є процес вдосконалення та розвитку стратегічного управління в ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» міста Суми..

Предметом дослідження виступають теоретичні засади та методичні підходи щодо вдосконалення стратегічного менеджменту підприємств.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є поглиблення існуючих теоретико-методичних та практичних засад щодо розроблення та впровадження стратегічного управління на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів: дана робота дала можливість виявити та дослідити аспекти організації стратегічного управління 2021 – 2023 рр. шляхом проведення аналізу фінансово-економічного стану підприємства та аналізу стану стратегічного управління; розробити напрямки з метою вирішення питання підвищення ефективності стратегічного управління задля зниження рівня витрат та максимізації прибутку, що в подальшому зможе вплинути на покращення результату діяльності ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ». Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження сучасних підходів до стратегічного управління підприємством використовували: системний підхід, методи групування та

експертної оцінки. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємства. Для вибору та обґрунтування стратегії розвитку підприємства використовувалися: метод порівняння, за допомогою якого була обрана стратегія проникнення на ринку. Статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість дослідити становище підприємства та оцінити фінансові можливості впровадження запропонованих заходів. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням стратегічного менеджменту.

Інформаційною базою при проведенні дослідження виступали статут ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ», статистична та фінансово-бухгалтерська звітність підприємства за період 2021-2023 рр., закони та нормативні акти України, наукова література та періодичні видання, сучасні теорії та розробки вчених щодо покращення системи стратегічного управління підприємством, навчальні посібники.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися на двох наукових конференціях:

1. Боровик Д.А. Стратегічне управління як напрямок розвитку підприємства. Сучасний стан та пріоритети модернізації науки, освіти та технологій: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Біла Церква, 10 січня 2024 р.): у 3 ч. Біла Церква: ЦФЕНД, 2024. Ч. 2. С. 14-16.

2. Боровик Д.А. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, ОНЕУ, 4-5 жовтня 2024 р.). Одеса, 2024. С. 519-522.

Структура кваліфікаційної роботи складається із вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел літератури (37 джерел), додатків. Робота викладена на 79 сторінках комп'ютерного тексту, містить 20 таблиць та 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Теорія стратегічного менеджменту набагато молодша за її практичне застосування. Принципи стратегічного менеджменту використовувалися ще за давніх часів. Під час військових дій розроблялися стратегії задля досягнення бажаного результату, тоді цей термін трактувався як мистецтво ведення війни, але становлення стратегічного менеджменту як науки почалося лише у XX столітті, що було з промисловим переворотом, посиленням конкуренції серед компаній. У той час постало питання: «Чому одні компанії успішніші за інші?». Відповідь на це питання у той час не могли дати ніякі науки. Р. Коуз у своїй роботі відзначав, що «економісти схильні ігнорувати головний вид діяльності фірми — управління бізнесом». Справді, у XX столітті економічна наука займалася поясненням проблематики визначення цін та обсягів випуску [8].

З посиленням глобалізації зростала конкуренція серед компаній і залишатися успішною на ринку ставало все складніше, потрібні були нові методи та підходи до управління, що відповідають новим умовам на ринку. Вирішенням цієї проблеми багатьох компаній стала теорія стратегічного менеджменту, яка враховувала всі чинники конкурентоспроможності підприємства та допомагала розвивати їх. Таким чином, інтерес дослідників до стратегічного менеджменту почав зростати, і, почалося накопичення теоретичних аспектів та їх узагальнення, що призвело до появи науки стратегічного менеджменту, яка нині не втратила своєї значущості [8].

Сучасний етап розвитку стратегічного менеджменту характеризується ускладненням методів, що застосовуються, у зв'язку з розвитком технологій, а також невизначеністю зовнішнього середовища. З'являються нові інноваційні стратегії, створені задля отримання довгострокових конкурентних переваг. Велика увага приділяється людському потенціалу та інноваціям, безперервному

навчанню та вдосконаленню, оскільки темпи розвитку прискорюються з кожним роком. З'являються нові сучасні напрями стратегічного менеджменту: TQM (загально організаційний менеджмент якості), ERP (система планування та управління ресурсами), CRM (система управління взаємовідносинами з клієнтами) та багато інших.

Поняття "стратегічне управління" має багато різноманітних трактувань різних авторів (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Різноманітність підходів до визначення поняття «стратегічний менеджмент»

Автор	Визначення
А. Роуз	процес ухвалення рішень, який об'єднує внутрішні організаційні можливості з погрозами і сприятливими можливостями, що надаються зовнішнім середовищем
Д. Шенделом та К. Хатенном	процес визначення та встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає у реалізації вибраних цілей та у спробах досягти бажаного стану взаємовідносин з цим оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам.
А. Томпсон та А. Стрікланд.	діяльність, пов'язана з постановкою цілей і завдань організації та з підтриманням низки взаємовідносин між організацією та оточенням, які дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог.
М. Портер	необхідний для розробки конкурентної стратегії, яка забезпечить компанії лідируючі позиції у галузі, тобто основне завдання стратегії — досягнення бажаного становища на ринку.
Річард Дафт	комплекс рішень та дій щодо формулювання та впровадження стратегії, покликаної забезпечити компанії найкраще конкурентне становище у зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей.
У. Глук та Л. Джаух	це «напрямок в теорії ухвалення рішень, який націлений на розвиток ефективної стратегії (або стратегій) для сприяння досягнення корпоративних цілей»
Дж. Пірс та Р. Робертсон	набір рішень і дій з формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілей організації

Джерело: побудовано автором на основі літературних джерел [21]

Визначення надане Шенделом Д. та Хатенном К., характеризує стратегічний менеджмент із боку процесного підходу, у ньому акцент зроблено на аналіз зовнішнього оточення компанії, проте, внутрішні можливості зовсім

втрачені. Проте визначення лаконічне і зрозуміле, базується на методах стратегічного планування, що пояснюється великою популярністю школи планування.

Дещо схоже визначення терміну дають А. Томпсон та А. Стрікланд. Автори вважали, що стратегічний менеджмент є безперервним процесом, який постійно зазнає змін, тому є замкнутим циклом. Подані визначення характеризують стратегічний менеджмент як процес, метою якого є досягнення ефективності діяльності організації відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Однак, у визначенні Томпсона та Стрікланда вже згадуються внутрішні можливості компанії.

М. Портера та Річард Дафт розглядають стратегічний менеджмент як спосіб забезпечення для компанії конкурентного становища на ринку. На їхню думку, ефективна стратегія забезпечить досягнення поставленої мети компанією [34].

Отже, усі розглянуті вище визначення характеризують стратегічний менеджмент лише з одного боку (як процес чи як досягнення цілей компанії), проте, жодне з них не відбиває багатогранність даного терміна. Саме тому найповнішим визначенням можна вважати те, у якому представлено синтез поданих раніше підходів до визначення стратегічного менеджменту.

Після вивчення трактувань поняття стратегічного управління можна назвати основні характеристики, властиві цьому типу управління, які відрізняють його від інших рівнів управління (оперативне, тактичне) [6]. Кожному менеджеру необхідно знати їх при впровадженні стратегічного менеджменту в організації:

1) це глобальність і системність, що означає врахування всіх чинників, які впливають на організацію при розробці стратегії. Для успішного стратегічного управління необхідно мати всі дані про компанію, які представляють її як цілісну структуру. Стратегічний менеджмент можна розглядати як сукупність пов'язаних між собою процесів, які утворюють єдину систему, яка є складним об'єктом, що складається з різних елементів, пов'язаних між собою. Розвиток

системи відбувається лише за умови збереження єдності та цілісності всіх її елементів, це означає, що стратегічний менеджмент слід уявляти, як щось ціле та неподільне. Дуже важливо при впровадженні системи стратегічного менеджменту враховувати послідовність усіх етапів та взаємозв'язок між ними.

2) довгостроковість, тобто орієнтація на 5 і більше років у стійкому середовищі (3 у нестійкому) при розробці стратегії. Безглуздо проводити такий складний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища фірми для розробки стратегії на короткий період. Довгострокова стратегія визначає напрямок розвитку компанії, її місію та бачення терміном від 5 до 15 років залежно від ступеня мінливості середовища. Однак у короткострокових проектах, таких як стартап, орієнтація стратегічного менеджменту може бути меншою за 5 років.

3) значний вплив на діяльність організації. При помилці, скоєній лише на рівні стратегічного управління, може постраждати діяльність всієї компанії, і наслідки буде дуже складно нейтралізувати. Ризики лише на рівні стратегічного управління незрівнянно вищі, і вибір невідповідної стратегії розвитку до поточних умов зовнішнього та внутрішнього середовища може погіршити становище підприємства. Прикладом може бути компанія «Motorola», яка у період виникнення мобільних телефонів мала популярність серед покупців, однак, втратила свої ринкові позиції з розвитком конкуренції у цій галузі, не витримавши випуск нових телефонів у конкурентів. Наприклад, менеджери компанії до 2000 року відмовлялися вводити у функціонал телефону ігри та розважальні функції, оскільки він позиціонувався як продукт для бізнесу. Саме це рішення знизило їх обсяги продажів, оскільки конкуренти активно впроваджували в мобільні телефони розважальні функції. З цих і інших причин, в 2011 році компанія була поглинена «Google».

4) має пріоритетне значення по відношенню до інших рівнів управління. Це означає, що рішення, прийняті лише на рівні стратегічного управління, мають бути враховані при розробці оперативних і тактичних планів. В іншому випадку, у компанії спостерігатиметься невідповідність цілей, що може призвести до падіння ефективності на всіх рівнях. Саме на стратегічному рівні визначається

вектор розвитку компанії у майбутньому, який деталізується в оперативних планах.

Аналіз особливостей та основних елементів стратегічного менеджменту показав, що у всіх наукових працях з теорії стратегічного менеджменту особливе місце приділяється поняттю стратегії, її розробці та реалізації для підприємства. Запорукою успіху здійснення в організації стратегічного менеджменту є ефективний процес розробки та впровадження стратегії. Для цього процесу необхідно знайти відповіді питань: «Що таке стратегія?», «Які особливості вона має?» та «Які існують стратегії?».

Стратегія - інтегрована модель дій, призначених задля досягнення цілей підприємства. Змістом стратегії служить набір правил прийняття рішень, що використовується для визначення основних напрямів діяльності [2].

У літературі існує два протилежні погляди на розуміння стратегії. У першому випадку стратегія – це конкретний довгостроковий план досягнення певної мети, а вироблення стратегії – це процес знаходження певної мети та складання довгострокового плану. Такий підхід ґрунтується на тому, що всі зміни передбачувані, а процеси, що відбуваються в середовищі носять детермінований характер і піддаються повному контролю та управлінню.

У другому випадку під стратегією розуміється довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів та форми її діяльності, системи внутрішньовиробничих відносин, а також позицій підприємства у навколишньому середовищі. При такому розумінні, стратегію можна охарактеризувати як обраний напрямок діяльності, функціонування в рамках якого має привести організацію до досягнення поставленої перед нею мети.

У діловому житті під стратегією розуміється загальна концепція того, як досягаються цілі організації, вирішуються проблеми, що стоять перед нею, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. Така концепція (відповідає стратегії другого типу) включає кілька елементів. Насамперед, до них відноситься система цілей, що включає місію, загально організаційні та

специфічні цілі. Інший елемент стратегії – політика, чи сукупність конкретних правил організаційних процесів, вкладених у досягнення поставленої мети.

Зазвичай стратегія розробляється на кілька років уперед, конкретизується у різноманітних проектах, програмах, практичних процесах і реалізується у процесі виконання. Значні витрати праці та часу багатьох людей, необхідних для створення стратегії підприємства, не дозволяють її часто змінювати чи серйозно коригувати. Тому вона формулюється у досить загальних виразах. Це – передбачувана стратегія.

Разом з тим, як усередині організації, і поза нею з'являються нові непередбачувані обставини, які не вкладаються у початкову концепцію стратегії. Вони можуть, наприклад, відкрити нові перспективи розвитку та можливості для покращення існуючого стану справ або, навпаки, змусити відмовитися від передбачуваної політики та плану дій. В останньому випадку початкова стратегія стає нереалізованою і підприємство переходить до розгляду та формулювання невідкладних стратегічних завдань [13].

Для кращого розуміння терміну «стратегія» слід розглянути її класифікацію.

Найважливішим критерієм класифікації стратегії є її поділ на цілі підприємства. Існують 3 групи стратегій: зростання, стабілізації та скорочення. У свою чергу кожна група містить кілька стратегій (табл.1.2).

Таблиця 1.2 - Класифікація стратегій корпорації підприємства залежно від цілей

Група стратегій	Вид стратегії
Зростання	Концентрація, інтеграція, диверсифікація, TQM, репозиціонування продукту, кастомізація.
Стабілізація, виживання, захист	Інтеграція, диверсифікація, TQM, репозиціонування продукту, кастомізація, реінжиніринг, реструктуризація, припинення інвестицій, злиття.
Скорочення	Диверсифікація, TQM, репозиціонування продукту, кастомізація, реінжиніринг, реструктуризація, припинення інвестицій, злиття, банкрутство, ліквідація.

Джерело: побудовано автором на основі літературних джерел

У даній класифікації одна і та ж стратегія може належати до двох або трьох груп одночасно, наприклад, стратегія диверсифікації застосовується у разі зростання, стабілізації та скорочення. Ця класифікація демонструє ступінь різноманітності стратегій. Залежно від цілей, які хоче досягти менеджер і від стадії на якій знаходиться компанія, слід вибирати одну зі стратегій, представлених у таблиці 1.2:

- стратегії зростання застосовують, коли основною метою менеджерів компанії є розширення діяльності компанії, наприклад, вихід на нові ринки, виробництво нової продукції. Такі стратегії застосовуються для збільшення успіху підприємства, для їх реалізації необхідно залучити додаткові ресурси. До стратегій зростання можна віднести концентрацію, інтеграцію, диверсифікацію, загальний менеджмент якості, репозиціонування, кастомізацію;

- стратегії стабілізації (виживання) застосовують задля збереження поточного становища підприємства. Основне завдання управління є мінімізація існуючих ризиків. Даний тип стратегії не може застосовуватися на постійній основі, оскільки у висококонкурентному середовищі неможливо існувати без застосування інноваційних рішень, розвитку та розширення. Тому стратегії стабілізації найчастіше застосовуються як тимчасові за умов різкої зміни зовнішнього середовища, загострення конкурентної боротьби чи перебудови наявних механізмів підприємства;

- стратегія скорочення застосовується за умов стабільного погіршення фінансових показників підприємства. Основне завдання менеджера в даних умовах – це мінімізація збитків підприємства за рахунок ліквідації збиткових видів діяльності або їх реорганізація. Ця стратегія застосовується при погіршенні становища підприємства і замінюється стратегією зростання за її успішного запровадження.

Будь-яка стратегія включає загальні принципи, на основі яких менеджери цієї організації можуть приймати взаємопов'язані рішення, покликані забезпечити координоване та впорядковане досягнення цілей у довгостроковому періоді. Виділяють чотири різні групи таких принципів (правил):

1. Правила, використовувані в оцінці результатів діяльності фірми у теперішньому й у перспективі. Якісну сторону критеріїв оцінки зазвичай називають орієнтиром, а кількісний зміст – завданням.

2. Правила, якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, визначальні: які види продукції та технології вона розроблятиме, куди і кому збувати свої вироби, як домагатися переваги над конкурентами. Цей набір правил називається продуктово-ринковою стратегією чи стратегією бізнесу.

3. Правила, якими встановлюються відносини та процедури всередині організації. Їх часто називають організаційною концепцією.

4. Правила, якими фірма веде свою повсякденну діяльність, що зветься основними оперативними прийомами.

Стратегія в компанії розробляється та реалізується на всіх рівнях управління:

Перший рівень – корпоративний – присутній у компаніях, що діють у кількох сферах бізнесу. Тут приймаються рішення про закупівлю, продаж, ліквідацію, перепрофілювання тих чи інших сфер бізнесу, розраховуються стратегічні відповідності між окремими сферами бізнесу, розробляються плани диверсифікації, здійснюється глобальне управління фінансовими ресурсами.

