

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства

Виконала:

Скрипка Сергій Олександрович
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Адміністративний менеджмент»

**Науковий
керівник:**

Ковбаса Олександр Миколайович
кандидат економічних наук, доцент
завідувач кафедри економіки та підприємництва
імені професора І.М. Брюховецького

Рецензент:

Коблянська Інна Ігорівна

Суми – 2026

Факультет

Кафедра

Рівень освіти

Спеціальність

Економіки і менеджменту

Публічного управління та
адміністрування

Другий (магістерський) рівень вищої
освіти

073 «Менеджмент» ОПП

«Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри

Аліна БРИЧКО

«__» _____ 20 24 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЦІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Скрипка Сергій Олександрович

1.Тема кваліфікаційної роботи: «Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства»

2. База практичного дослідження: ТОВ «СК Нове місто» м. Суми

3. Науковий керівник: Ковбаса Олександр Миколайович, к. е. н., доцент

затверджена наказом по університету «__» _____ №__

4. Строк подання здобувачем закінченого проекту (роботи) 20 лютого 2026 року

5. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи,
фінансова звітність; монографії, фахові наукові статті та тези доповіді міжнародних
науково-практичних конференцій з питань адміністративного менеджменту

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

- вивчити теоретико-методичні аспекти розробки стратегії розвитку підприємства;
- сформулювати організаційно-економічну характеристику ТОВ «СК Нове Місто»;
- проаналізувати систему управління виробничим циклом ТОВ «СК Нове Місто»;
- оцінити потенціал для формування стратегії розвитку ТОВ «СК Нове Місто»;
- удосконалити організаційно-технологічну складову розробки стратегії розвитку ТОВ «СК Нове Місто»;
- розробити інструменти формування цінової політики в стратегії розвитку ТОВ «СК Нове Місто»;
- впровадити інноваційні інструменти до стратегії розвитку ТОВ «СК Нове Місто».

Завдання прийняв до виконання

Дата отримання завдання

Підпис

Ім'я ПРИЗВИЩЕ

р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Листопад 2024</i>	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Грудень 2024</i>	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий -Квітень 2025</i>	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2025</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2025</i>	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2025</i>	виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень -Грудень 2025</i>	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Січень 2026</i>	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>Лютий 2026</i>	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>20 лютого 2026</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>26 лютого 2026</i>	

Здобувачка _____

Сергій СКРИПКА

Науковий керівник _____

Олександр КОВБАСА

АНОТАЦІЯ

Скрипка С.О. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2026 р. – Рукопис.

В першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено, що стратегія підприємства – це загальний довгостроковий план, який визначає основні напрями діяльності компанії для досягнення її місії та цілей в існуючих умовах. У стратегічному управлінні підприємством терміни «стратегія» та «стратегія розвитку» мають схожі риси, але вони відрізняються за своїми цілями, спрямованістю та підходами. Стратегія розвитку підприємства – це специфічний вид стратегії, який фокусується на розширенні можливостей компанії, освоєнні нових ринків і створенні конкурентних переваг у майбутньому. Стратегія розвитку націлена на принципові зміни, розширення бізнесу та вихід на нові рівні.

В другому розділі дослідження підтверджено скорочення обсягів товарної продукції підприємства в 2024 р. в порівнянні з 2022 р. на 53,8%, що в абсолютному вимірі склало 75592,30 тис. грн. Аналогічна динаміка визначається і за показником товарної продукції на 1 грн. вартості основних засобів, що вказує на ідентичність тенденцій в частині скорочення вартості основних фондів підприємства в досліджуваному періоді. Аналіз вартості товарної продукції на 1 середньорічного працівника в досліджуваному періоді має тенденцію до зростання, так в 2024 р. відбулось зростання на 127,91 тис. грн., що склало 10,2%. В частині оцінки собівартості реалізованої продукції слід зазначити, про її скорочення в досліджуваному періоді на 73864,30 тис. грн., що у відносному вимірі складає 63,5%.

В третьому розділі дослідження встановлено, що розробка річної виробничої програми будівельного підприємства повинна бути спрямована на максимальне введення в дію запланованих об'єктів з урахуванням реального завантаження підприємства впродовж року. Розроблений проєкт будівельної програми ТОВ «СК Нове Місто» на 2025 р. не достатньо збалансований з виробничою потужністю на 56%, оскільки коефіцієнт її завантаження становить 0,75. Підвищення коефіцієнта використання потужностей субпідрядників можливо за рахунок усунення дисбалансу у виробництві будівельної продукції. Визначено довгострокові стратегічні цілі ТОВ «СК Нове Місто»: розширення частки ринку м. Суми; збільшення частки ринку збуту будівельних послуг м. Суми; впровадження сучасних інноваційних технологій та екологічно- чистих будівельних матеріалів (без використання різних хімічних шкідливих речовин); стимулювання продажу будівельно-монтажних послуг власної фірми; участь в престижних рекламних конкурсах для посилення іміджу та репутації будівельного підприємства.

Ключові слова: стратегія розвитку, виробнича програма, конкурентні переваги, інноваційні інструменти стратегії розвитку.

SUMMARY

Skrypka S.O. Development and implementation of an enterprise development strategy.

Qualification work in the specialty 073 "Management", SNAU, Sumy-2026 - Manuscript.

In the first section of the qualification work, it is investigated that the enterprise strategy is a general long-term plan that defines the main directions of the company's activities to achieve its mission and goals in the existing conditions. In strategic management of an enterprise, the terms "strategy" and "development strategy" have similar features, but they differ in their goals, direction and approaches. The enterprise development strategy is a specific type of strategy that focuses on expanding the company's capabilities, developing new markets and creating competitive advantages in the future. The development strategy is aimed at fundamental changes, expanding the business and reaching new levels.