Другий рівень – сфери бізнесу – рівень перших керівників недиверсифікованих організацій, чи цілком незалежних, які відповідають за розробку та реалізацію стратегії сфери бізнесу. На цьому рівні розробляється та реалізується стратегія, що базується на корпоративному стратегічному плані, основною метою якої є підвищення конкурентоспроможності організації та її конкурентного потенціалу.

Третій – функціональний – рівень керівників функціональних сфер: фінансів, маркетингу, виробництва, управління персоналом тощо.

Четвертий – лінійний – рівень керівників підрозділів організації чи її географічно віддалених частин, наприклад, представництв, філій.

Вибір стратегії передбачає вивчення альтернативних напрямів розвитку організації, їх оцінку та вибір кращої стратегічної альтернативи для реалізації [13]. У

цьому використовується спеціальний інструментарій, куди входять кількісні методи прогнозування, розробка сценаріїв майбутнього розвитку, портфельний аналіз. Чинники, що впливають на вибір стратегії представлені на рисунку 1.1.

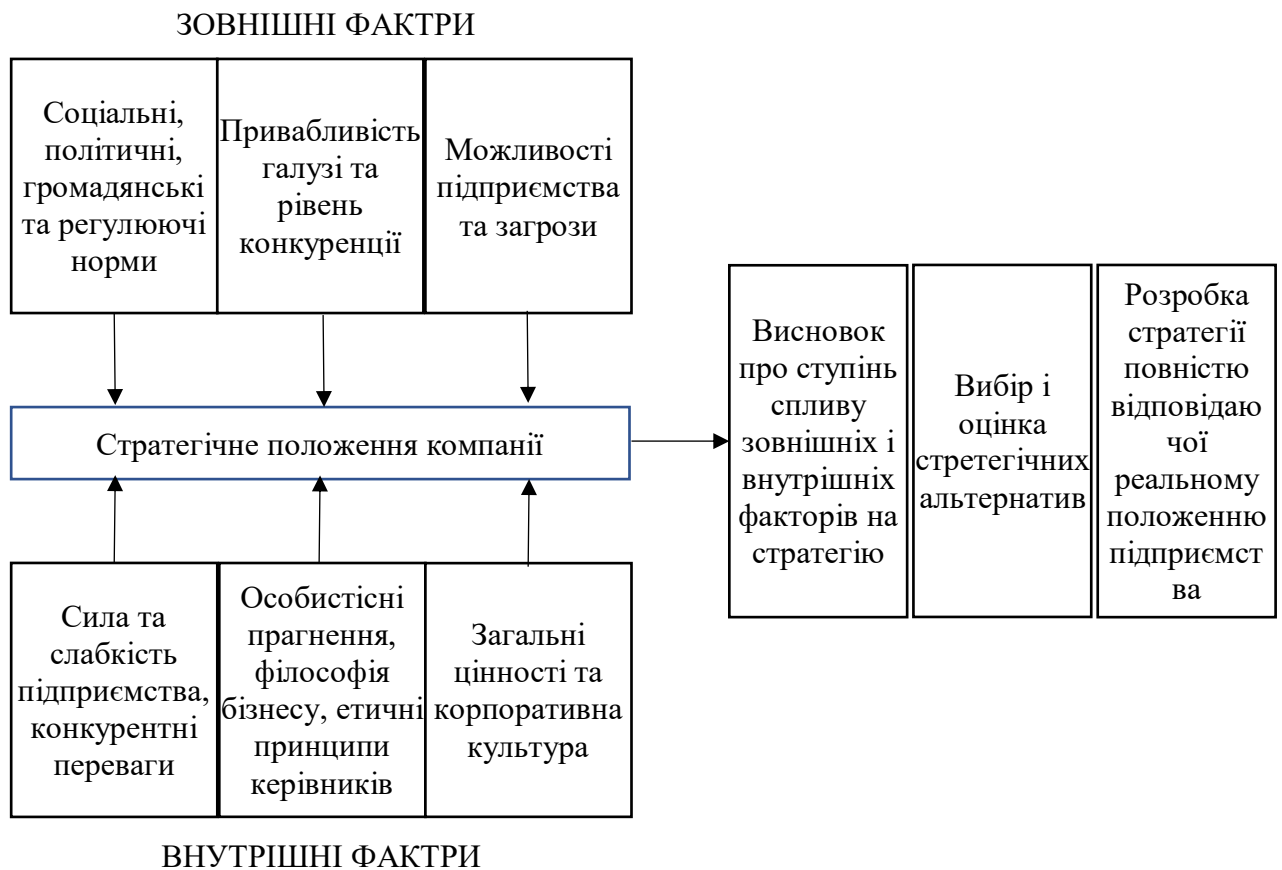


Рисунок 1.1 – Фактори, що впливають на вибір стратегії

Джерело: побудовано автором на основі літературних джерел

Реалізація стратегії здійснюється через розробку програм, бюджетів та процедур, які можна розглядати як середньострокові та короткострокові плани реалізації стратегії. У процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує свої завдання та здійснює закріплені його функції. Вирішальна роль належить вищому керівництву. Його діяльність на стадії реалізації стратегії може бути представлена у вигляді п'яти послідовних етапів.

Перший етап: поглиблене вивчення стану середовища, цілей та розроблених стратегій. На цьому етапі вирішуються такі основні завдання як:

- з'ясування сутності висунутих цілей, вироблених стратегією, їх коректності та відповідності один одному, а також стану середовища;
- доведення ідей стратегічного плану та сенсу цілей до співробітників підприємства з метою підготовки умов для їх залучення до процесу реалізації стратегій.

Другий етап: розробка комплексу рішень щодо ефективного використання наявних у підприємства ресурсів. На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, їх розподіл та приведення у відповідність до реалізованих стратегій. Для цього складаються спеціальні програми, виконання яких має сприяти розвитку ресурсів. Наприклад, це можуть бути програми підвищення кваліфікацій працівників.

На третьому етапі вище керівництво приймає рішення про внесення змін до чинної організаційної структури.

Четвертий етап полягає у проведенні тих необхідних змін на підприємстві, без яких неможливо розпочати реалізацію стратегії. Для цього складається сценарій можливого опору змінам, розробляються заходи щодо усунення або зменшення до мінімуму реального опору та закріплення проведених змін.

П'ятий етап: коригування стратегічного плану в тому випадку, якщо цього вимагають нововиявлені обставини.

Результати реалізації стратегії оцінюються, і з допомогою системи зворотного зв'язку здійснюється контроль діяльності організації, під час якого може відбуватися коригування попередніх етапів.

Таким чином, наявність стратегії на підприємстві забезпечить йому напрямок розвитку та заходи щодо досягнення цілей у довгостроковій перспективі для досягнення конкурентоспроможності, ефективності бізнесу та відповідності вимогам сучасних умов зовнішнього середовища. Стратегія необхідна для ефективної адаптації до швидких змін щодо вимог з боку стейкхолдерів та реалізовувати продукт чи послугу, що відповідає запитам споживачів та регулюючих органів. Стратегія на підприємствах здатна впорядкувати всі процеси та налагодити ефективну взаємодію у всіх підрозділах, а також підвищити керованість бізнесу. Саме тому їй відведено головну роль у стратегічному управлінні. Сучасній компанії в епоху цифровізації та

трансформації бізнесу слід знати та застосовувати у своїй компанії основні сучасні аспекти стратегії, які дозволять їй відповідати всім тенденціям економіки та задовольняти попит якнайкраще [11]. Для цього слід розглянути основні напрямки стратегічного менеджменту, які виникли останніми роками.

Безумовно, теорія стратегічного менеджменту є базою та основою діяльності будь-якого менеджера при розробці стратегії, проте, в даний час даний науковий напрямок зазнає серйозних змін. З кожним роком прискорюються темпи інформатизації суспільства та розвитку інновацій. Зміни відбуваються стрімко, і ті компанії, які не встигають адаптуватися під новий устрій економіки, втрачають свої ринкові позиції та зазнають невдач. Саме тому нині актуальним вивчення основних тенденцій у розвитку стратегічного управління [23].

Як найбільш значущі напрями стратегічного менеджменту слід виділити такі: розробка digital-стратегії, стейкхолдер-менеджмент, управління ланцюгами поставок, інтеграція TQM у діяльність компанії, застосування принципів екологічного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності, а також управління за результатами.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»

2.1 Аналіз тенденцій розвитку виробничо-будівельних підприємств та їх актуальність під час війни

В цілому господарська діяльність будівельних підприємств України до повномасштабного вторгнення росії і до початку українсько-російської війни носила позитивний характер, мала модель позитивного зростання, хоча і недостатніми темпами.

У будівельній галузі в останній час працювало 44,7 тис. суб'єктів господарювання, з них підприємств – 23,1 тис. і було зайнято 261,4 тис. працівників (дивись рис. 2.1).

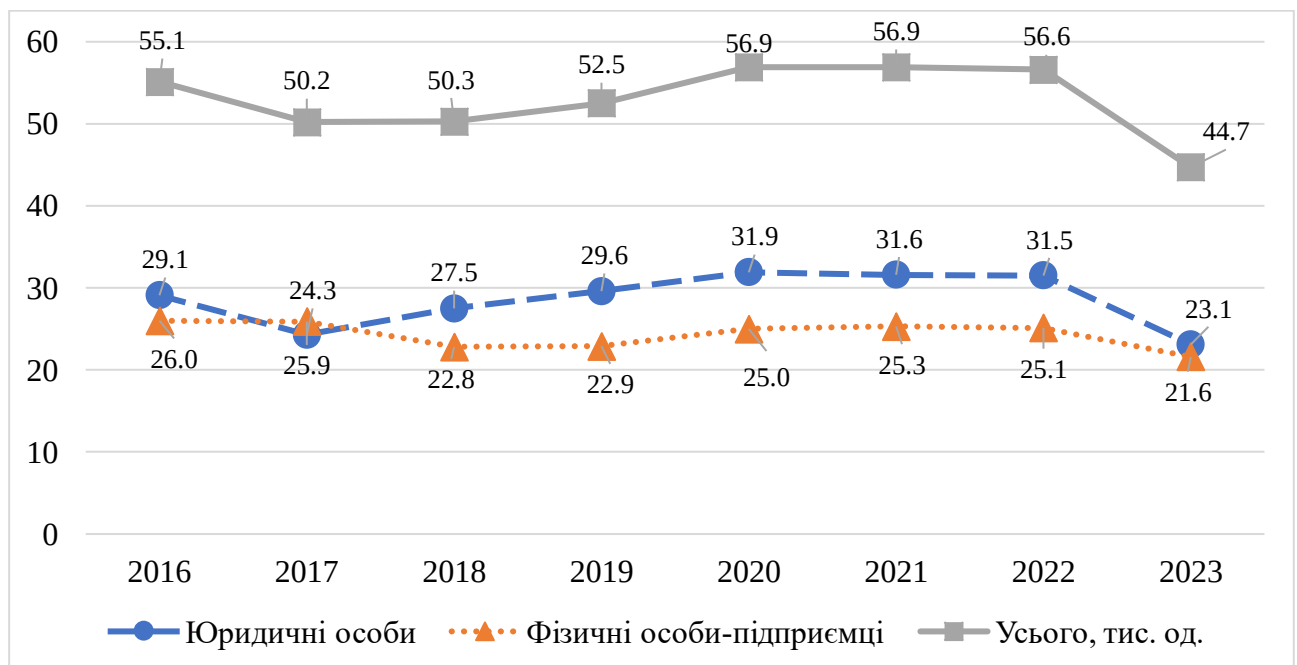


Рис. 2.1 - Кількість діючих суб'єктів господарювання в будівництві, тис. од.

Джерело: побудовано автором за даними [19].

В 2022 році у будівельній галузі намітився спад за всіма показниками, що характеризують обсяги господарювання з основної причини – військових дій. Так, операційна рентабельність будівельної галузі у 2019 році склала 3,4 %, тобто найвищий показник починаючи з 2015 року, що свідчить про нарощення ефективності діяльності підприємств даної галузі. У 2020 році цей показник знову отримав від’ємне значення, але у 2021 - виріс і досяг майже показника 2018 року. Війна зробила свою справу і дана галузь знову пішла у занепад, розвиток її повернувся на рівень далекого 201 року (рис. 2.2).

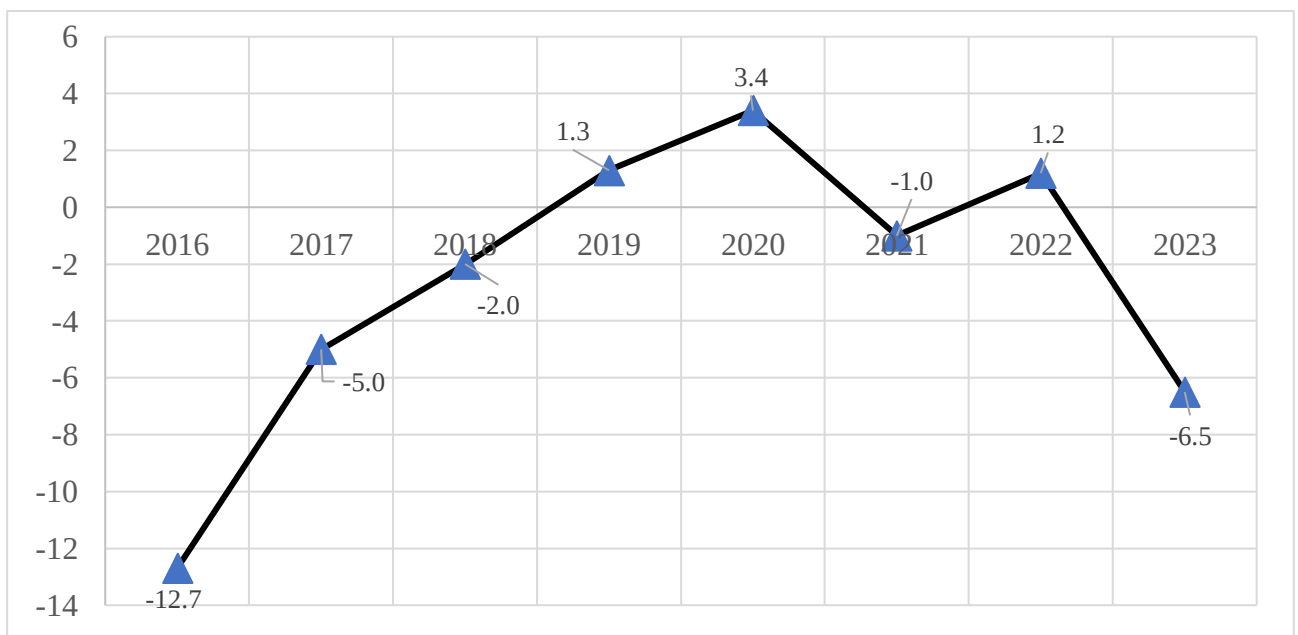


Рис. 2.2 - Рентабельність господарської діяльності будівельної галузі, %

Джерело: побудовано автором за даними [19]

За даними Держстату України в 2023 р. найбільшими чинниками, що стримували будівельну діяльність були [25]:

- 1) недостатній попит;
- 2) погодні умови;
- 3) нестача робочої сили;
- 4) нестача матеріалів і устаткування;
- 5) фінансові обмеження.

Війна РФ в Україні завдала величезних збитків і втрат економіці країни. Відбудова житла та критичної інфраструктури є головним пріоритетом для будівельної галузі України. Навіть у складних умовах сьогодення вона здатна відновити свою діяльність та забезпечити виконання соціальних функцій.

Підприємства з виробництва будівельних матеріалів відіграють важливу роль у відновленні пошкодженої інфраструктури та прибудинкової території, і незважаючи на складні умови воєнного стану, ці компанії продовжують свою діяльність – будівництво нових об'єктів нерухомості, введення в експлуатацію завершених об'єктів нерухомості, будівництво, реконструкція та капітальний ремонт будівель, які постраждали внаслідок бойових дій [29, с. 34].

Основні тренди, які намітилися в будівельній галузі за час воєнного стану:

1. Скорочення внутрішнього ринку будівельних матеріалів. З початком повномасштабного вторгнення більшість українських підприємств були змушені призупинити або обмежити виробництво, а деякі переорієнтувалися до потреб Збройних Сил. Багато будівельних підприємств та інфраструктури були пошкоджені або зруйновані, багато підприємств на Півдні та Сході опинилися в районах бойових дій або тимчасово окуповані. Енергетична криза, особливо пошкодження інженерної інфраструктури, також негативно вплинула на виробництво будівельної продукції. Промисловість відчувала гостру нестачу сировини та будівельних матеріалів – скла, металевих виробів, будівельних сумішей, цегли тощо.

2. Проблеми імпорту будівельних матеріалів. Значну частину сировини та будівельних матеріалів необхідно імпортувати, але обсяги цього імпорту також обмежені, оскільки портова інфраструктура практично не функціонує.

3. Дефіцит кадрів у будівельній галузі. Відбулося скорочення кількості кваліфікованого персоналу через мобілізацію та еміграцію за кордон.

4. Зростання собівартості будівництва. Зростання собівартості в основному пов'язане з вищезазначеними факторами – підвищенням цін в умовах дефіциту ресурсів (включаючи витрати на будівельні матеріали та витрати на людські ресурси).

5. Форс-мажорні обставини. Наприкінці минулого року до обстрілів, руйнувань, збоїв у матеріально-технічному забезпеченні додалася ще одна форс-мажорна ситуація – відключення електроенергії, яке також торкнулося будівельної галузі.

6. Зміни в структурі та кількості попиту в секторах будівництва та нерухомості. Закономірно, що в період воєнного стану обсяги будівництва значно скоротилися порівняно з довоєнними. Це пов'язано як з об'єктивними, так і з психологічними факторами: і забудовники, і покупці менш готові до великих інвестицій в умовах невизначеності [26, с. 291].

Серед основних напрямків будівництва, які ще розвивалися під час війни, можна виділити:

- ремонт пошкоджених будівель та інфраструктури;
- будівництво житла, в тому числі для внутрішньо переміщених осіб;
- переміщення фабрик і логістичні зміни стимулюють промислове будівництво та трансформацію підприємств;
- будівництво об'єктів цивільного захисту, військового і подвійного призначення, захист об'єктів інфраструктури.

Значна частина перерахованих робіт виконувалася на замовлення органів військового управління за бюджетні або донорські кошти.

Зараз будівельні компанії в секторі житлової нерухомості в основному зосереджені на завершенні поточних проєктів.

Географічно інтерес забудовників і покупців змістився у бік відносно безпечних західних регіонів України, причому найгіршою територією будівництва (за винятком тимчасово окупованих територій) є східні та південні регіони, поблизу зон бойових дій. Варто зазначити, що суттєві зміни відбулися і в готельно-курортній сфері: зі зрозумілих причин навіть літній внутрішній туризм перемістився з південних регіонів у Карпати та Закарпаття. Це стимулювало будівництво на цих територіях курортної нерухомості.

7. Зміни в містобудівному законодавстві.

Навіть під час війни тривале реформування в містобудівній галузі. З початку повномасштабного вторгнення було прийнято багато нормативно-правових актів з питань містобудування, одні з яких регулюють правовідносини під час воєнного стану та інші, які набудуть чинності після закінчення воєнного стану. Головними пріоритетами є відбудова країни, впровадження нових стандартів безпеки та цивільного захисту, спрощення видачі ліцензійних документів, поглиблення цифровізації та подальший розвиток єдиної національної електронної системи в будівельній сфері, що сприятиме прозорості, легітимності та усуватиме елементи корупції [8, 15, 16, 18, 28, 30, 31, 33, 34].

Аналітики YouControl.Market визначили, які українські будівельні компанії у 2023 році мали найбільший чистий дохід (табл. 2.1) [27].

Таблиця 2.1 - ТОП-10 будівельних компаній України за згенерованим чистим доходом у 2023 р.

№	Назва	Чистий дохід, млрд. грн
1	ТОВ «Автомагістраль-Південь»	8,2
2	ТОВ «Група компаній «Автострала»	8,1
3	ТОВ «Ростдорстрой»	6,0
4	ТОВ «Косул»	3,4
5	ТОВ «Солагро»	3,0
6	ТОВ «Онур конструктор Інтрнешнл»	2,9
7	ТОВ «Київська енергетична будівельна компанія»	2,5
8	ТОВ «Ріелт-буд»	2,1
9	ПрАТ «Природні ресурси»	2,0
10	ПрАТ «Холдингова компанія «Київміськбуд»	2,0

Джерело: сформовано на основі [27].

Так, у 2023 році дорожньо-будівельні фірми посіли трійку лідерів серед будівельних компаній за найбільшим чистим доходом.

Серед них: ТОВ «Автомагістраль-Південь» з доходом у 8,2 млрд грн; ТОВ «Група компаній «Автострала» з доходом у 8,1 млрд грн; ТОВ «Ростдорстрой» з доходом майже 6 млрд грн. Серед найбільших компаній будівельної галузі з чистим прибутком у 2023 році:

ТОВ «Косул» з доходом у 3,4 млрд грн. Ця компанія займається розвідувальним бурінням. Бенефіціаром компанії та ключовою особою групи СКМ є Ринат Ахметов.

ТОВ «Солагро» з доходом майже 3 млрд грн. Це Київська будівельна компанія, яка входить до Групи «Солагро». Ключовою особою цієї компанії є Ігор Юшко.

ТОВ «Онур констракціон Інтрнешнл» з доходом у 2,9 млрд грн. Ключовими особами цієї групи є Онур та Іхсан Четінджевізи. ТОВ «Київська енергетична будівельна компанія» з доходом у 2,5 млрд грн. Ця будівельна компанія входить у Групу «СВС-Дніпро». Ключовими особами є Володимир Випирайло та Микола Кравченко.

ТОВ «Ріелт-буд» з доходом у 2,1 млрд грн. Дана компанія зареєстрована в Києві. Вона займається будівництвом житлових і нежитлових будівель. Бенефіціарною власницею компанії є Харченко Юлія В'ячеславівна.

ПрАТ «Природні ресурси» з доходом 2 млрд грн. Ця компанія займається розвідувальним бурінням. Вона входить до групи Віктора Пінчука EastOne. EastOne містить більше ніж 20 бізнесів і проєктів.

ПрАТ «Холдингова компанія «Київміськбуд» з доходом у 2 млн грн. Ця компанія належить громаді Києва на 80%, вона також є одним з найбільших забудовників країни [27].

Основними напрямками будівництва, які передбачається розвивати навіть у воєнний час, є реставрація, житлове будівництво та реконструкція, промислове будівництво та модернізація, особливо військового спрямування та 30 подвійного призначення. При цьому реконструкція передбачає не лише реконструкцію пошкоджених будівель, а й модернізацію існуючих будівель з точки зору підвищення енергоефективності та безпеки. Наприклад, реконструкція бомбосховищ і укриттів, реконструкція існуючих підвалів і будівництво нових сховищ – це новий важливий ринок з точки зору обсягу, і внеску у підвищення національної безпеки.

Отже, будівництво України є однією з найважливіших галузей економіки, від якої залежить ефективність економіки країни. Важливість цієї галузі обумовлена багатьма причинами. По-перше, будівельна галузь створює велику кількість робочих місць і споживає продукцію багатьох галузей економіки. По-друге, заслуговує на увагу економічний ефект від розвитку цього комплексу, суть якого полягає в мультиплікаційному ефекті коштів, вкладених у будівництво.

Проте, незважаючи на труднощі, український бізнес залишається активно залученим до боротьби за незалежність України протягом усього періоду війни. Аби вижити й розвиватись, значна кількість підприємств переорієнтували виробництво на випуск гостро необхідної у воєнний час продукції, вийшли на міжнародний ринок, перемістилися в райони з безпечними умовами виробництва, поповнюють втрачений персонал за рахунок фонду безробітних і т.п.

2.2 Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його розвитку

Базою дослідження для написання кваліфікаційної роботи було Товариство з обмеженою відповідальністю «ВИРОБНИЧО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «СПЕЦРЕСУРСИ», яке за видом економічної діяльності відноситься до будівельних підприємств.

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ 38397730.

Підприємство ТОВ «ВИРОБНИЧО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «СПЕЦРЕСУРСИ» зареєстроване у 2012 році (11 вересня) за юридичною адресою: 42304, Україна, Сумська обл., Сумський р-н, селище міського типу Степанівка, вулиця Лесі Українки, будинок 35-2.

Підприємство ТОВ «ВИРОБНИЧО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «СПЕЦРЕСУРСИ» являється платником податку на додану вартість на загальних підставах (ПІН 383977318198).

Кінцевим бенефіціарним власником компанії є Аліфанов Микола Іванович, який виконує і функції директора підприємства. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 5 000,00 грн.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» діє на підставі статуту, являється юридичною особою, має самостійний баланс, поточний та інші рахунки у банківських установах, круглу печатку, кутовий штамп з власним найменуванням, бланки, знак для товарів та послуг, іншу атрибутику юридичної особи, може від свого імені укладати договори, набувати майнові та пов'язані з ними немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді, господарському суді, третейському суді.

Товариство може створювати дочірні підприємства з правом юридичної особи, відкривати філії та представництва з правом відкриття поточних та інших рахунків, затверджувати відповідні положення.

Товариство у своїй діяльності керується чинним законодавством України, Статутом, а також внутрішніми правилами, процедурами, регламентами та іншими локальними нормативними актами. Воно діє на принципах повного господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування і має право від свого імені володіти, користуватися й розпоряджатися власним майном, відповідно до його призначення та предмету діяльності.

Структура управління підприємства за формою є функціональна. Розподіл робіт відбувається за функціями (див. рисунок 2.3).

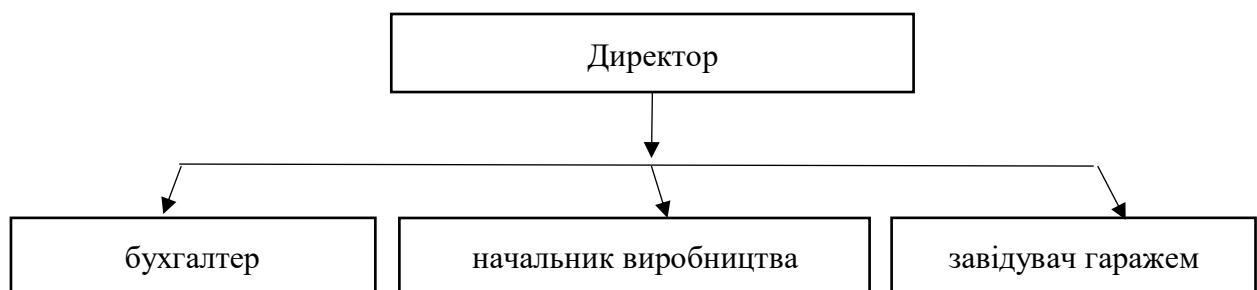


Рисунок 2.3 – Структура управління ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»

Джерело: побудовано автором

До переваг функціональної організаційної структури управління належать: швидка реалізація управлінських рішень; висока спеціалізація, що призводить до підвищення ефективності роботи функціональних служб; існує можливість маневрування ресурсами.

Головними недоліками такої організаційної системи є недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань; ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадженні нових програм; ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вищої ланки; надмірний розвиток вертикальної складової системи управління.

Згідно зі статутом, вищим органом управління ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» є його засновник. Виконавчим органом є генеральний директор, який призначається засновниками. Аліфанов Микола Іванович – є засновником та керуючим директором компанії.

Управління фінансовою діяльністю здійснює сам директор. Він самостійно несе відповідальність за фінансовий стан підприємства, крім того він здійснює оперативне планування, реалізацію поставлених завдань, вносить відповідні корективи та здійснює контроль за процесом виконання плану. Облік діяльності підприємства здійснює бухгалтер.

До початку війни чисельність працівників компанії нараховувала 5 осіб, але їх кількість зменшилася і на сьогодні складає 3 особи в штаті. За необхідності залучаються на умовах господарських договорів цивільно - правового характеру додаткові фахівці чи бригади.

Дослідження та оцінка ефективності організаційної структури ТОВ «СПЕЦРЕСУРСИ» допоможе прийняти оптимальні управлінські рішення для подальшого розвитку підприємства. Ефективність бізнесу також залежить від ефективності його співробітників. Динаміку чисельності та ефективність використання трудових ресурсів наведено в таблиці. 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка чисельності працівників та ефективність їх використання

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне, +/-	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	5	4	3	- 2	60,0
Відпрацьовано люд.-год., всього,	9940	2380	4596	- 5344,0	46,2
в т. ч. на 1 середньооблікового працівника, люд. - год.	1988	595	1532	-456,0	77,1
Чистий дохід від реалізації продукції (товарі, робіт, послуг), тис. грн.	34,6	0,5	23,3	- 11,3	67,3
на 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	6,92	0,1	7,77	0,85	112,2
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. - всього,	570,0	204,3	450,0	- 120,0	78,9
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	9500,0	4256,3	12500,0	3000,0	131,6

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці», ф. № 2-мс «Звіт про фінансові результати»

Як уже було зазначено вище, середньооблікова чисельність працівників товариства в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. зменшилася на 2 особи, але в порівнянні з показником 2021 року, це майже у 2 рази. Це пояснюється ситуацією, що склалася в країні після початку війни. З кожним роком кількість працюючих на підприємстві зменшувалася. Кількість відпрацьованих людино - годин зменшилася майже вдвічі. Сума чистого доходу від реалізації продукції (товарі, робіт, послуг) в 2023 р в порівнянні з 2021 р. також зменшилася на 11,3 тис. грн., але по відношенню до 2022 року відбувся значний зріст показника, майже в 50 разів.

Приріст середньомісячної оплати праці одного працівника в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. склав 3000,0 грн., або 31,6%, але фонд оплати праці за цей період не збільшився, а навіть скоротився, це пояснюється не лише зменшенням рівня прибутку, але й зменшенням кількості працюючих на підприємстві.

Діяльність, зазначена у статуті ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» дуже різноманітна і має багато розгалужень:

- 08.12 Добування піску, гравію, глини і каоліну;
- 09.90 Надання допоміжних послуг у сфері добування інших корисних копалин та розроблення кар'єрів;
- 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи;
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування;
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів;
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

Підприємство має в наявності необхідні ресурси для своєї діяльності. Проаналізуємо показники забезпеченості ТОВ «СПЕЦРЕСУРСИ» необхідним майном та ефективність використання наявних ресурсів. Для визначення рівня виробничого потенціалу підприємства складемо таблицю 2.3.

В таблиці 2.3 наведено показники, що характеризують оцінку майна та капіталу ТОВ «Виробничо-будівельна компанія «СПЕЦРЕСУРСИ» за період 2021-2023 рр. Як бачимо з таблиці, вартість майна за досліджуваний період не значно, але підвищилась. В структурі активів досліджуваного суб'єкта підприємництва питома вага необоротних активів складає від 9,4 % до 7,5 %, їх вартість за аналізований період 2021-2023 рр. зменшилася приблизно на 2 %. Питома вага оборотних активів в структурі майна коливається відповідно від 90,6 % до 92,5 %, їх вартість підвищилась на 2,4 %. В структурі капіталу ТОВ «СПЕЦРЕСУРСИ» за досліджуваний період 2021-2023 рр. спостерігається

коливання питомої ваги власного капіталу від 10,7 % до 17,4 %, зміна його розміру у відносному виразі складає 163,5 %.

Таблиця 2.3 – Динаміка і структура виробничого потенціалу та капіталу підприємства

Види активів (майна) та пасивів (капіталу), тис. грн.	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне, +/-	відносне, %
Майно - усього	11 723,0	11 745,5	11 754,5	31,5	100,3
Необоротні активи	1 107,6	979,5	884,0	-223,6	79,8
Незавершені капітальні інвестиції	36,6	33,3	33,3	-3,3	91,0
Основні засоби	1 071,0	946,2	850,7	-220,3	79,4
Оборотні активи	10 615,4	10 766,0	10 870,5	255,1	102,4
Запаси	766,6	750,6	780,6	14,0	101,8
Поточна дебіторська заборгованість	9 814,8	9 995,1	10 065,6	250,8	102,6
Гроші, їх еквіваленти та поточні фінансові інвестиції	19,7	0,1	0,1	-19,6	0,5
Інші оборотні активи	14,3	20,2	24,2	9,9	169,2
Капітал- усього	11 723,0	11 745,5	11 754,5	31,5	100,3
Власний капітал	1 255,1	1 264,2	2 051,8	796,7	163,5
Зареєстрований (пайовий) капітал	5,0	5,0	5,0	0	100
Поточні зобов'язання	12 978,1	13 009,7	13 806,3	828,2	106,4
Поточна кредиторська заборгованість	9 076,3	8 311,6	8 326,4	-749,9	91,7

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Вартість необоротних активів складала в 2023 році 884 тис. грн., що менше від показника 2021 року на 223,6 тис. грн. (або на 20,2 %). У 2022 році значення вартості необоротних активів також знизилось на 128,1 тис. грн. (або на 11,6 %) через списання зношених основних засобів.