The second section of the study confirms the reduction in the volume of the enterprise's commercial output in 2024 compared to 2022 by 53.8%, which in absolute terms amounted to 75592.30 thousand UAH. A similar dynamics is determined by the indicator of commercial output per 1 UAH. of fixed assets, which indicates the identity of trends in terms of reducing the cost of fixed assets of the enterprise in the period under study. Analysis of the cost of commercial output per 1 average annual employee in the period under study has a tendency to increase, so in 2024 there was an increase of 127.91 thousand UAH., which amounted to 10.2%. In terms of assessing the cost of products sold, it should be noted that it decreased in the period under study by 73864.30 thousand UAH., which in relative terms is 63.5%.

In the third section of the study, it was established that the development of the annual production program of a construction enterprise should be aimed at the maximum implementation of planned facilities, taking into account the actual load of the enterprise during the year. The developed draft construction program of LLC "SK Nove Misto" for 2025 is not sufficiently balanced with production capacity by 56%, since its load factor is 0.75. Increasing the utilization rate of subcontractors' capacities is possible by eliminating the imbalance in the production of construction products. Long-term strategic goals of LLC "SK Nove Misto" have been determined: expanding the market share of the city of Sumy; increasing the market share of the construction services market of the city of Sumy; introducing modern innovative technologies and environmentally friendly building materials (without the use of various chemical harmful substances); stimulating the sale of construction and installation services of its own company; participating in prestigious advertising competitions to strengthen the image and reputation of the construction enterprise.

Keywords: development strategy, production program, competitive advantages, innovative development strategy tools.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СК НОВЕ МІСТО».....	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СК Нове Місто».....	22
2.2 Аналіз системи управління виробничим циклом ТОВ «СК Нове Місто».....	28
2.3 Оцінка потенціалу для формування стратегії розвитку ТОВ «СК Нове Місто».....	38
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «СК НОВЕ МІСТО».....	45
3.1 Удосконалення організаційно-технологічної складової розробки стратегії розвитку ТОВ «СК Нове Місто».....	45
3.2 Розробка інструментів формування цінової політики в стратегії розвитку ТОВ «СК Нове Місто»	52
3.3 Впровадження інноваційних інструментів до стратегії розвитку ТОВ «СК Нове Місто».....	61
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТОК.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. Дослідження сутності стратегії розвитку та її характерних особливостей є основою розробки процесу стратегічного планування. Розуміння вимог до формування стратегічних цілей та особливостей таких стратегій є основою розробки процесу стратегічного розвитку. Стратегія підприємства забезпечує стабільність і ефективність у поточній діяльності, тоді як стратегія розвитку ставить за мету створення перспектив для довгострокового зростання та розвитку конкурентних переваг. Загальна стратегія підприємства формується на основі поточної діяльності та спрямована на утримання позицій. В той же час, стратегія розвитку націлена на принципові зміни, розширення бізнесу та вихід на нові рівні. За рахунок цього стратегії розвитку характеризуються вищим рівнем ризику.

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

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

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

Для успішної діяльності в умовах конкуренції та досягнення позитивних результатів будівельному підприємству при розробці стратегії розвитку важливо зосередитися на своїх сильних сторонах, нейтралізувати слабкості та враховувати можливості й загрози зовнішнього середовища

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

- вивчити теоретико-методичні аспекти розробки стратегії розвитку підприємства;
- сформулювати організаційно-економічну характеристику ТОВ «СК Нове Місто»;
- проаналізувати систему управління виробничим циклом ТОВ «СК Нове Місто»;
- оцінити потенціал для формування стратегії розвитку ТОВ «СК Нове Місто»;
- удосконалити організаційно-технологічну складову розробки стратегії розвитку ТОВ «СК Нове Місто»;
- розробити інструменти формування цінової політики в стратегії розвитку ТОВ «СК Нове Місто»;
- впровадити інноваційні інструменти до стратегії розвитку ТОВ «СК Нове Місто».

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

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

Теоретичні і методологічні засади кваліфікаційного дослідження були

сформовані на основі положень, категорій і концепцій управління. Важливе значення мали базові основи та теоретичне підґрунтя розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства. Для визначення системи стратегічних цілей ТОВ «СК Нове Місто» та обґрунтування вибору альтернатив з їх реалізації було використано аналіз і синтез, загальнонаукові методи і методи соціально-економічних досліджень, зокрема, абстрактно-логічний, статистико-аналітичні методи тощо.

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

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає в обґрунтуванні інструментів удосконалення організаційно-технологічної складової розробки стратегії розвитку ТОВ «СК Нове Місто».

Практична значущість одержаних результатів роботи виражене в тому, що автором надано оцінку внутрішньому та зовнішньому середовищу ТОВ «СК Нове Місто», сформовано систему стратегічних цілей розвитку підприємства, розроблено інструменти формування цінової політики та інноваційні інструменти до впровадження в стратегію розвитку ТОВ «СК Нове Місто». Вказані розробки мають практичну цінність та актуальність для розробки та реалізації стратегії ТОВ «СК Нове Місто».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 70 сторінках комп'ютерного тексту. Список використаних джерел нараховує 36 найменувань. Робота містить 19 таблиць, 9 рисунків, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Ідентифікація специфіки розробки стратегії функціонування суб'єкта господарювання в контексті актуальної економічної динаміки потребує комплексного аналізу характеристик стратегічного розвитку, дослідження параметрів сучасного середовища та класифікації типів динамічних трансформацій. Крім того, це передбачає формування методичних рекомендацій щодо проектування стратегічних планів, які враховують інтенсивність і мінливість зовнішніх факторів впливу.