Зазначені вище зміни спостерігаються в 2023 році порівняно з 2021 роком, тобто в таблиці відображено базисні коефіцієнти, тоді як на рис. 2.4 можемо проаналізувати ланцюгову динаміку зміни досліджуваних показників.

Зокрема, бачимо, що зміна вартості активів та пасивів підприємства має незначні коливання на протязі досліджуваного періоду, що говорить про певну стабільність на підприємстві.

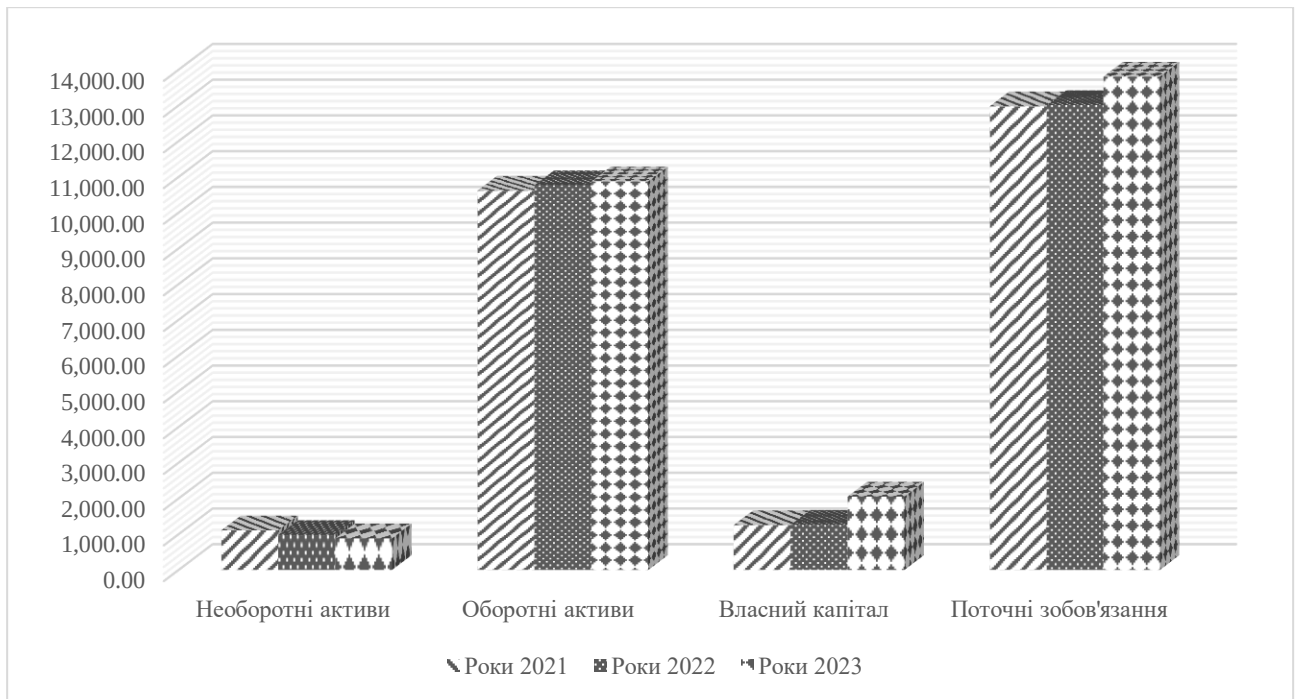


Рисунок 2.4 – Динаміка активів та пасивів ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»

Джерело: побудовано автором

Аналіз показників ефективності виробництва основних виробничих фондів, основними з яких є фондівдача та фондомісткість можна зробити на основі даних таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»

Показники	Роки			Відхилення 2023 від 2021 рр., (+;-)	
	2021	2022	2023	абсолютне, +/-	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарі, робіт, послуг), тис. грн.	34,6	0,5	23,3	- 11,3	67,3
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1 071,0	946,2	850,7	-220,3	79,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	5	4	3	-2	60,0
Фондоозброєність, тис. грн./особу	214,2	236,6	283,6	69,4	132,4
Фондовіддача, грн.	0,03	0,00	0,03	0	100,0
Фондомісткість, грн.	30,95	1892,4	36,51	5,56	117,9

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф. №1-мс «Баланс», ф. № 2-мс «Звіт про фінансові результати»

Дані таблиці 2.4 дозволяють зробити висновок про те, що ефективність використання основних засобів товариства за досліджуваний період погіршилася, так як фондівдача не змінилася і склала 0,03 одиниць, а фондомісткість відповідно збільшилася на 5,56 одиниць, або 17,9%. Все відбулося внаслідок того, що в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. сума виручки від реалізації продукції зменшилася на 11,3 тис. грн., або на 32,7 %, а середньорічна вартість основних фондів на 220,3 тис. грн., або на 20,6 %. Разом з тим в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. фондоозброєність підвищилась на 69,4 тис. грн./особу, або на 32,4 %, так як середньооблікова чисельність працівників за період, що досліджується, зменшилася на 2 особи, що у відносному виміру склало аж 60 %.

Техніко-економічні показники діяльності підприємства дозволяють оцінити організацію виробництва, технологічний рівень, рівень продуктивності праці, ефективність матеріальних, трудових, фінансових затрат.

Метою діяльності підприємства є одержання прибутку в процесі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та інших видів діяльності.

Тож в таблиці 2.5 відобразимо показники, що характеризують фінансові результати діяльності ТОВ «Виробничо-будівельна компанія «СПЕЦРЕСУРСИ» за період 2021-2023 рр.

Як свідчать дані таблиці 2.5, сума чистого доходу від реалізації зменшилась в 2023 році порівняно з 2021 роком на 32,7 %. А розмір собівартості реалізації продукції навпаки зріс на 25,6 %. В результаті своєї діяльності ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» в 2021 та 2023 рр. отримує чистий прибуток в сумі відповідно 1221,9 тис. грн. та 625,9 тис. грн., а рівень рентабельності склав відповідно 272 % та 110,8 %. Рентабельність продукції мала максимальне значення у 2021 році – 272 %. Протягом 2022 року цей показник зазнав значного зниження, його рівень склав лише 1,3 %, а вже в 2023 – 110,8 %.

Таблиця 2.5 – Основні показники діяльності ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
	2021	2022	2023	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарі, робіт, послуг), тис. грн.	34,6	0,5	23,3	- 11,3	67,3
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	6,92	0,1	7,77	0,85	112,2
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	0,03	0,00	0,03	0	100,0
Собівартість, тис. грн.	449,4	666,9	564,5	115,1	125,6
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-414,8	-666,4	-541,2	-956	- 130,4
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	-82,96	-166,6	-180,4	-263,36	-217,5
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн..	-0,4	-0,7	-0,6	-1,0	-150,0
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	1 221,9	9,1	625,9	-596,0	51,2
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	244,38	2,3	208,6	-35,78	85,4
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	1,14	0,00	0,73	-0,41	64,0
Рівень рентабельності (збитковості), %	272,0	1,3	110,8	-161,2	

Джерело: розраховано автором на основі ф. № 2 «Звіт про фінансові результати»

Таким чином, на протязі всього досліджуваного періоду підприємство було прибутковим, але рівень прибутку значно коливався, найнижчий його рівень спостерігався у 2022 році. Діяльність ТОВ «Виробничо-будівельна компанія «СПЕЦРЕСУРСИ» зазнала значних змін і є нестабільною на сьогоднішній день. Свої корективи в діяльність товариства внесла війна в Україні.

2.3 Аналіз системи стратегічного управління підприємством

Як зазначалося раніше в теоретичній частині кваліфікаційної роботи, стратегічне управління – це складна система, в якій проходять процеси аналізу,

розробки, реалізації та контролю стратегій підприємства, направлених на досягнення місії та цілей організації [9].

Увесь процес стратегічного управління досліджуваного підприємства складається з п'яти етапів:

- 1) визначення бізнесу та місії компанії;
- 2) розробка довгострокових та короткострокових цілей;
- 3) розробка стратегії;
- 4) реалізація стратегії;
- 5) оцінка ефективності стратегії та корекція попередніх етапів.

Система стратегічного управління підприємством ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» побудована таким чином, що управління стратегією в рамках самого підприємства поділяється на загальне та оперативне управління. Процес роботи системи стратегічного управління на підприємстві представлено на рис. 2.5.

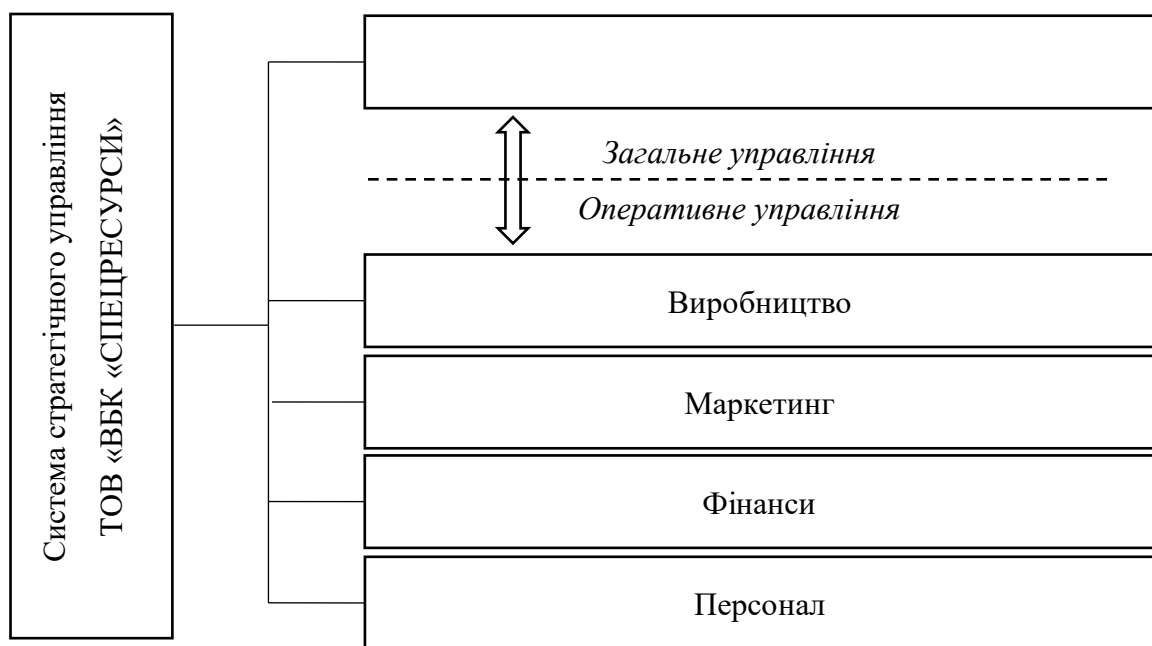


Рисунок 2.5 – Схематичне зображення системи стратегічного управління підприємством ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»

Джерело: побудовано автором

Загальне управління системою стратегічного управління досліджуваного підприємства здійснюється керівництвом підприємства та включає в себе розробку та схвалення стратегій, прийняття управлінських рішень, проведення коригування стратегічних цілей та рішень, пов'язаних з глобальними змінами зовнішнього і внутрішнього середовища.

Оперативне управління стратегією, включає в себе отримання необхідної інформації про стратегії функціональних підсистем підприємства, таких як стратегія виробництва, маркетингу, фінансів, персоналу та проведення заходів щодо врегулювання поточних питань, пов'язаних з прийняттям оперативних рішень, контроль за їх виконанням.

У разі, якщо на підприємстві заплановані показники однієї з функціональних стратегій не відповідають передбачуваним величинам, негайно задіюється відповідний процес для максимального досягнення показників приближених до первинного плану. Ця процедура забезпечується завдяки наявності системи взаємних зв'язків між процесами управління функціональних підсистем. При здійсненні будь-якого процесу відбувається коригування тільки порушених частин плану та за необхідності пов'язаних, адже немає необхідності міняти весь план розвитку підприємства.

На підприємстві ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» при стратегічному управлінні використовується такий інструмент, як стратегічне планування діяльності, він організований з метою забезпечити розробку ефективних планів та досягти максимального виконання їх. Основним завданням інструменту стратегічного планування та досліджень підприємства є формування єдиної економічної політики підприємства на основі аналізу стану і тенденцій розвитку галузі, економічне планування й аналіз економічного стану підприємства.

Робота в сфері стратегічного планування передбачає дослідження та аналіз уподобань споживачів. Отримані дані дозволяють з впевненістю рекомендувати правильні стратегії. Даний інструмент в системі менеджменту виконує ключову роль в процесі прийняття важливих рішень просування продукції та

підприємства загалом. Це досягається завдяки поєднанню наступних напрямків діяльності виробничо-будівельної компанії [12]:

- проведення різних видів досліджень, що дозволяють оцінити, наскільки ефективно організація використовує свої можливості в різних сферах;
- акумулювання великої кількості інформації, її глибокий аналіз та надання даних для прийняття стратегічних рішень.

Робота в сфері стратегічного планування товариства спрямована на розробку та підготовку поточних функціональних планів, на корегування середньо- та довгострокових планів економічної діяльності та розвитку підприємства. Важливим елементом при плануванні є врахування отриманих результатів діяльності та аналіз основних показників в динаміці [12].

Для оцінювання діючих стратегій підприємства необхідно проаналізувати показники зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії. Внутрішня ефективність стратегії, або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. При цьому якісна оцінка ступеня досягнення цілі може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок (дивись таблицю 2.6) [19].

Таблиця 2.6 – Ступінь досягнення поставлених перспективних цілей ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»

Види цілей	Зміст цілі	Ступінь досягнення			
		Повне	Неповне	Часткове	Не досягнута
Загальні	Збільшення прибутку	+			
Організаційні	Зміна кадрової політики			+	
Маркетингові	Розширення збуту		+		
Соціальні	Задоволення потреб споживачів		+		
Фінансові	Збільшення активів		+		
Загальна оцінка, сума балів		10			

Джерело: побудовано автором на основі методу експертних оцінок

Отримана підсумкова оцінка 10 балів свідчить про неповне досягнення всіх поставлених цілей підприємства. Проаналізувавши наявні стратегічні ресурси в таких сферах, як організація управління, маркетинг, дослідження і розробки, фінанси, організаційна культура та технологія і виробництво, можемо зазначити наступне, керівництво має значний досвід в управлінні, побудовану та налагоджені систему комунікацій на підприємстві, наявність чіткого поділу управлінського персоналу, що забезпечує відсутність дублювань функцій та можливість контролювати працівників.

Ефективність стратегічного менеджменту підприємства ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» визначає стійкість і перспективність розвитку. Вивчаючи стратегічну діяльність підприємства, було виявлено, що основною метою діяльності досліджуваного підприємства є діяльність у сфері виробничо-будівельної галузі.

Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому для більш детального аналізу внутрішнього середовища підприємства необхідно оцінити його фактори [19].

Для визначення зовнішніх інтересів, які впливають на діяльність підприємства, застосуємо методику PEST-аналізу, яка є частиною управління ризиками та розробки стратегії діяльності організації. А також це надасть нам можливість визначити фактори макросередовища, що мають неабиякий вплив на потенціал досліджуваного підприємства.

При проведенні PEST-аналізу дослідимо та згрупуємо фактори впливу на ефективність діяльності ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» у такі групи: політичні, економічні, соціальні та технологічні (дивись таблицю 2.7).