Вивчення сутнісних характеристик стратегії розвитку та її детермінант виступає фундаментом для побудови системи стратегічного планування. Глибоке розуміння критеріїв формування цільових орієнтирів та функціональних особливостей таких стратегій є базисом для архітектури процесу стратегічного поступу компанії. Огляд наукової літератури, присвяченої питанням стратегування [1; 13; 14], дозволяє констатувати, що стратегія організації становить собою фундаментальний довгостроковий план, який окреслює ключовий вектор діяльності для реалізації місії та стратегічних завдань у межах існуючої кон'юнктури. В інструментарії стратегічного менеджменту категорії «стратегія» та «стратегія розвитку» мають спільну генезу, проте суттєво розрізняються за вектором спрямованості, цілепокладанням та методологічними підходами.

Стратегія розвитку підприємства постає як вузькоспеціалізована форма стратегічного управління, акцентована на диверсифікації можливостей, експансії на нові ринкові сегменти та генеровані стійких конкурентних переваг у майбутніх періодах. Отже, вона є специфічною категорією, що описує особливі сценарії поведінки з унікальними стратегічними пріоритетами. Якщо загальна стратегія забезпечує операційну стійкість та результативність поточної діяльності, то стратегія розвитку орієнтована на проектування перспектив пролонгованого

зростання. Загальний стратегічний план базується на наявних ресурсах і спрямований на збереження ринкових позицій, тоді як вектор розвитку передбачає радикальні трансформації, масштабування бізнес-моделі та перехід на якісно нові щаблі функціонування. Саме через орієнтацію на масштабні зміни такі стратегії супроводжуються суттєво вищим рівнем ризикованості та невизначеності.

Систематизацію ключових детермінант стратегії розвитку на підґрунті їхнього компаративного аналізу із базовою дефініцією загальної стратегії організації наведено в матеріалах таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 — Специфічні характеристики стратегії розвитку як особливої категорії стратегічного управління суб'єктом господарювання

Критерій порівняння	Стратегія підприємства	Стратегія розвитку
Мета	Забезпечення стабільності та ефективності функціонування	Формування та розвиток конкурентних переваг, забезпечення сталого розвитку, впровадження нових продуктів та технологій
Об'єкт аналізу	Поточна діяльність підприємства	Довгострокові перспективи розвитку
Основний підхід до розробки	Оптимізація поточної діяльності та удосконалення бізнес-процесів на основі стану ресурсів підприємства та аналізу зовнішнього середовища	Забезпечення довгострокового успіху за рахунок інновацій, зростання та адаптації до змін зовнішнього середовища
Основні показники	Позиції на ринку, максимізація прибутку, раціональне використання ресурсів.	Розширення, зростання, нові можливості
Підхід	Реактивний – реагування на поточні виклики	Проактивний – прогнозування та створення нових умов
Рівень ризику	Низький	Високий

Джерело: згруповано автором за даними

Фундаментальна стратегія організації концентрується на забезпеченні стабільності та підтримці існуючих операційних циклів. На противагу цьому, стратегія розвитку базується на інтенсивній імплементації інноваційних ідей, прогресивних продуктових рішень та новітніх технологій. Ідентифікація категорій та структурних елементів динамічних трансформацій створює методологічне підґрунтя для стратегічного планування, оскільки дозволяє врахувати весь спектр потенційних флуктуацій та сформувати адаптаційні механізми до мінливих умов.

Актуальна економічна динаміка є рефлексією глобальних трендів і зрушень, що відбуваються всередині економічних систем під детермінованим впливом науково-технічного поступу, глибинних соціальних реформ та геополітичних чинників. Ключовими параметрами цього процесу виступають висока інтенсивність змін, процеси глобальної інтеграції, всеохоплююча цифровізація та стан перманентної турбулентності (табл. 1.2).

Отже, сучасний економічний ландшафт постає як багатогранне та високодинамічне середовище, що висуває жорсткі вимоги до суб'єктів господарювання щодо їхньої гнучкості, впровадження інновацій та здатності до швидкої адаптації. Ґрунтовне розуміння базових характеристик і векторів розвитку цієї динаміки дає змогу оптимізувати процеси стратегування, ефективно капіталізувати наявні можливості та нівелювати деструктивні виклики.

Таблиця 1.2 — Домінуючі характеристики сучасного середовища функціонування суб'єктів господарювання

Напрямок динамічних змін	Складові змін
Глобалізація	– розширення міжнародної торгівлі; – інтеграція національних економік у глобальну економічну систему; – посилення взаємозалежності між країнами у виробництві, споживанні та фінансах; – швидке поширення технологій і знань між державами
Цифровізація	– розширення впровадження цифрових технологій, автоматизації та штучного інтелекту; – трансформація бізнес-моделей; – перехід від традиційних форм до цифрових платформ; – поява нових видів послуг та інструментів (FinTech, e-commerce, Big Data).
Інноваційність	– постійна розробка нових продуктів, послуг і бізнес-моделей; – інвестиції в дослідження і розробки стають критично важливими для підтримання конкурентоспроможності. – зростання значення «зеленої економіки» та сталого розвитку.
Невизначеність	– кризи, викликані геополітичними конфліктами, пандеміями тощо; – нестабільність ринків через вплив глобальних викликів, таких як зміна клімату, енергетичні кризи; – швидка зміна споживчих пріоритетів та поведінки
Динамічність ринку праці	– перехід до економіки знань, що вимагає нових компетенцій та перекваліфікації працівників; – скорочення робочих місць, спричинене автоматизацією процесів; – зростання популярності фрилансу та віддаленої роботи

Джерело: згруповано автором за даними []

В умовах інтенсивної трансформації зовнішнього оточення стратегія розвитку суб'єкта господарювання інтерпретується не просто як фінальний результат планування, а як системна сукупність взаємозумовлених управлінських рішень. Ці рішення детермінують пріоритетні вектори розподілу ресурсного потенціалу та концентрації зусиль організації, орієнтуючись на імплементацію її місії, формування стійких конкурентних переваг на ринку та верифікацію стратегічних цільових орієнтирів.

Беручи до уваги специфіку флуктуацій у динамічному середовищі функціонування, доцільно систематизувати ключові імперативи щодо проектування стратегії розвитку підприємства в контексті нестабільності та високої мінливості [1; 8; 13]:

Комплексна діагностика ринкової позиції та стратегічних перспектив: даний етап передбачає ретельний моніторинг релевантних та латентних ринкових умов для забезпечення високого рівня адаптивності до непередбачуваних зрушень. Детермінація вектору прогресу та економічного зростання: встановлення цільових орієнтирів у межах перспективної сфери діяльності та визначення масштабів майбутнього розширення.

Ідентифікація унікальних атрибутів та преференцій: виявлення специфічних характеристик і внутрішніх ресурсів, що виступають базисом для генерування конкурентних переваг. Обґрунтування механізмів конкурентоспроможності: формування стратегічного інструментарію та тактичних дій, спрямованих на збереження ринкової частки або зміцнення лідерських позицій у галузі. Методологія розробки стратегії розвитку організації передбачає реалізацію низки ієрархічно структурованих етапів, виконання яких є критично необхідним для досягнення запланованих стратегічних результатів (рис. 1.1).

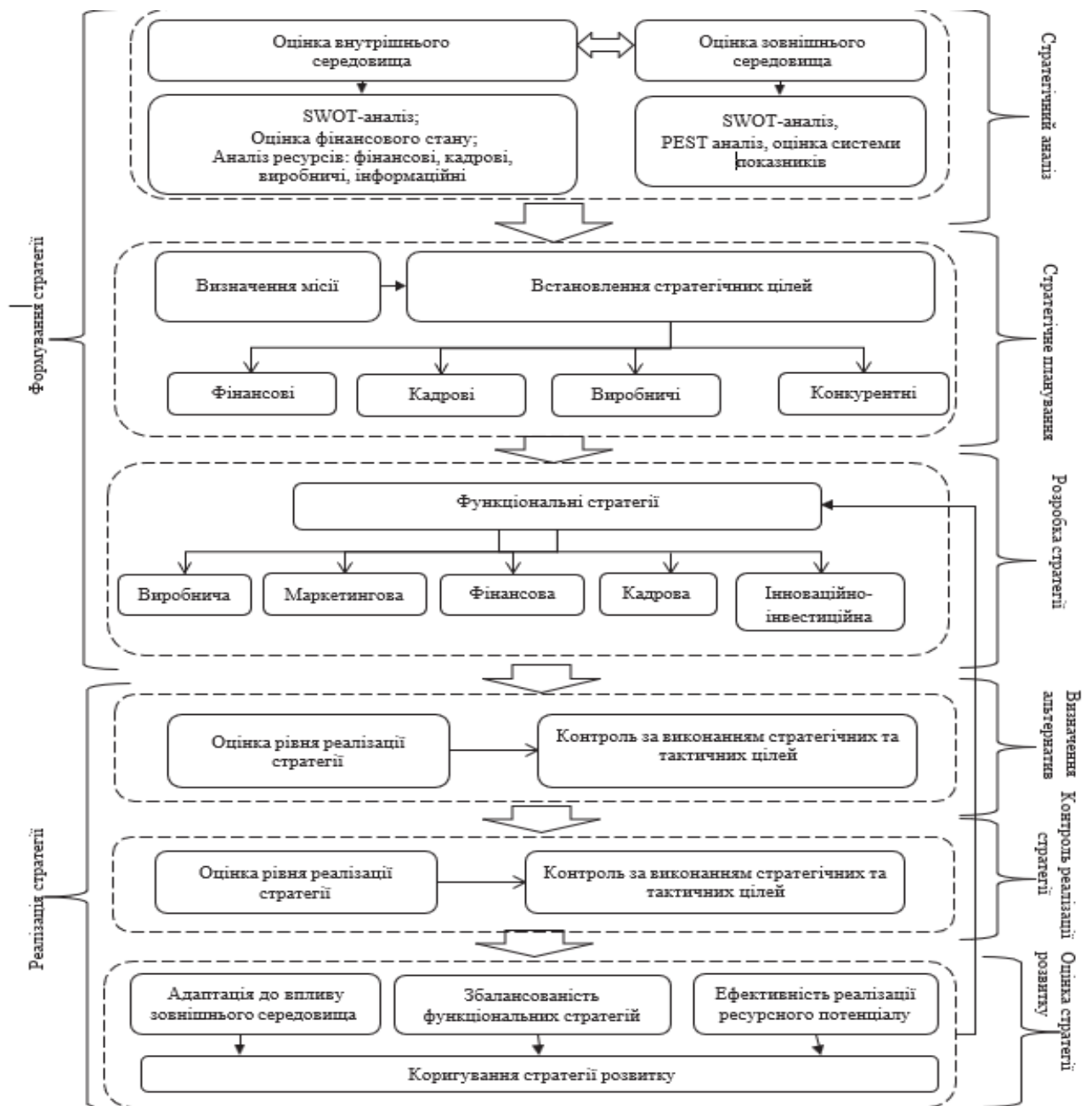


Рисунок 1.1 - Алгоритм розробки стратегії розвитку підприємства будівельної галузі

Джерело: згруповано автором за даними

Інтенсивна трансформація умов функціонування сучасних суб'єктів господарювання зумовлює необхідність формування високої адаптивності та пошуку дієвих механізмів виживання в умовах нової економічної парадигми. Нижче наведено деталізовану процедуру проектування стратегії розвитку з ретельним урахуванням чинників економічної динаміки.