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз факторів впливу на ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага впливу фактору	Оцінка впливу	Зважена оцінка
Політичні			
Зміна законодавства	0,3	3	0,7
Державний вплив на будівництво	0,5	5	3
Податкова політика	0,4	4	1,3
Політична стабільність	0,2	3	0,4
Економічні			
Динаміка курсу гривні	0,3	4	0,9
Ціни на енергоресурси	0,3	4	0,9
Рівень цін на сировину та матеріали	0,45	5	1,85
Фінансове становище бізнес-партнерів	0,35	3	0,85
Соціальні			
Продуктивність праці	0,4	3	1
Демографічні зміни	0,2	2	0,3
Відношення до продукції підприємства	0,5	5	3
Рівень освіти та кваліфікації	0,3	2	0,5
Технологічні			
Швидкість зношування техніки	0,4	5	1,6
Рівень НТП	0,4	5	1,6
Витрати на НДКР	0,3	3	0,7
Розвиток ІКТ	0,3	3	0,7

Джерело: побудовано автором на базі даних підприємства

За даними розрахунків, наведеними у таблиці 2.7, можна виділити фактори макросередовища, що мають найвагомий вплив на діяльність ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ», такі як: державний вплив на будівну галузь, рівень цін на сировину і матеріали, відношення до продукції підприємства та рівень НТП.

Для ширшого дослідження внутрішнього середовища підприємства скористаємося методом SNW-аналізу, що продемонструє нам сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства (див. табл. 2.8) [1].

Таблиця 2.8 – SNW-аналізу складових внутрішнього середовища ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»

№	Стратегічна позиція фактору внутрішнього середовища	Якісна оцінка позицій		
		Сильна - S	Нейтральна - N	Слабка - W
Кадри				
1	Кадрові ресурси	+		
2	Мотивація персоналу		+	
3	Плинність кадрів	+		
4	Кваліфікація персоналу		+	
Управління				
5	Стратегія управління		+	
6	Імідж підприємства		+	
7	Організаційна структура		+	
Виробництво				
8	Вартість сировини		+	
9	Впровадження інновацій та автоматизації		+	
10	Контроль за якістю		+	
Маркетинг				
11	Цінова політика	+		
12	Інформаційно-комунікаційні технології			+
13	Збут продукції та розширення асортименту			+

Джерело: побудовано автором на базі даних підприємства

За результатами аналізу найбільш суттєвими факторами, які впливають на внутрішнє середовище компанії є слабка бізнес-стратегія підприємства, розширення класифікації через продаж бізнес-інформаційно-комунікаційних технологій і продуктів, а також війна в країні.

При наявності результатів аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на діяльність ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» доцільно провести й оцінку його можливостей та загроз. Отже за допомогою S.W.O.T. - аналізу спробуємо визначити масив найперспективніших і найефективніших стратегій, необхідних

для успішного створення і ведення планованого бізнесу досліджуваної компанії (див. табл. 2.9) [37].

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»

Фактори зовнішнього середовища Фактори внутрішнього середовища	Можливості (О): 1. Вдосконалення виробництва; 2. Якість технологій виробництва; 3. Вихід на нові ринки збуту. 4. можливості розширення виробництва.	Загрози (Т): 1. Поява нових більш впливових конкурентів; 2. Військові дії в країні. 3. Нестабільний курс національної грошової одиниці.
Сильні сторони (S):	Поле «Сильні сторони/можливості»	Поле «Сильні сторони/загрози»
1. Постійна клієнтська база; 2. Ринкові ціни на товари; 3. Наявні налагоджені партнерські відносини. 4. Участь у державних програмах та державних замовленнях, тендерах.	1. Забезпечення росту обсягів виробництва та ринкові ціни продукції можуть забезпечити розширення ринків збуту та розширення виробництва. 2. Наявні налагоджені партнерські відносини дозволять розширити діючі ринки збуту.	1. Ринкові ціни на товар дозволяють бути конкурентоспроможними на ринку. 2. Наявність постійної клієнтської бази забезпечує ефективну діяльність підприємства в умовах макроекономічної нестабільності.
Слабкі сторони (W):	Поле «Слабкі сторони/можливості»	Поле «Слабкі сторони/загрози»
1. Низький рівень маркетингової політики. 2. Висока плинність кадрів.	1. Не досить розвинена маркетингова діяльність підприємства не забезпечує йому освоєння нових ринків збуту продукції.	1. Низький рівень маркетингової діяльності та війна в країні можуть вплинути на відтік постійних клієнтів та зниження конкурентоспроможності.

Джерело: побудовано автором на базі даних підприємства

За підсумками SWOT аналізу та вивчення зовнішнього середовища підприємства зробимо наступний висновок - головним завданням підприємства, що розглядається, має стати покращення фінансового становища, збільшення зростання обсягу реалізації та скорочення витрат, тобто на цьому етапі формування стратегії – стратегія збільшення обсягу виробництва продукції, робіт і послуг представляється нам основною, а стратегія підвищення ефективності - додатковою (але також важливою).

Таблиця 2.10 – Визначення загального потенціалу компанії

№ п/п	Локальні потенціали	Коефіцієнт значущості	Оцінка локального потенціалу, %	З урахуванням коефіцієнта значимості
1	Маркетинг	0,30	38,7	11,6
2	Виробництво	0,15	61,4	9,2
3	Фінанси	0,30	26,3	7,9
4	Дослідження та розробки	0,10	71,8	7,2
5	Матеріальні ресурси	0,05	61,1	3,0
6	Кадри, організаційні можливості	0,10	68,3	6,8
7	Загальна оцінка потенціалу підприємства	1,0		45,7

Джерело: побудовано автором на базі даних підприємства

Аналіз показав, що можливості компанії використовуються на 45,7 %, тобто наполовину. Особливо низько оцінюється використання фінансового потенціалу (26,2 % за його високої значущості) та організація маркетингу (38,7 %).

За результатами аналізу внутрішнього потенціалу на основі комплексної оцінки показників роботи підприємства можна зробити такі висновки:

1. Слабка орієнтація підприємства на стан та розвиток ринку робіт та послуг. Досить низька забезпеченість роботи маркетингу на підприємстві.

2. Підприємство має значні можливості збільшення обсягу виробництва продукції, робіт та послуг (у 1,6 рази), які можуть бути реалізовані за сприятливих зовнішніх факторів.

3. Компанія має низькі фінансові показники. Хоча величина показника фінансового потенціалу багато в чому обумовлена низькими показниками інших функціональних підрозділів (маркетингу, виробничих, служби постачання та ін), для цього підприємства є обов'язковою розробка заходів щодо фінансового оздоровлення.

4. Незважаючи на те, що нова техніка та передові технології використовуються підприємством досить успішно і можливості підприємства щодо цього незначні, слід продовжити використання цих резервів, так як витрати

на впровадження заходів з нової техніки та технології окупаються повністю та є скорочення витрат на виробництво.

Отже, на нашу думку, у процес управління стратегією підприємства ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» менеджмент підприємства недостатньою мірою застосовує сучасні програмні продукти, що дають змогу з більшою ефективністю здійснювати заходи з розроблення та реалізації короткострокових і довгострокових стратегій підприємства ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСОКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»

3.1 Удосконалення процесу стратегічного управління розвитком підприємства

Трансформація ринкових та економічних умов господарювання сучасних підприємств позначається на необхідності вирішення принципово нових проблем, в основі яких пошук адекватних методів і способів досягнення та утримання конкурентних позицій, розробка стратегії і тактики забезпечення успішного довгострокового успіху підприємства, пошук адекватних методів і способів управління, насамперед, нематеріальними ресурсами, використання в діловій практиці інструментів стратегічного управління. У сучасних умовах економічний успіх підприємства залежить від того, наскільки менеджери турбуються про стратегічне майбутнє свого бізнесу [20].

Сьогодні перед керівниками вітчизняних підприємств гостро постає питання вибору оптимальної стратегії розвитку, реалізація якої дозволить отримати стійкі переваги в майбутньому. Однак, пов'язані з цим організаційні проблеми зазвичай стають перепорою на шляху реалізації концепції стратегічного управління. Саме тому удосконалення підходів до формування системи стратегічного управління стає одним з першочергових науково-практичних завдань, від вирішення якого залежать можливості подальшого розвитку національних виробників.

Слід зазначити, що низька якість стратегічного управління на більшості вітчизняних підприємствах, і ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» є не виключенням, ще більш загострилась під час війни та виявляється в наступному:

- немає чіткості у визначенні цілей, місії, цінностей організації;
- неузгодженість у роботі підрозділів;

- багато зайвої документації, бюрократизація процесу управління;
- нераціональне використання наявних ресурсів;
- надмірний або ослаблений контроль; дублювання у прийнятті рішень;
- недолік злагодженості у роботі управлінської команди;
- відсутність сильного лідера, здатного об'єднати і повести за собою управлінську команду;
- відмінності в системі пріоритетів і ключових цінностей між членами управлінської команди;
- погана інформованість членів управлінської команди з ключових питань, пов'язаних з діяльністю компанії;
- розбіжність в оцінках ситуації і шляхів виходу з кризи;
- розходження в інтересах між членами управлінської команди;
- відсутність у керівництва чіткої стратегії дій;
- розбіжності у розумінні кінцевої мети між членами колективу;
- відсутність єдиної програми дій; брак об'єктивної інформації;
- нестача інформації про стан підприємства і ринку;
- нездатність більшості керівників відмовитися від звичної моделі управління.

Розглянемо для наочності зображення чинників проблем діяльності господарюючого суб'єкту, що формують низьку якість стратегічного управління. Для цього скористаємося діаграмою Ісікави, діаграма «риб'ячого скелету» - це засіб, що дозволяє висловити відносини «причина – результат» у простій та доступній формі (див. рис. 3.1) [16].

Головною перевагою діаграми Ісікави є те, що вона дає наочне уявлення не лише про ті фактори, які впливають на об'єкт, що вивчається, але і про причинно-слідчі зв'язки між ними.

Побудову починають із того, що до центральної горизонтальної стрілки, що позначають головні фактори (групи факторів), що впливають на об'єкт аналізу. Далі до кожної первинної стрілки підводять стрілки другого порядку, до яких, у свою чергу, підводять стрілки третього порядку і так доти, доки на

діаграму не будуть нанесені всі стрілки, позначають чинники, надають помітне впливом геть об'єкт аналізу у конкретній ситуації. Кожна зі стрілок, нанесена на схему, є залежно від її положення або причина, або наслідок: попередня стрілка по відношенню до наступної завжди виступає як причина, а наступна – як наслідок.

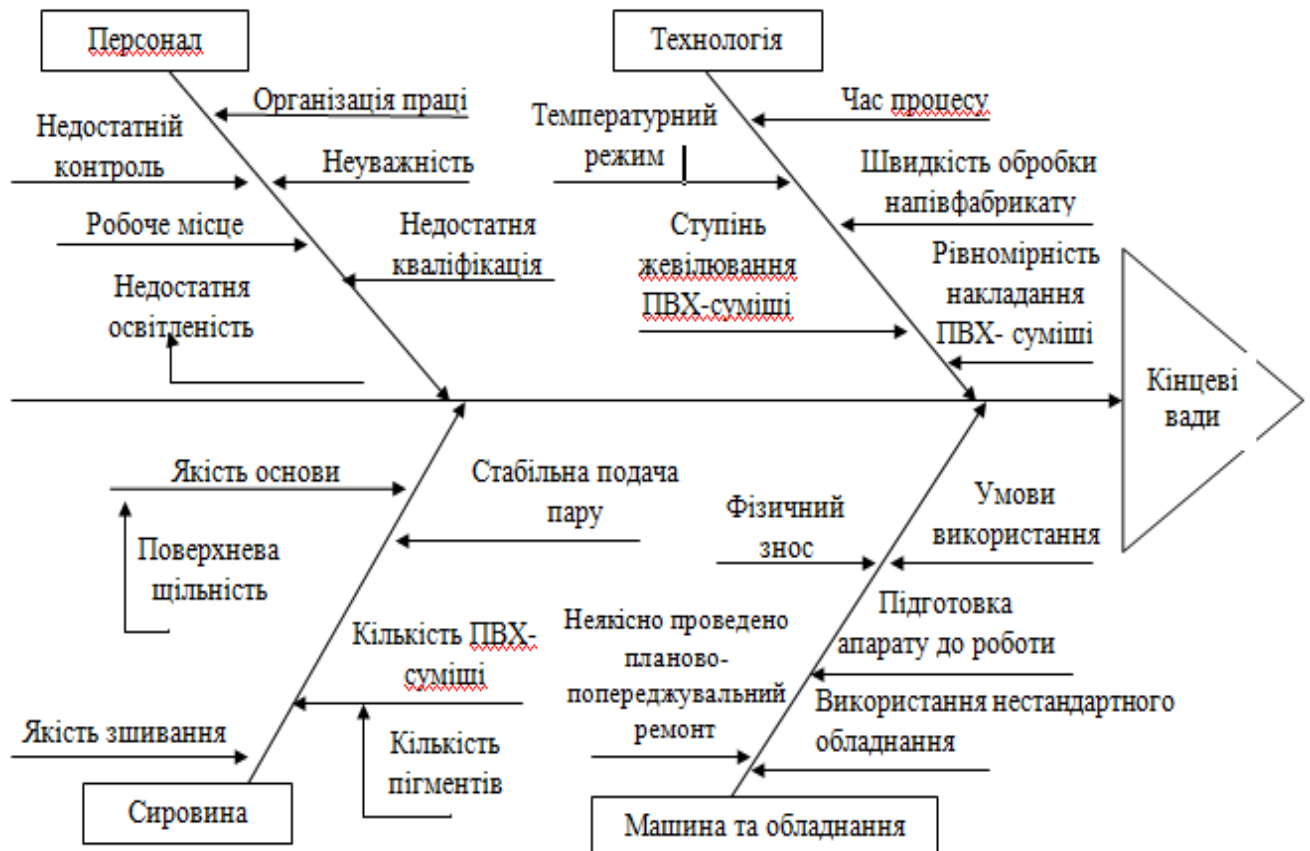


Рисунок 3.1 – Приклад причинно-наслідкової діаграми процесу стратегічного управління

Джерело: побудовано автором

Орієнтовний перелік чинників впливу на ефективність діяльності підприємства ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» відобразимо у таблиці за 10-бальною шкалою таким чином (табл. 3.1).

Підсумовуючи дані, що наведені у таблиці 3.1, необхідно зазначити, що чинниками, які справляють найбільший вплив на діяльність підприємства є стратегія розвитку підприємства, кваліфікація працівників, потреби і купівельна спроможність споживачів продукції, можливість розвитку тощо.

Таблиця 3.1 - Ранжування чинників впливу на діяльність підприємства ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»

№	Показники	Оцінка, бали
1.	Існуючі правові норми	3
2.	Рівень розвитку та функціонування економічних відносин	3
3.	Величина ринків	6
4.	Розмір підприємства	7
5.	Канали збуту продукції	7
6.	Асортимент продукції	8
7.	Можливість розвитку підприємства	8
8.	Конкуренція	9
9.	Стратегія розвитку підприємства	10
10.	Кваліфікація працівників	10
11.	Потреби і купівельна спроможність споживачів	10

Джерело: побудовано автором

До зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства належать: активність конкурентів; обмежений обсяг ринків; потреби і купівельна спроможність споживачів; нормативно-правова законодавча база, що впливає на діяльність господарства; економічні умови, що склалися в Україні; налагоджені канали збуту продукції.

До внутрішніх чинників, що впливають на діяльність досліджуваного підприємства належать розмір підприємства; асортимент продукції; кваліфікація працівників; удосконалення підприємства; ефективна стратегія розвитку.

Внутрішнє середовище функціонування досліджуваного підприємства більш прогнозоване та більш підвладне управлінню з боку керівництва, саме тому підвищення ефективності діяльності потрібно починати з функції стратегічного управління. Але більшість керівників українських підприємств або взагалі не сприймають стратегічне управління, як засіб підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства і вважають, що витрати на нього не доцільні, або сприймають його, як зайву проблему. У кращому разі підприємством розробляються лише окремі елементи стратегії, адже відсутність цілісної стратегії призводить до того, що, навіть маючи сучасні технології та інноваційний потенціал, підприємство може терпіти збитки, що негативно позначається на діяльності підприємства і його іміджі [4].

Необхідність розробки концепції модифікації систем стратегічного планування ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» в умовах конкуренції обґрунтована сукупністю об'єктивних передумов використання системного підходу для їх структуризації. До цих передумов належать [5]:

- форми вияву об'єктивних економічних законів;
- різноманіття зв'язків між об'єктами планування;
- комплексність проблем і необхідність їх вивчення в єдності технічних, економічних, соціальних, психологічних, управлінських і інших аспектів;
- високий ступінь складності об'єктів планування і розв'язуваних проблем;
- підвищення ролі координації діяльності органів управління загалом і планування, зокрема;
- необхідність ув'язування планів розвитку окремих напрямів діяльності і стратегій розвитку господарських систем;
- принцип комплексності всіх планів і необхідність узгодження планових.