Концептуально процес стратегування розподіляється на два фундаментальні макросфери [1]:

- ✓ Фаза стратегічного формування: охоплює аналітичне забезпечення, наукове обґрунтування та верифікацію оптимального стратегічного набору. Вирішальним аспектом на даному етапі є комплексна оцінка потенціалів внутрішнього та зовнішнього середовищ, що дозволяє превентивно врахувати різновекторні прояви ринкової динаміки.

- ✓ Фаза стратегічної імплементації: полягає у безпосередньому виконанні розроблених планів, безперервному моніторингу результативності та впровадженні корегуючих заходів для адаптації до мінливих обставин. Ключова увага приділяється здатності системи гнучко реагувати на зовнішні флуктуації та динамічні коливання кон'юнктури.

Слід зазначити, що змістовне наповнення кожного етапу може варіюватися або доповнюватися відповідно до галузевої специфіки та масштабів діяльності підприємства. Якісно розроблена стратегія мінімізує потребу у радикальних змінах під час її реалізації, що сприяє оптимізації часових та фінансових витрат на управлінські процедури.

Розглянемо більш детально сутність кожного кроку в процесі розробки стратегії розвитку в умовах високої турбулентності. Фундаментом формування стратегічних рішень є створення розгалуженої інформаційно-аналітичної бази, що базується на діагностиці зовнішнього оточення та внутрішнього ресурсного потенціалу. Особливий акцент робиться на ідентифікації та прогнозуванні динамічних змін у зовнішньому середовищі. При цьому необхідно здійснювати диференційований підхід до аналізу екзогенних факторів: макроекономічних, соціокультурних, політико-правових, технологічних та суто галузевих (рисунок

1.2).

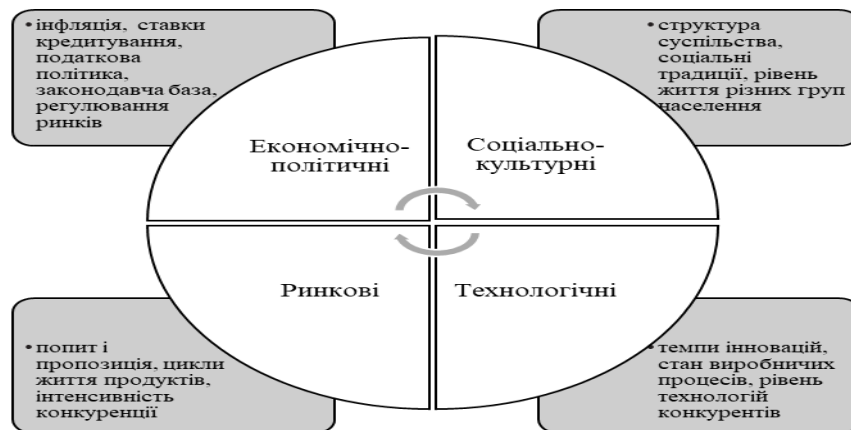


Рисунок 2.1 - Фактори аналізу зовнішнього середовища при розробці стратегії розвитку підприємства

Джерело: []

Системний аналіз зовнішніх детермінант дозволяє своєчасно виявити стратегічні можливості та релевантні загрози, що прямо чи опосередковано впливають на життєздатність компанії. Пріоритетною метою такої діагностики є ранжування найважливіших чинників впливу та встановлення режиму постійного спостереження за їхньою динамікою. Це забезпечує превентивне реагування на ризики та капіталізацію нових ринкових перспектив. Для поглибленої оцінки макро- та мікросередовища доцільно імплементувати матричні методики аналізу (зокрема PEST- та SWOT-аналіз). Використання зазначеного інструментарію дає змогу об'єктивно оцінити конкурентний статус організації за такими параметрами, як якісні характеристики продукції, питома вага ринку, глибина асортиментної матриці, гнучкість цінової політики та результативність дистрибуційних каналів.

Поряд із моніторингом загальних макроекономічних чинників, критично важливим аспектом врахування екзогенного впливу є здійснення поглибленої діагностики конкурентного статусу суб'єкта господарювання. Такий аналіз доцільно базувати на якісній оцінці детермінант конкуренції за методологією М. Портера, що передбачає застосування п'ятибальної шкали вимірювання з обов'язковим врахуванням вектора (тенденції) впливу кожного фактора. Сформована система показників, яка дозволяє комплексно ідентифікувати

ринкову позицію організації та інтенсивність конкурентного тиску, систематизована в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 — Методичний інструментарій оцінювання конкурентної позиції підприємства за моделлю «П'яти сил» М. Портера

№	Група показників	Показник
1	Споживачі	Категорія споживачів; Обсяги придбань (попиту); Якість продукції; Ціноутворення з урахуванням витрат споживачів; Лояльність до бренду.
2	Конкуренти	Наявність ключових гравців на ринку; Рівень конкуренції; Здатність конкурентів адаптуватися до змін; Тенденції обсягів ринку; Рівень диференціації продукції; Кількість конкурентів.
3	Постачальники	Кількість постачальників; Рівень залежності підприємства від постачальників; Еластичність цін на ресурси; Прибутковість постачальників; Надійність відносин, що забезпечуються укладеними договорами; Активність постачальників у пошуку нових клієнтів; Можливість використання ресурсів-замінників.
4	Товари-замінники	Характеристики та якість товарів-замінників; Ціна; Ймовірність переходу споживачів на замінники; Попит на товари-замінники.
5	Виникнення нових учасників	Бар'єри для входу на ринок; Рівень активності підприємств у збереженні позицій.
6	Інші	Вплив нестабільності у країні; Процедури контролю за якістю продукції; Обсяг інвестицій у галузь; Темпи зростання галузі; Розширення ринків збуту.

Джерело: згруповано автором за даними

Діагностика внутрішнього середовища організації дозволяє ідентифікувати приховані резерви для інтенсифікації зростання, диверсифікації діяльності та впровадження інноваційних послуг. Подібні аналітичні процедури мають базуватися на розрахунку фінансово-економічних коефіцієнтів та інших релевантних кількісних метрик, які у синергії з якісними параметрами створюють підґрунтя для наукового обґрунтування фінального вибору стратегічного вектора. Застосування інтегральних критеріїв оцінки, зокрема показників фінансової автономності, рівнів рентабельності та техніко-економічних характеристик, гарантує об'єктивність управлінських рішень і суттєво підвищує результативність обраної траєкторії розвитку суб'єкта господарювання [1; 5].

На базі результатів дослідження потенціалу розвитку, оцінки ресурсної забезпеченості та моніторингу зовнішньої кон'юнктури, на наступному етапі здійснюється детермінація стратегічної місії та ієрархії цілей, орієнтованих на якісне оновлення підприємства. Спираючись на отриману аналітичну базу, проводиться селекція пріоритетних стратегічних зон розвитку з розробкою альтернативних сценаріїв та формуванням довгострокових планів для забезпечення сталого успіху.

Надалі ініціюється фаза практичної імплементації стратегії, що охоплює безперервний моніторинг виконання запланованих заходів та оперативне внесення коректив. Даний процес вимагає системного контролю за реалізацією стратегічних настанов з метою превентивного виявлення та нівелювання деструктивних чинників, спроможних перешкоджати досягненню цільових орієнтирів та негативно впливати на рентабельність бізнесу. Контролінг реалізації має супроводжуватися механізмами стратегічної адаптації, що передбачає динамічне коригування управлінських дій відповідно до мінливих ринкових обставин.

На завершальній стадії критично важливо здійснювати компаративний аналіз фактично досягнутих результатів із встановленими еталонами, забезпечуючи релевантність стратегії актуальним викликам середовища. Гнучкість стратегічного планування виступає фундаментальною вимогою в умовах високої динамічності, оскільки вона гарантує можливість своєчасної трансформації моделі поведінки у разі недосягнення цільових показників або при появі нових ринкових вікон можливостей чи неочікуваних загроз.

Сучасна парадигма господарювання детермінована низкою деструктивних чинників, серед яких особливої гостроти набувають циклічні економічні рецесії, дефіцит інвестиційного капіталу, інфляційні процеси, висока концентрація фінансових ризиків та обмежена платоспроможність контрагентів. У процесі стратегічного проектування апріорі неможливо врахувати повний спектр імовірних сценаріїв, що зумовлює необхідність перманентної ревізії та уточнення обраного курсу в міру надходження верифікованої інформації.

Формування механізму стратегічного менеджменту базується на розробці управлінським апаратом довгострокової візії розвитку суб'єкта господарювання.

Центральним елементом даного механізму, особливо за умов високої турбулентності зовнішнього оточення та інтенсифікації конкурентної боротьби, виступає місія підприємства, яка визначає фундаментальний вектор його еволюції. Так, для організації будівельного сектору місія може бути ідентифікована як надання високоякісних будівельно-монтажних послуг для інституційних та приватних замовників у межах конкретного регіону з безумовним дотриманням договірних зобов'язань щодо обсягів, термінів та стандартів виконання робіт.

Процедура формулювання та інституціоналізації стратегії охоплює декілька послідовних стадій: критичну оцінку поточного стратегічного набору, розробку оновленої стратегії, детермінацію ризиків та верифікацію стратегічних альтернатив [4]. Ретроспективний аналіз чинної стратегії здійснюється через призму її релевантності динамічним ринковим умовам та спроможності генерувати задані результативні показники. Невід'ємною складовою стратегічного плану є ідентифікація та оцінювання ризикового поля, що має на меті нівелювання негативної експозиції зовнішніх факторів та мінімізацію ймовірних фінансових втрат.

У межах обраного вектора розвитку розробляються варіативні моделі дій, що визначаються як стратегічні альтернативи. Оскільки стратегічні рішення імплементуються на всіх ієрархічних рівнях управління та безпосередньо корелюють із діяльністю всього персоналу, процес їх розробки має бути інклюзивним. Колективна експертиза дозволяє об'єктивно оцінити доцільність різних сценаріїв у контексті актуальної ринкової ситуації.

Для системної діагностики екзогенних можливостей та ендогенного потенціалу традиційно застосовується інструментарій SWOT-аналізу. Конкурентні переваги підприємства (сильні сторони) мають трансформуватися у фундамент стратегії, водночас управлінські зусилля повинні бути спрямовані на нейтралізацію слабких позицій. У будівельній індустрії до сильних сторін доцільно віднести високий рівень ділової репутації, наявність потужного

проектно-конструкторського потенціалу та висококваліфікований кадровий склад.

До категорій слабких сторін належать: аморфність стратегічних орієнтирів, низький рівень технічної озброєності, моральний та фізичний знос обладнання, незадовільна якість будівельної продукції, висока собівартість одиниці робіт, суттєві обсяги дебіторської заборгованості та надмірний податковий тиск. Домінантну загрозу для представників будівельної галузі становить висока ймовірність експансії нових конкурентів, посилення цінового тиску з боку наявних суб'єктів та загальна макроекономічна нестабільність. Натомість потенційні можливості можуть бути реалізовані через диверсифікацію будівельного портфеля, залучення транскордонних інвестицій, участь у тендерах на державне замовлення, використання податкових преференцій та державну підтримку галузі [6]. Синтезованим результатом комплексного аналізу є формування пулу стратегічних ініціатив, спрямованих на максимізацію конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Для забезпечення життєздатності в умовах агресивної конкуренції та досягнення цільових результатів, будівельний суб'єкт господарювання при проектуванні стратегічної траєкторії розвитку повинен акцентувати увагу на максимізації власних конкурентних переваг, нейтралізації внутрішніх деструкцій та превентивному врахуванні екзогенних можливостей і загроз.