В умовах інноваційно-орієнтованої ринкової економіки перед ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» постає проблема гнучкого оперативного реагування на нестабільність ринкового середовища, з одного боку, і формування довготривалої конкурентної політики та стратегії розвитку підприємства, з іншого. У зв'язку з цим особливого значення набувають теоретико-методичні та практичні просування в області як самого стратегічного управління ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ», так і його системного забезпечення.

Так система стратегічного управління виступає одним з найбільш дієвих способів, покликаних підвищити ефективність управління сучасним підприємством ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ». Сучасні підприємства різних галузей функціонують в умовах високої складності, невизначеності та динамічності навколишнього соціально-економічного середовища. Головною умовою перемоги в конкурентній боротьбі є здатність довготривалого передбачення і послідовної реалізації різних інновацій в асортименті продукції і послуг, у технології, в управлінні. Для того, щоб вижити і розвиватися в цьому середовищі, підприємству ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» необхідно вдаватися

до постійного удосконалення як форми адаптації до швидко мінливих вимог ринку, умов сучасної економіки інноваційного типу.

Стратегічне управління являє собою систему, покликану забезпечити інформаційні потреби менеджменту, націлену на перспективу, у зв'язку з чим, розглядається, як потенційний напрям розвитку бізнесу ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ». Сучасний стратегічний управлінський облік є засобом інформаційної підтримки прийняття, реалізації та оцінки оперативних і стратегічних рішень на основі систематизованої інформації, який враховує як внутрішній стан фінансово-господарської діяльності підприємства, так і зовнішні по відношенню до керованої організації чинники і умови.

Роль стратегічного управління полягає у формуванні стратегічних завдань і планів дій за допомогою конкретних параметрів, у зв'язку з чим ретельний відбір показників, що характеризують ефективність роботи менеджменту на всіх рівнях і узгоджуються із загальною стратегією бізнесу, є основною метою для будь-якої сучасної системи стратегічного управління досліджуваного підприємства [24].

Сучасні тенденції розвитку ринку товарів та послуг сьогодення визначають вимоги до системи, механізму і процесу управління на стратегічній основі, які наведені у наступній табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Вимоги до системи, механізму та процесу стратегічного управління на підприємстві

Система стратегічного управління	Механізм стратегічного управління	Процес стратегічного управління
- гнучкість, адаптованість	- стратегічна орієнтація та стратегічне мислення	- оперативність прийняття управлінських рішень
прості та складні організаційні структури з невеликою кількістю ієрархічних ланцюгів високої автономності	- мотивація, орієнтована на розвиток інновацій	- критерії якості управлінських рішень
- диверсифікація	- інтеграція з цінностями професіоналізму	- швидке реагування на зміни ситуації
- ступінь неформального управління	- ініціативність	- раціональне використання ресурсів
-	- колективізм з орієнтацією на результат спільної діяльності	- оцінка досліджень рішень та стратегічних

Джерело: побудовано автором

Стратегічне управління в сучасних ринкових умовах виконує важливі функції в процесі управління підприємством ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ». Удосконалення стратегічного управління більшою мірою обумовлено необхідністю забезпечення раціонального використання наявних ресурсів для досягнення цілей ефективного функціонування підприємства. Вибір заходів щодо поліпшення стратегії управління на підприємстві безпосередньо залежить від мети його існування, сфери діяльності, впливу зовнішніх та внутрішніх факторів і спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» в сучасних умовах.

Тенденції розвитку управління підприємством, викликані соціально-культурними змінами, економічними умовами, визначають розвиток і характер змін, що відбуваються. Оскільки підприємство є відкритою системою, тобто такою, яка активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, і є чутливою до будь-яких змін в ньому, головним завданням стратегічного управління стає забезпечення оптимального використання наявних ресурсів з метою досягнення цілей його функціонування [24].

Традиційно система стратегічних цілей і показників розроблялася для функціональних підрозділів організацій, тобто організація розглядалася, як мережа процесів. З цієї точки зору розробка системи цілей і показників повинна вестися одночасно з регламентацією і розробкою показників для процесів, що призведе до більшої злагодженості організації в цілому. Для цього необхідно:

1. прийняти рішення про впровадження системи управління бізнес процесами та системи стратегічного управління;
2. розробити стратегію організації: описати бізнес-процеси;
3. задокументувати рішення по системі стратегічного управління.

Процедура стратегічного управління підприємства повинно починатися з аналізу стійкості економічного становища підприємства і повинна включати в себе наступні етапи: виявлення негативних факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність підприємства; визначення можливих негативних подій; поява ймовірності виникнення негативної події.

Необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»» робить стратегічне управління процесом безперервним і динамічним. Тому одноразовий аналіз та діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену інформацію. В даному випадку, розробка стратегічних рішень не може бути довготривалою через досить швидку зміну середовища, в якому функціонує ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»».

Важливим аспектом дослідження стратегічного управління є розробка та обґрунтування рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи його функціонування на підприємстві ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»» (рис. 3.2) [1].

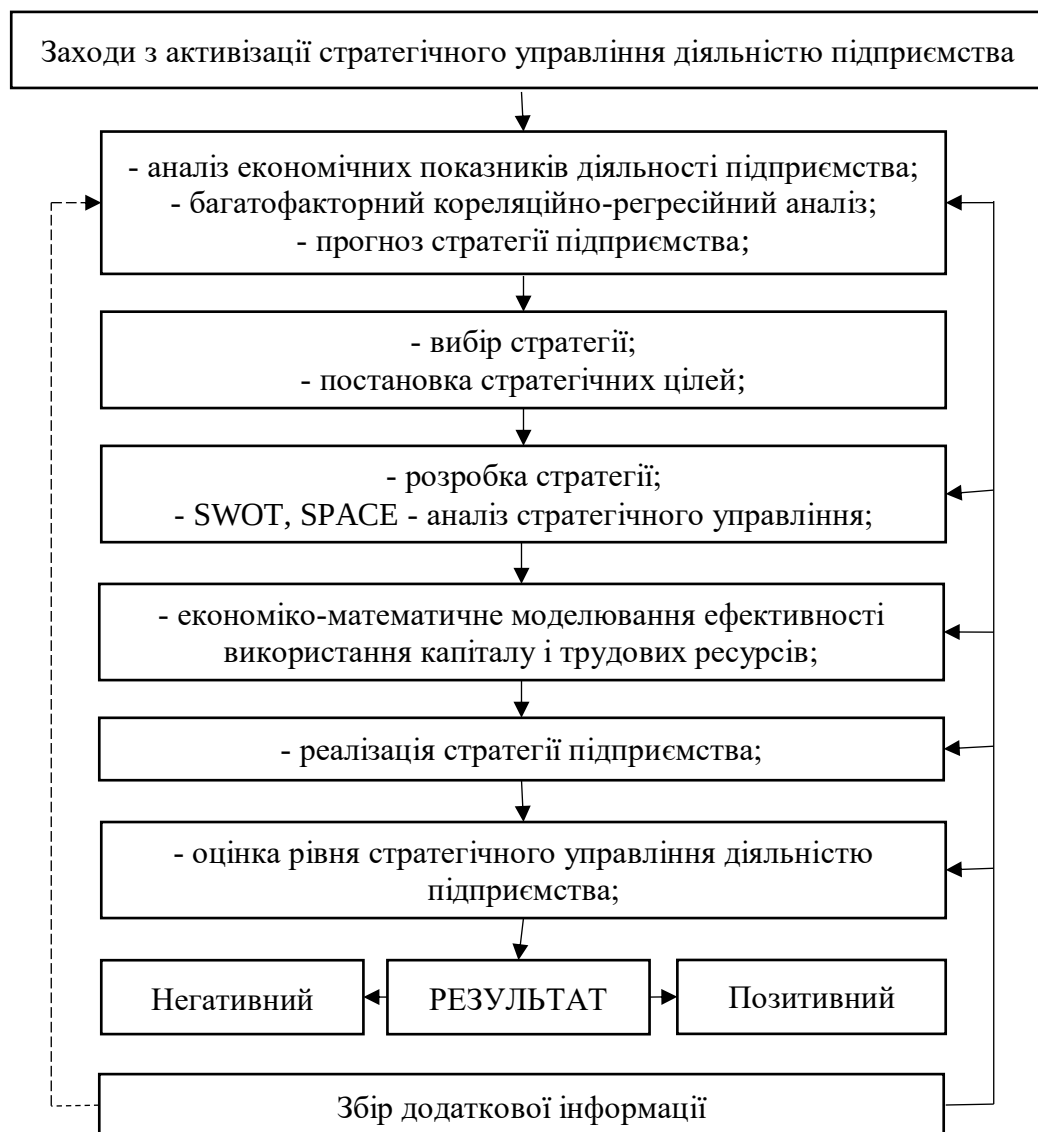


Рисунок 3.2 - Рекомендовані заходи удосконалення стратегічного управління для підприємства, ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»»

Джерело: побудовано автором

Проведена оцінка рівня стратегічного управління підприємства у 2-му розділі роботи та аналіз ефективності функціонування підприємства, тенденцій і перспектив розвитку свідчать про необхідність використання економіко-математичного моделювання і методів стратегічного управління для розробки кроків щодо активізації їх виробничої діяльності.

Реалізація поставлених завдань сприятиме формуванню стратегічних дій та успішній реалізації стратегічного управління діяльністю ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ». Це дозволяє як бізнесу, так і споживачам продукції досягти системного ефекту.

3.2 Обґрунтування типу оптимальної стратегії для ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»

Зрозуміло, що впровадження розвитку вимагає стратегічного управління. Якісно розроблена стратегія дозволяє суб'єкту господарювання досягти запланованих результатів у довгостроковій перспективі. Розробка ефективної стратегії розвитку підприємства здійснюється на основі конкурентної оцінки і є складною багаторівневою операцією, спрямованою на визначення найважливіших кількісних та якісних показників.

Разом з тим, необхідна стратегія розвитку структурована відповідно до таких аспектів:

- ✓ організаційний – описує топологію підприємства, територію, розміщення обладнання, організаційну структуру тощо;
- ✓ елементний – опис різної продукції (послуг) і розміщення технології виробництва;
- ✓ функціональний – описує структуру бізнес-процесу та відповідає на запитання «як»;
- ✓ модель потоку даних (описує інформацію про фінансові та матеріальні ресурси, задіяні в бізнес-процесі, і відповідає на питання «який ресурс»).

Розглянемо рис. 3.3.

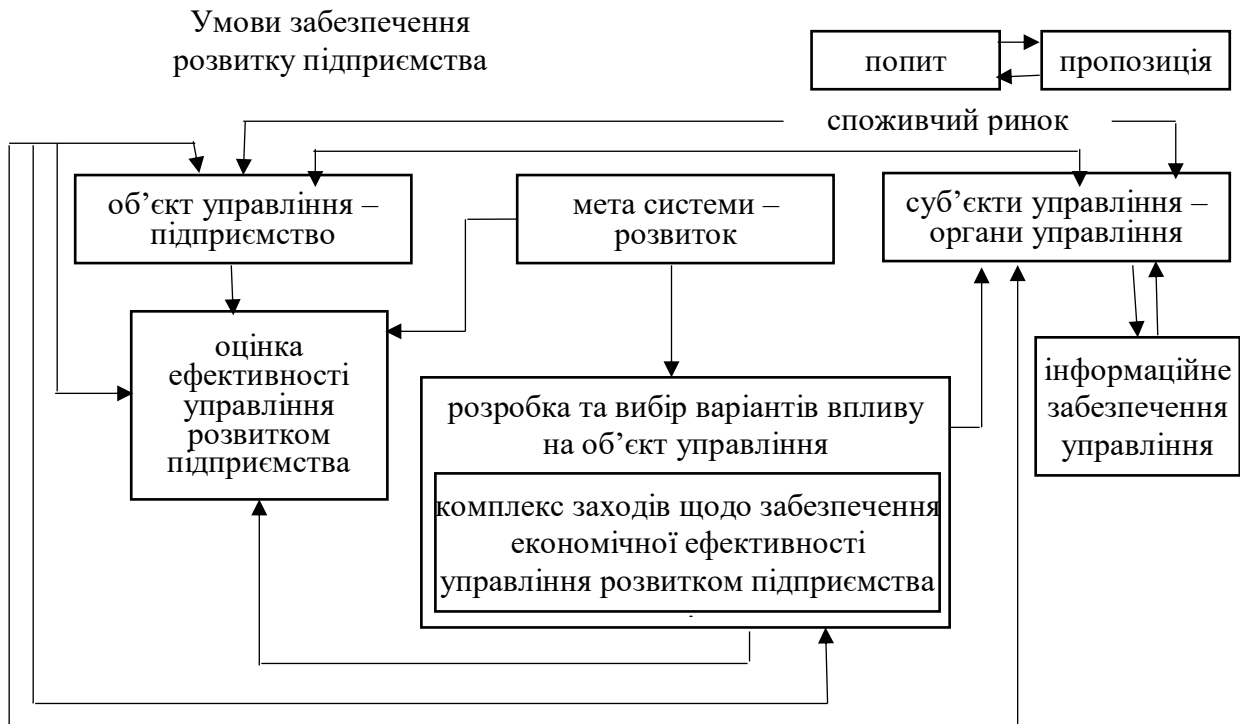


Рисунок 3.3 - Рекомендована модель управління розвитком підприємства ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»

Джерело: побудовано автором

Удосконалення стратегічного управління ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» стосується процесу, за допомогою якого відбуваються навмисні зміни, щоб позитивно змінити його економічні, соціальні та екологічні показники та отримати додаткові переваги за рахунок сталого розвитку.

Тому сьогодні стратегічне управління визнано ефективним інструментом побудови та підтримки належного рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

В аналітичному розділі кваліфікаційної роботи досліджено середовище, в якому функціонує підприємство, і визначено, що найважливішими факторами його розвитку є ефективно обрана стратегія.

Обґрунтовано, що аналіз діяльності підприємства ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» має об'єктивно відповідати виробничим, природним та соціально-економічним умовам функціонування досліджуваного суб'єкта господарювання.

Отже виникла обґрунтована потреба впровадження впорядкованої системи стратегічної діагностики та оцінки виробничої діяльності підприємства, яка відображає нову парадигму стратегічного управління та покликана забезпечити швидку адаптацію до зовнішніх та внутрішніх змін, гнучкість усіх елементів системи організації та управління, автономність та економіко-структурна роздробленість підприємства в цілому. Основними елементами середовища функціонування бізнес-моделі виробничо-будівельного підприємства є стратегія, система організації бізнесу та інформаційно-комунікаційні технології.

Тому ефективне та якісне стратегічне управління ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» вимагає від керівників стратегічного мислення та вміння прогнозувати наслідки стратегічних рішень. Тому стратегічне управління є необхідною умовою розвитку об'єктів господарювання. Отже, менеджери та власники керують кожним із цих кроків. Ці кроки називаються «пірамідою стратегічного управління» і в кінцевому рахунку забезпечують досягнення бізнес-місії товариства (див. рис. 3.4).

Запропонована структурно-логічна модель удосконалення стратегічного управління господарюючого суб'єкта ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ», яка складається із сукупності логічно-послідовних етапів робіт передбачає:

1. оцінку ефективності стратегічних альтернатив, реалізованих у минулі стратегічні періоди;
2. визначення поточного профілю організації;
3. оцінку наявного формату стратегічного управління з погляду ступеня його формалізації, специфіки, ефективності та інструментальної бази.

Впровадження системи стратегічного розвитку відбувається у кілька етапів: 1. формулювання місії організації; 2. розробка цілей; 3. аналіз, сильних і слабких сторін, загроз та можливостей; 4. розробка переліку стратегічних заходів (стратегій); 5. деталізація конкретних заходів та дій; 6. коригування організаційної структури; 7. оцінка ефективності запропонованої стратегії; 8. вжиття відповідних оперативних заходів та коригування стратегічного плану.



Рисунок 3.4 - Піраміда удосконалення процесу стратегічного управління ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»

Джерело: побудовано автором

Місія компанії – підвищення рівня задоволення запитів наших замовників за рахунок розширення асортименту та надання якісних послуг.