Нівелювання ризиків та інтенсивна експлуатація ринкових можливостей мають корелювати з ключовими детермінантами успіху, притаманними конкретній організаційній архітектурі. На підґрунті SWOT-аналізу формується матриця стратегічного вибору, яка базується на інтеграції внутрішніх та зовнішніх параметрів: комбінації сильних сторін із можливостями та загрозами, а також слабких сторін із відповідними зовнішніми факторами. Отже, застосування SWOT-інструментарію дозволяє згенерувати комплекс стратегічних сценаріїв, орієнтованих на різні комбінації: «слабкість-загроза» (mini-mini), «сила-загроза» (maxi-mini), «слабкість-можливість» (mini-maxi) та «сила-можливість» (maxi-maxi).

Домінуючий вектор стратегій типу «слабкість-загроза» спрямований на радикальне скорочення вразливостей підприємства та його адаптацію до агресивних проявів зовнішнього середовища, таких як дестабілізація соціоекономічних та фінансових процесів. Дана парадигма є критично важливою для організацій, що не володіють ринковим лідерством і перебувають у стані зниження фінансової результативності, плинності інтелектуального капіталу та ескалації витрат, що особливо характерно для періодів системних економічних криз або збройних конфліктів.

Стратегічні рішення формату «сила-загроза» орієнтовані на капіталізацію унікальних компетенцій та внутрішнього потенціалу суб'єкта для збереження динаміки розвитку в умовах несприятливої зовнішньої кон'юнктури. Натомість сценарії «слабкість-можливість» фокусуються на структурній модернізації внутрішніх процесів задля ефективного використання нових ринкових перспектив, що відкриваються.

Вектор «сила-можливість» передбачає синергію внутрішніх переваг та сприятливих зовнішніх умов для максимізації прибутковості. Такий підхід гарантує найвищу ефективність у довгостроковому періоді, проте він може бути малопридатним для підприємств із суттєвим дефіцитом ресурсів, де першочерговим завданням стає стратегія виживання та підтримання фінансової автономії на межі мінімально допустимої рентабельності.

Концепція розвитку, імплементована через SWOT-методологію, слугує базисом для проектування конкретних інвестиційно-стратегічних програм. У загальнотеоретичному аспекті будівельним корпораціям доступний спектр фундаментальних альтернатив: обмежене зростання, інтенсивне зростання, стратегія скорочення (реструктуризації) або їхня варіативна комбінація.

Стратегічна модель обмеженого зростання є найбільш релевантною для стабільних будівельних структур у розвинених економічних системах. Стратегії скорочення застосовуються як антикризовий інструмент при ерозії фінансових показників, галузевих спадах або загрозі банкрутства. Диверсифіковані будівельні холдинги, що оперують у різних сегментах ринку, найчастіше

схиляються до імплементації комбінованих стратегій, що дозволяє диференціювати підходи до кожного бізнес-напрямку одночасно.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СК НОВЕ МІСТО»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СК Нове Місто»

Історичний фундамент функціонування ТОВ «СК Нове Місто» був закладений у 1956 році, коли відповідно до нормативного акта Ради Міністрів СРСР було ініційовано створення Сумського спеціалізованого управління №41 у складі тресту «Харківстальконструкція» (ХСК СУ-41). Першочерговим вектором діяльності підрозділу визначено здійснення монтажу складних металоконструкцій та елементів збірного залізобетону на теренах Сумської області та загальнодержавному рівні. Виробничі потужності були орієнтовані на зведення промислових об'єктів різнопрофільного призначення, зокрема для потреб машинобудівної галузі, хімічного та цукрового секторів, а також агропромислового комплексу.

Еволюційний етап розвитку підприємства припав на 1997 рік, коли внаслідок системної реорганізації було утворено ТОВ «Східно-будівельне об'єднання», що дозволило акумулювати ресурси для реалізації повного циклу будівельно-монтажних операцій. З метою оптимізації виконання генпідрядних зобов'язань, у 2022 році було сформовано вертикально інтегровану групу компаній, що включає ключові структурні одиниці:

ТОВ «Сумський завод металоконструкцій» (виробничий базис);

ТОВ «Грань-С» (операції у сфері нерухомості);

ТОВ СК «Нове Місто» (загальнобудівельна домінанта);

ТОВ «Сумінженірінг груп» (комплексний інжиніринг: санітарно-технічні мережі, електропостачання, системи вентиляції та опалення високого ступеня складності);

ТОВ «КВЕЛ» (професійне проектування).

Сучасна стратегія ТОВ «СК Нове Місто» детермінована принципом синергії проектування, виготовлення конструктивних елементів та

безпосереднього монтажу в межах єдиного будівельного циклу. Інженерно-проектувальний штат компанії спеціалізується на імплементації складних архітектурних концепцій, незалежно від їхньої технічної специфіки та конструктивної унікальності.

Завдяки акумульованому багаторічному досвіду та глибокій експертизі у профільних галузях проектування, забезпечується не лише релевантність запитам замовника, а й суттєва оптимізація експлуатаційних параметрів та якісних характеристик об'єктів капітального будівництва. У процесі розробки документації проводиться детермінація всіх технічних нюансів задля відповідності результату найвищим індустріальним стандартам. Кінцевий пакет проектно-кошторисної документації акумулює вичерпну інформацію та специфікації, що слугують легітимною та технічною підставою для ініціації будівельного процесу згідно з верифікованим проектом.