До основних цілей компанії відносяться: - утримання та збільшення частки на ринку; - збільшення прибутку; - підвищення ліквідності, зниження залежності

від весняних джерел; - збільшення кількості постійних клієнтів; - вихід за межі м. Суми.

Крім основних цілей підприємству, також необхідно знати яку роль товариство відіграє на цільовому ринку: лідера, претендента на лідерство, послідовника та ін. Для збереження своїх позицій компанія може скористатися такими стратегіями: розширення первинного попиту, оборонна стратегія, наступальна стратегія. На даному етапі розвитку найкраще використовувати оборонну стратегію, метою якої є захистити свою частку ринку, протидіючи найбільш небезпечним конкурентам з інших міст, використовуючи розширення асортименту, інтенсифікацію збуту, рекламну кампанію.

Для подальшої розробки стратегії слід проаналізувати можливість застосування основних типів стратегій. Основні типи стратегій складаються з двох основних блоків: 1) еталонні стратегії, які визначають головний напрямок розвитку всього підприємства; 2) конкурентні стратегії, що визначають напрямок та специфіку взаємодії з конкурентами.

Для формування еталонної стратегії необхідно проаналізувати, які можливості може надати та чи інша група стратегій: 1) концентрованого зростання; 2) інтегрованого зростання; 3) диверсифікованого зростання; 4) скорочення.

Стратегії концентрованого зростання пов'язані зі зміною товару та/або ринку. У разі дотримання цих стратегій фірма намагається покращити свій продукт або почати виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то фірма веде пошук можливостей поліпшення свого становища на існуючому ринку або переходу на новий ринок. Можливості розглянуті у таблиці 3.3.

У рамках цієї стратегії підприємству необхідно активізувати рекламну кампанію та організовувати особисті продажі, яким навчають семінари, що позитивно вплине на імідж товариства.

Таблиця 3.3 - Можливості та обмеження застосування стратегій концентрованого зростання для ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»

Різновиди стратегії	Можливості	Обмеження
Стратегія проникнення на ринку	Збільшення ринкової частки на ринку за рахунок активного просування компанії, формування іміджу успішної, стабільної компанії, що надає якісний товар та сервіс.	Концентрація зусиль на існуючих послугах знижує можливості компанії щодо створення нових перспективних пропозицій
Стратегія розробки продукту	Можливість залучити нових покупців, зберегти старих клієнтів та збільшити ринкову частку за рахунок пропозиції нових товарів на існуючому ринку.	При виборі даної стратегії компанія обмежує можливість виходу на нові ринки чи взагалі розглядає її, концентруючи всю увагу на новому товарі
Стратегія освоєння ринку	Компанія може вийти на нові регіональні ринки або на нові сегменти старих ринків, використовуючи існуючу продукцію.	У керівництва компанії може не вистачити досвіду та ресурсів для успішного освоєння та утримання позицій на новому ринку
Стратегія диверсифікації	Можливість виходу на новий ринок із новою продукцією в умовах швидкого зростання існуючого ринку.	Для реалізації цієї стратегії потрібний ретельний аналіз нових ринків, велика кількість ресурсів

Джерело: побудовано автором

Стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур. Зазвичай фірма може вдаватися до здійснення таких стратегій, якщо вона перебуває у сильному бізнесі, неспроможна здійснювати стратегії концентрованого зростання й те водночас інтегроване зростання суперечить її довгостроковим цілям. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямовано на зростання фірми з допомогою придбання чи посилення контролю за постачальниками. Стратегія вперед крокуючої вертикальної інтеграції виявляється у зростанні фірми з допомогою придбання чи посилення контролю за структурами, що є між фірмою і кінцевим споживачем, саме системами розподілу і продаж.

Можливості застосування цього типу стратегій для ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» розглянуті у таблиці 3.4. Стратегії диверсифікованого зростання реалізуються у разі, коли фірма далі неспроможна розвиватися на цьому ринку, з цим товаром, у межах цієї галузі.

Таблиця 3.4 - Умови застосування стратегій інтегрованого зростання для ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»

Різновиди стратегії	Можливості	Обмеження
Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	Поєднання з невеликими компаніями змішаного типу або компаніями чие становище на ринку згасає.	В основному, у цих компаній у портфелі замовлень представлені заявки на невеликі поставки з обмеженим асортиментом. Крім цього, в «слабкі» компанії доведеться надавати додаткові фінансові вкладення, чого на даний момент «Спецресурси» не можуть собі дозволити.
Стратегія вперед вертикальної інтеграції, що крокує вперед	Об'єднання із сильними регіональними компаніями, отримання дилерських повноважень з метою збільшення продажів.	Через те, що компанії цікаво взаємодіяти з сильними гравцями на регіональному ринку, вона не зможе взяти під контроль будь-яку сильну компанію. А об'єднання з такими спричинить втрату самостійності компанії у прийнятті рішень, що небажано.

Джерело: побудовано автором

Основні фактори, що зумовлюють вибір такого типу стратегій:

- ринки для здійснюваного бізнесу виявляються у стані насичення або скорочення попиту на продукт внаслідок того, що продукт знаходиться на стадії вмирання;
- поточний бізнес дає надходження грошей, що перевищує потреби, які можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;
- антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках цієї галузі [22].

Володіючи даними про темпи зростання ринку та темпи зростання продажів компанії, можна проаналізувати її поведінку на ринку. У таблиці 3.5 наведено основні співвідношення даних показників, що дозволяють визначити ситуацію, що склалася у ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» на ринку.

Стратегії скорочення реалізується тоді, коли фірма потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади та кардинальні зміни в економіці. Так як на товар та послуги, що надається ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ», зараз зростає попит та буде зростати, особливо після війни, немає необхідності використовувати стратегії скорочення.

Таблиця 3.5 - Аналіз розвитку підприємства залежно від темпів зростання ринку

Співвідношення показників	Темпи росту ринку > темпи росту продажу	Темпи росту ринку $\approx$ темпи росту продажу	Темпи росту ринку < темпи росту продажу
Склалась ситуація	Відставання у розвитку	Відносно стабільне становище	Компанія активно розвивається
Рекомендації	Необхідно стимулювати продажі, покращувати якість послуг	Необхідно постійно відслідковувати зміни на ринку	Необхідно розглядати можливості розвитку нових сегментах

Джерело: побудовано автором

Окрім аналізу всіх варіантів можливих стратегій підкріпимо наш вибір ще й оцінками. Вибір стратегії проводиться з допомогою матриці вибору оптимальної стратегії (див. таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Обґрунтування оптимальних стратегій розвитку ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»

Стратегія	Цілі			Оцінка
	Збільшення частки ринку	Підвищення продукт. праці персоналу	Зниження витрат підприємства	
Стратегія освоєння ринку	8/0,15	5/0,11	6/0,12	2,47
Стратегія проникнення на ринку	8/0,12	7/0,13	8/0,12	2,83
Стратегія розробки продукту	4/0,11	4/0,12	6/0,12	1,64
Стратегія диверсифікації	6/0,06	5/0,07	5/0,1	1,21
Стратегія скорочення витрат	5/0,12	7/0,10	6/0,10	1,9
Стратегія вперед вертикальної інтеграції	7/0,13	6/0,12	3/0,12	1,99
Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	6 /0,12	5/0,11	7/0,09	1,9

Джерело: побудовано та розраховано автором

При заповненні матриці використовуємо дві шкали оцінок: перша характеризує рівень досягнення цілей підприємства під час використання даної стратегії (шкала від 1 до 10); друга характеризує ймовірність виконання стратегії у межах наявної мети (шкала від 0 до 1, сума ймовірності має дорівнювати 1). Найбільш оптимальною вважається та стратегія, де сума добутків двох оцінок є найбільшою.

Таким чином, розглянувши всі можливості щодо застосування різних видів еталонних стратегій, можна виявити, що найбільш перспективною стратегією для розвитку ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» на даний момент з урахуванням усіх тенденцій є стратегія проникнення на ринку. Сутність цього напряму розвитку – збільшення ринкової частки на ринку з допомогою активного просування компанії, формування іміджу успішної, стабільної компанії, що надає якісний товар. Розробка плану стратегії проникнення на ринку представлена у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Розробка плану стратегії ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»

Назва стратегії	Ціль	Задача	Заходи
Стратегія проникнення на ринку	Збільшення та утримання частки на ринку	1. Залучення замовлень від великих компаній; 2. Формування та підтримка іміджу компанії; 3. Збільшення обсягів продажів.	1. Розробка стратегії маркетингових комунікацій 2. Розробка політики із залучення клієнтів

Джерело: розроблено автором

У наступній таблиці деталізуємо заходу, що будуть застосовуватися при реалізації запропонованої стратегії управління на підприємстві.

Таблиця 3.8 - План розробки заходів щодо реалізації стратегії ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ»

Заходи	Дії реалізації	Особа, відповідальна за захід
1	2	3
1. Розробка стратегії маркетингових комунікацій	1. Проаналізувати маркетингові комунікації конкурентів 2. Сформувати комунікаційні листи 3. Провести аналіз каналів розповсюдження інформації. 4. Вибрати канали розповсюдження інформації. 5. Розробити кампанію просування 6. Провести заходи щодо реалізації кампанії 7. Оцінити ефективність маркетингових комунікацій	Відповідальність за проведення зазначених заходів покладається на директора та менеджера.
2. Розробка політики із залучення клієнтів	1. Проаналізувати політику залучення клієнтів компаній-конкурентів 2. Провести аналіз компаній та виявити потенційних клієнтів 3. Сформувати перелік потенційних клієнтів 4. Проаналізувати та відслідковувати потребу потенційних клієнтів	Директор розробляє комерційну пропозицію та політику щодо формування додаткових конкурентних переваг. Менеджер проводить

Продовження табл. 3.8

1	2	3
	5. Сформувати комерційну пропозицію 6. При виникненні потреби у продукції та послугах підприємства у потенційних клієнтів – направити комерційну пропозицію 7. Взаємодіяти за колишньою схемою роботи з клієнтами, які самостійно звернулися в компанію	аналіз конкурентів та потенційних клієнтів.
3. Розробка цінової політики	1. Аналіз цін конкурентів 2. Розробка, вибір та оцінка системи знижок 3. Застосування розробленої системи 4. Контроль за її виконанням, за необхідності коригування	Директор, бухгалтер.

Джерело: розроблено автором

Отже, для удосконалення системи стратегічного управління підприємству ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» необхідно розробити таку стратегію, щоб можна було використати усі свої сильні сторони за для отримання віддачі від його можливостей в зовнішньому середовищі.

3.3 Доведення необхідності впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM-технологій)

Сьогодні будівельна галузь України має ряд взаємопов'язаних проблем, однією з яких є відсутність системного процесу обміну цифровою інформацією. Роздробленість, хаотичність, непрозорість даних звужують можливості для пошуку і прийняття стратегічних рішень та оцінки їх кінцевого ефекту, а також створюють бар'єри для впровадження нових методів та сучасних технологій у будівельної галузі в цілому [14].

17.02.2021 Кабінет Міністрів України прийняв Розпорядження «Про схвалення Концепції впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM-технологій) в Україні та затвердження плану заходів з її реалізації» (Концепція BIM-технологій) [22].

Головною метою Концепції BIM-технологій в Україні є визначення механізмів впровадження BIM-технологій у будівництві як інструменту для

подальшого реформування, модернізації та цифрової трансформації будівельної галузі України.

Слід зауважити, що сьогодні в інвестиційно-будівельній діяльності економічно розвинутих країн світу поступово відбуваються структурні зміни, в основі яких є зміщення фокусу з процесу проектування та будівництва на ефективне планування управління усім життєвим циклом об'єкта як комплексу послідовних за змістом і часом періодів існування об'єкта будівництва – від концепції його створення (вишукування, проектування, будівництва) до припинення експлуатації (ліквідації), включаючи повторне використання його частин (елементів) за новим призначенням.

Розвиток в Україні ефективної та конкурентоспроможної національної економіки потребує проведення комплексної реформи будівельної галузі, однією із важливих складових якої є її поступова цифрова трансформація [14].

Аналіз найкращого світового та європейського досвіду свідчить, що на сьогодні до найбільш прогресивних цифрових технологій у будівництві можна віднести технології будівельного інформаційного моделювання (BIM-технології), які передбачають сучасний підхід до управління цифровою інформацією, що застосовується у галузі будівництва та містобудування і ґрунтується на використанні спільного цифрового представлення об'єкта, для сприяння процесам проектування, будівництва та експлуатації з метою створення надійної основи для прийняття рішень.

Суть Концепції BIM-технологій полягає у розробленні та спільному використанні будівельної інформаційної моделі об'єкта будівництва (BIM-моделі об'єкта), що представляє собою набір структурованих і неструктурованих інформаційних контейнерів (наборів даних) у рамках цілісної інформаційної системи, що містять необхідні геометричні, фізичні, функціональні та інші характеристики об'єкта, на основі яких розробляється документація, що супроводжує життєвий цикл об'єкта (проектна та кошторисна документація, рекомендації щодо експлуатації) [22].

Українська будівельна галузь сьогодні має дуже низький рівень цифровізації, а BIM-технології застосовують у своїй діяльності окремі організації. Тому впровадження BIM-технологій один із ключових кроків цифрової трансформації будівництва.

BIM-технології – це сучасний інноваційний підхід до управління цифровою інформацією, що застосовується у будівництві та передбачає збір і комплексну обробку всієї архітектурно-конструкторської, технологічної, економічної та іншої інформації про об'єкт. Завдяки їх застосуванню можна віртуально відтворити об'єкт до початку його будівництва, відслідковувати процеси життєвого циклу будівельного об'єкту – від проектування до його зведення, експлуатації та демонтажу. Такий підхід дає змогу підвищити безпеку та надійність будівель, здійснювати оперативне керівництво процесами будівництва та контролю якості виконання будівельних робіт, суттєво зменшити ймовірність помилок у проектах, зменшити вартість будівництва та оптимізувати витрати на стадії експлуатації.

Концепція BIM-технологій визначає механізми впровадження BIM технології у будівництві як інструменту для подальшої цифрової трансформації будівельної галузі України.

Реалізація Концепції BIM-технологій передбачає [22]:

- розробити та затвердити необхідні зміни в акти законодавства у сфері застосування BIM-технологій;
- прийняти нормативні стандарти, гармонізовані з міжнародними та європейськими нормативними документами із будівельного інформаційного моделювання;
- прийняти національні стандарти, які визначають основні вимоги до проектної документації та проведення експертизи;
- затвердити Національний класифікатор будівель і споруд та Національний класифікатор будівельної продукції, матеріалів, робіт та послуг;
- розробити проекти повторного використання для пріоритетних об'єктів соціальної інфраструктури, створених із використанням BIM-технологій;

- розробити методику визначення та оцінювання життєвого циклу об'єктів будівництва;
- забезпечити умови для навчання (підвищення кваліфікації) щодо використання BIM-технологій у будівництві;
- забезпечити повну актуалізацію будівельних норм з урахуванням особливостей застосування BIM-технологій;
- забезпечити реалізацію пілотних проектів будівництва з використанням будівельного інформаційного моделювання на рівні не менше ніж 10% проектів будівництва, що фінансуються за рахунок видатків державного бюджету [22].

Фінансування матеріально-технічних і трудових ресурсів, необхідних для виконання плану заходів з реалізації Концепції BIM-технологій, здійснюватиметься у межах бюджетних призначень, передбачених на відповідні роки міністерствам, іншим заінтересованим центральним органам виконавчої влади, коштів міжнародної технічної допомоги та інших джерел, не заборонених законодавством.

Основними очікуваними результатами впровадження BIM-технологій у будівельну галузь України та її економіки в цілому мають бути:

- підвищення доступності, прозорості й відкритості інформації про об'єкти будівництва;
- можливість повноцінного використання накопиченої бази даних і знань щодо об'єкта будівництва всіма заінтересованими учасниками проекту на всіх етапах життєвого циклу об'єкта;
- підвищення ресурсоефективності будівельної галузі, зниження витрат і збільшення ефективності процесу будівництва шляхом підвищення рівня автоматизації проектних і будівельних робіт, оперативного коригування вартісних показників будівництва та забезпечення ефективного моніторингу ходу будівництва;
- забезпечення актуалізації нормативного забезпечення у будівництві, зокрема з урахуванням особливостей застосування BIM-технологій;

– зниження рівня енергоспоживання будівель завдяки врахуванню оптимальних рішень показників енергоефективності будівель під час проектування; – підвищення інвестиційної привабливості будівельної галузі та конкурентоспроможність українських компаній [22].

Вважаємо, що сьогодні ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» необхідно використовувати ще і стратегію «інноваційного розвитку» – впроваджувати сучасні інноваційні технології у будівництві.

Інновації будівельного підприємства, яким є і ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ», можуть виявлятися у: нових технологіях монтажу будівельних конструкцій, новому процесі будівництва, новому дизайні будматеріалів тощо.

Сьогодні заслуговує уваги цікава інноваційна технологія зведення панельних будинків з використанням панелей SIP (Structural Insulated Panels – структурні теплоізоляційні панелі).

SIP-технологія – канадська технологія будівництва та монтажу будівель, яка перевірена часом, оскільки використовується в західних країнах (Канада, США, країни ЄС) з 50-х рр. XX ст. і була створена для будівництва будинків в екстремальних погодних умовах північної Канади та Аляски [14].

В основі даної технології будівництва лежить використання конструкційних теплоізолюючих панелей SIP. Така панель складається з двох орієнтовно-стружкових плит OSB (oriented strand board), між якими в якості утеплювача вклеєне шар твердого пінополістиролу. Суттєвою відмінністю плит OSB у порівнянні з іншими плитними матеріалами (ЦСП, ГВЛ, водостійка фанера), які також використовуються для виробництва панелей, є те, що міцність і здатність утримувати кріплення забезпечується не стільки присутністю в'язучого матеріалу, скільки характерною довжиною стружки. Плита складається з пошарово-перехресної орієнтованої стружки довжиною до 14 см і поєднує в собі високі показники міцності та еластичності.

На виготовлення комплекту панелей для проекту дома площею 100 м² необхідно декілька днів. Збір будинку на готовому фундаменті здійснюється

протягом 3-7 днів. Розробники даної технології стверджують, що такі будинки можуть експлуатуватись в температурному діапазоні від -50°C до $+400^{\circ}\text{C}$, забезпечуючи при цьому комфортне проживання. Теплотехнічний розрахунок стінових панелей для наших погодних умов дає такі результати: товщина кожної OSB плити повинна складати 10 мм, товщина пінополістиролу – 140 мм. Як бачимо з наведених даних, енергоефективність стін з таких панелей не лише відповідає нормам СНіПа, але й перевищує їх. Теплозберігаючі якості стіни з панелей товщиною 160 мм відповідають цегляній кладці в 2,9 м.

Завдяки інноваційної SIP- технології зведення панельних будинків можна будувати проект дома висотою в два-три поверхи з різноманітними планувальними рішеннями і з будь-якою площею, а також використовувати дану технологію під час реконструкції старих будинків з цегли та бетону. Всі складові конструкції будівлі виготовляються індустріальним способом в цеху. На будмайданчику здійснюються лише збір, монтаж комунікацій та опоряджувальні роботи з використанням сухих процесів.

Роботи з використанням бетону проходять лише на першому етапі зведення фундаменту. Стіни з середини не штукатуряться. Зварювальні роботи не проводяться. Монтаж комунікацій доволі простий, економний і не займає багато часу. Будинки зводяться швидко, здаються власнику протягом 1–2 місяців в залежності від площі та складності проекту дома.

Вважаємо, що ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» буде доцільним застосування стратегії «інноваційного розвитку», яка базуватиметься на сучасних інноваційних технологіях та будівельних інноваціях.

Стратегічною метою ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» при впровадженні стратегії «інноваційного розвитку» є збільшення обсягів збуту будівельно-монтажних робіт та послуг за допомогою застосування сучасних інновацій в будівництві. Це посилить не тільки конкурентоспроможність підприємства на українському ринку будівельно-монтажних робіт, а й збільшить прибуток підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено рішення низки теоретичних і практичних шляхів щодо підвищення ефективності управління підприємства, що дає нам змогу зробити певні висновки.

Характерними рисами сучасного ринку, в даний час, є політична та економічна нестабільність, і зростаюча конкуренція, що загострюється з кожним днем, і у свою чергу, гостро впливає на діяльність підприємств. Для того, щоб продовжувати ефективно функціонувати та розвивати підприємство, менеджер повинен чітко представляти майбутній стан своєї компанії, її перспективи та подальші дії. Саме тому основою розвитку підприємства нині вважається стратегічне управління.

Стратегічне управління – це управління, що спирається на людський потенціал, як основу організації, що орієнтує виробництво на запити споживачів, яке гнучко реагує та проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що у сукупності дає можливість організації виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Таким чином, можна зробити висновок, що в умовах нестабільності сучасної економіки стратегічне управління є основою розвитку підприємства, а стратегія є необхідним елементом даного типу управління. Керівники повинні перебудовуватись на тип стратегічного управління, відповідально підходити до вибору стратегії для специфіки свого виробництва та приділяти велике значення питанню стратегічного планування. Правильно обрана стратегія, що реалізується, дозволяє компанії швидше адаптуватися до нових змін середовища, посилити позиції на ринку і підвищити свою конкурентоспроможність, використовувати наявні ресурси раціонально, довгостроково функціонувати максимально ефективно. Від стратегічного управління безпосередньо залежить успіх підприємства та його розвиток. Тому метою кваліфікаційної роботи було дослідження теоретичних та практичних аспектів, обґрунтування практичних

рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах сьогодення. Базою виступило виробниче-будівельне підприємство ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ».

В цілому господарська діяльність будівельних підприємств України до повномасштабного вторгнення росії і до початку українсько-російської війни носила позитивний характер, мала модель позитивного зростання, хоча і недостатніми темпами.

У будівельній галузі в останній час працювало 44,7 тис. суб'єктів господарювання, з них підприємств – 23,1 тис. і було зайнято 261,4 тис. працівників.

Серед основних напрямків будівництва, які ще розвивалися під час війни, можна виділити: ремонт пошкоджених будівель та інфраструктури; будівництво житла, в тому числі для внутрішньо переміщених осіб; переміщення фабрик і логістичні зміни стимулюють промислове будівництво та трансформацію підприємств; будівництво об'єктів цивільного захисту, військового і подвійного призначення, захист об'єктів інфраструктури.

Війна РФ в Україні завдала величезних збитків і втрат економіці країни. Відбудова житла та критичної інфраструктури є головним пріоритетом для будівельної галузі України. Навіть у складних умовах сьогодення вона здатна відновити свою діяльність та забезпечити виконання соціальних функцій.

Види діяльності ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» досить розгалужені і включають: добування піску, гравію, глини і каоліну; надання допоміжних послуг у сфері добування інших корисних копалин та розроблення кар'єрів; інші спеціалізовані будівельні роботи; оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; надання в оренду будівельних машин і устаткування; оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; оптова торгівля хімічними продуктами; вантажний автомобільний транспорт; надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; надання в оренду вантажних автомобілів; будівництво житлових і нежитлових будівель.

На протязі всього досліджуваного періоду підприємство було прибутковим, але рівень прибутку значно коливався, найнижчий його рівень спостерігався у 2022 році. Діяльність ТОВ «Виробничо-будівельна компанія «СПЕЦРЕСУРСИ» зазнала значних змін і є нестабільною на сьогоднішній день. Свої корективи в діяльність товариства внесла війна в Україні.

Увесь процес стратегічного управління досліджуваного підприємства складається з п'яти етапів: 1) визначення бізнесу та місії компанії; 2) розробка довгострокових та короткострокових цілей; 3) розробка стратегії; 4) реалізація стратегії; 5) оцінка ефективності стратегії та корекція попередніх етапів.

Система стратегічно управління підприємством ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» побудована таким чином, що управління стратегією в рамках самого підприємства поділяється на загальне та оперативне управління.

На підприємстві ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» при стратегічному управлінні використовується такий інструмент, як стратегічне планування діяльності, він організований з метою забезпечити розробку ефективних планів та досягти максимального виконання їх. Робота в сфері стратегічного планування товариства спрямована на розробку та підготовку поточних функціональних планів, на корегування середньо- та довгострокових планів економічної діяльності та розвитку підприємства.

Аналіз показав, що можливості компанії використовуються на 45,7 %, тобто наполовину. Особливо низько оцінюється використання фінансового потенціалу (26,2 % за його високої значущості) та організація маркетингу (38,7 %). За результатами аналізу внутрішнього потенціалу на основі комплексної оцінки показників роботи підприємства можна зробити такі висновки:

1. Слабка орієнтація підприємства на стан та розвиток ринку робіт та послуг. Досить низька забезпеченість роботи маркетингу на підприємстві.
2. Компанія має низькі фінансові показники. Хоча величина показника фінансового потенціалу багато в чому обумовлена низькими показниками інших функціональних підрозділів (маркетингу, виробничих, служби постачання та ін),

для цього підприємства є обов'язковою розробка заходів щодо фінансового оздоровлення.

3. Підприємство має значні можливості збільшення обсягу виробництва продукції, робіт та послуг (у 1,6 рази), які можуть бути реалізовані за сприятливих зовнішніх факторів.

4. Незважаючи на те, що нова техніка та передові технології використовуються підприємством досить успішно і можливості підприємства щодо цього незначні, слід продовжити використання цих резервів, так як витрати на впровадження заходів з нової техніки та технології окупаються повністю та є скорочення витрат на виробництво.

Необхідність розробки концепції модифікації систем стратегічного планування ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» в умовах конкуренції обґрунтована сукупністю об'єктивних передумов використання системного підходу для їх структуризації. До цих передумов належать: форми вияву об'єктивних економічних законів; різноманіття зв'язків між об'єктами планування; комплексність проблем і необхідність їх вивчення в єдності технічних, економічних, соціальних, психологічних, управлінських і інших аспектів; високий ступінь складності об'єктів планування і розв'язуваних проблем; підвищення ролі координації діяльності органів управління загалом і планування, зокрема; необхідність ув'язування планів розвитку окремих напрямів діяльності і стратегій розвитку господарських систем; принцип комплексності всіх планів і необхідність узгодження планових.

Отже виникла обґрунтована потреба впровадження впорядкованої системи стратегічної діагностики та оцінки виробничої діяльності підприємства, яка відображає нову парадигму стратегічного управління та покликана забезпечити швидку адаптацію до зовнішніх та внутрішніх змін, гнучкість усіх елементів системи організації та управління, автономність та економіко-структурна роздробленість підприємства в цілому. Основними елементами середовища функціонування бізнес-моделі виробничо-будівельного підприємства є стратегія, система організації бізнесу та інформаційно-комунікаційні технології.

Таким чином, розглянувши всі можливості щодо застосування різних видів еталонних стратегій, можна виявити, що найбільш перспективною стратегією для розвитку ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» на даний момент з урахуванням усіх тенденцій є стратегія проникнення на ринку. Сутність цього напрямку розвитку – збільшення ринкової частки на ринку з допомогою активного просування компанії, формування іміджу успішної, стабільної компанії, що надає якісний товар.

Сьогодні будівельна галузь України має ряд взаємопов'язаних проблем, однією з яких є відсутність системного процесу обміну цифровою інформацією. Роздробленість, хаотичність, непрозорість даних звужують можливості для пошуку і прийняття стратегічних рішень та оцінки їх кінцевого ефекту, а також створюють бар'єри для впровадження нових методів та сучасних технологій у будівельної галузі в цілому.

Українська будівельна галузь сьогодні має дуже низький рівень цифровізації, а BIM-технології застосовують у своїй діяльності окремі організації. Тому впровадження BIM-технологій один із ключових кроків цифрової трансформації будівництва. Тому вважаємо, що сьогодні ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ» необхідно використовувати ще і стратегію «інноваційного розвитку» – впроваджувати сучасні інноваційні технології у будівництві. Інновації будівельного підприємства можуть виявлятися у: нових технологіях монтажу будівельних конструкцій, новому процесі будівництва, новому дизайні будматеріалів, а також цікава інноваційна технологія зведення панельних будинків з використанням панелей SIP (Structural Insulated Panels – структурні теплоізоляційні панелі).

Застосування всіх запропонованих заходів забезпечить підприємству покращення показників ефективності управління діяльністю ТОВ «ВБК «СПЕЦРЕСУРСИ».

04.12.2024 р.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуліна С. А., Бєлова Т. Г. SPACE- аналіз як сучасний метод визначення стратегічного положення підприємства на ринку. Динаміка на сьвременната наука-2019: матеріали XV міжнародна научна практична конференція. 2019. Vol. 7. С. 3-5.
2. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 19-24.
3. Бондарчук Л.В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №1. С. 101-103.
4. Боровик Д.А. Стратегічне управління як напрямок розвитку підприємства. Сучасний стан та пріоритети модернізації науки, освіти та технологій: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Біла Церква, 10 січня 2024 р.): у 3 ч. Біла Церква: ЦФЕНД, 2024. Ч. 2. С. 14-16.
5. Боровик Д.А. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, ОНЕУ, 4-5 жовтня 2024 р.). Одеса, 2024. С. 519-522.
6. Вовк О. М., Ковальчук А. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. № 1. С. 20-32.
7. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. *Агросвіт*. 2022. № 15-16. С. 15-22. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229> (дата звернення: 26.09.2024).
8. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-57.

9. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38 (1). С. 107-113.
10. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8 [85]. С. 65-71.
11. Красностанова Н. Сучасні технології та інструменти стратегічного аналізу. *Економічний дискурс*. 2021. № 3-4. С. 115-127.
12. Лазута Н. М. Стратегічне планування розвитку підприємства. Тернопіль. 2020. С. 80.
13. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 121-125.
14. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621> (дата звернення: 16.08.2024).
15. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06> URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532> (дата звернення: 06.10.2024).
16. Метод Ішікави: сутність і приклади застосування у матеріалознавстві / Г. С. Руденко, Х. В. Берладір // Сучасні технології у промисловому виробництві : матеріали та програма VIII Всеукраїнської науково-технічної конференції, м. Суми, 20–23 квітня 2021 р. / редкол.: О. Г. Гусак, І. В. Павленко. — Суми : сумду, 2021. — С. 77-78.
17. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Virtus: scientific journal*. 2019. № 35. С. 267-270.
18. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23.

URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043> (дата звернення: 12.09.2024).

19. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL.: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.10.2024).

20. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.

21. Прокопенко О. В. Менеджмент як система управління для забезпечення стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 206. С. 396-403.

22. Про схвалення Концепції впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM-технологій) в Україні та затвердження плану заходів з її реалізації. Розпорядження Кабінету міністрів України від 17.02.2021 р. № 152-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/152-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.11.2024).

23. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2.

24. Сокурєнко І. А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2020. № 3-4 (74-75). С. 146-159.

25. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

26. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25.

27. Черниш О., Курилюк Ю., Коломієць В., Томчук-Пономаренко Н., Савчук А. Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах воєнного часу: відповідь на сучасні виклики. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 3 (50). С. 282–297.

28. Які будівельні компанії заробили найбільше у 2023 році? URL: <https://www.facebook.com/youcontrol.market/posts/296894443509865> (дата звернення: 03.10.2024).

29. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746> (дата звернення: 28.08.2024).

30. Cost to Ukraine of Conflict with Russia. London : Centre for Economics and Business Research, 2022. 41 p.

31. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. 48 Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07> (дата звернення: 18.11.2024).

32. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. Економіка розвитку систем, 5(1), 18-25. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585> (дата звернення: 21.11.2024).

33. Liudmyla Dashutina, Svitlana Turchina, Yana Klymenko. The main directions of strategic management of the enterprise in the conditions of sustainable development. Science and education for sustainable development. Edited by Aleksander Ostenda and Valentyna Smachylo. Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts University of Technology, Katowice Monograph 50. Publishing House of University of Technology, Katowice, 2022. Page 96-104.

34. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of

the digital economy in Ukraine. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 7-13. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627> (дата звернення: 18.10.2024).

35. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development*. Mechanism of an Economic Regulation, (3-4(97-98), 7-14. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520> (дата звернення: 29.10.2024).

36. Mescon H., Albert M., Khedouri F. Management. New York : Harper & Row. 2018. 777 p.

37. Semeniuk N. SWOT-аналіз – система аналізу в умовах кризових ситуацій. Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference. 2023. Pp.16-20.

Додатки