Фундаментальними імперативами у сегменті виготовлення металоконструкцій виступають прецизійна релевантність проектним специфікаціям та імплементація високих стандартів якісних характеристик продукції. Зазначене досягається шляхом інтеграції багатоступеневої системи верифікації на кожному виробничому етапі, впровадження інноваційних технологічних рішень та використання сертифікованої сировини. Такий методологічний підхід не лише сприяє пролонгації терміну безвідмовної експлуатації конструкцій, а й мінімізує сукупні витрати на їх подальше технічне обслуговування, гарантуючи надійність функціонування об'єктів у довгостроковій перспективі.

Реалізація проектів за принципом «повного циклу» являє собою цілісну стратегію, що охоплює весь континуум життєвого циклу об'єкта: від пре-інвестиційного проектування до фінального етапу введення будівлі в експлуатацію. ТОВ «СК НОВЕ МІСТО» акумулює відповідальність за весь спектр будівельно-монтажних процесів, що дозволяє замовникам забезпечити оптимізацію часових та фінансових ресурсів при високому рівні впевненості у результаті. Компанія пропонує вичерпний перелік послуг — від концептуалізації

архітектурної ідеї до здачі готового об'єкта «під ключ», демонструючи здатність до виконання проектів високого ступеня інженерної складності.

Суб'єкт господарювання ТОВ «СК НОВЕ МІСТО» (ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 32779708) був офіційно зареєстрований 17.08.2004. Статутний капітал товариства законодавчо зафіксований у розмірі 84 476,00 гривень. Організаційно-правова модель функціонування — товариство з обмеженою відповідальністю.

Згідно з Класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД), базовим вектором розвитку є 41.20 (Будівництво житлових і нежитлових будівель). Водночас, з метою забезпечення конкурентоспроможності, підприємство володіє юридичними прерогативами на здійснення широкого переліку додаткових видів діяльності, зокрема:

- Виробничий блок: виготовлення будівельних металевих конструкцій, оброблення металів, ремонт машин і устаткування (КВЕД 25.11, 25.61, 33.12 та ін.).
- Інженерно-технічний блок: електромонтажні роботи, монтаж систем водопостачання та опалення, демонтаж споруд (КВЕД 43.21, 43.22, 43.11).
- Комерційно-логістичний блок: оптова торгівля деревиною та будматеріалами, вантажний автомобільний транспорт, консультування з питань комерційної діяльності (КВЕД 46.73, 49.41, 70.22).

Широкий спектр задекларованих напрямів свідчить про значний адаптивний потенціал та диверсифікацію можливостей стратегічного розвитку організації. Наявний ресурсний базис, підсилений потенціалом суміжних структур (зокрема ТОВ «СК Нове Місто»), створює передумови для ефективної операційної діяльності та сталого економічного зростання. Ретроспективний аналіз динаміки ключових техніко-економічних індикаторів функціонування підприємства за період 2022–2024 рр. систематизовано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 — Динаміка економічних показників розвитку ТОВ «СК НОВЕ МІСТО» за період 2022–2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, 2024 р. до 2022р.	
				+	%
Товарна продукція, тис. грн.	140610,20	70127,00	65017,90	-75592,30	46,24
– на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	1255,45	1252,27	1383,36	127,91	110,19
– на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	10,17	6,30	4,64	-5,53	45,63
Собівартість, тис. грн.	116385,90	56945,50	42521,60	-73864,30	36,54
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	143877,50	70802,60	67181,40	-76696,10	46,69
– на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	1284,62	1264,33	1429,39	144,77	111,27
– на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	10,40	6,36	4,79	-5,61	46,07
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	2974,80	1303,40	1231,70	-1743,10	41,40
– на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	26,56	23,28	26,21	-0,35	98,67
– на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	0,22	0,12	0,09	-0,13	40,85
Рівень рентабельності, %	2,59	2,30	2,29	-0,30	88,42

Джерело: розраховано автором

Емпіричні дані, систематизовані у таблиці 2.1, дозволяють констатувати суттєву регресивну динаміку обсягів товарної продукції підприємства. Зокрема, у 2024 році порівняно з базисним 2022 роком спостерігається дегресія даного показника на 53,8%, що в абсолютному еквіваленті становить 75 592,30 тис. грн. Ідентичний вектор змін притаманний і показникові виходу товарної продукції на 1 грн вартості основних засобів. Це свідчить про наявність стійкої кореляції між скороченням масштабів діяльності та зменшенням балансової вартості необоротних активів суб'єкта господарювання протягом аналізованого часового лагу.

На противагу загальному спаду, аналіз продуктивності праці (вартості товарної продукції на одного середньорічного працівника) виявляє позитивну тенденцію. У 2024 році зафіксовано приріст даного індикатора на 127,91 тис. грн,

або на 10,2%, що може бути наслідком оптимізації кадрового складу або інтенсифікації робочих процесів. Щодо витратної частини, слід відмітити скорочення собівартості реалізованої продукції на 73 864,30 тис. грн, що у відносному вимірі відповідає рівню 63,5%.

Дослідження траєкторії зміни валового прибутку організації демонструє повну співставність із раніше проаналізованими показниками ділової активності. Обсяг валового прибутку в 2024 році відносно 2022 року нівелювався на 76 696,10 тис. грн (53,3%). Аналогічна депресивна динаміка характерна і для чистого фінансового результату: падіння чистого прибутку склало 58,6%, що в грошовому вимірі дорівнює 1 743,10 тис. грн.

Питома вага чистого прибутку, що припадає на одного середньорічного працівника, зазнала незначної волатильності, продемонструвавши зниження з 26,56 тис. грн у 2022 році до 26,21 тис. грн у 2024 році. Водночас критичне скорочення спостерігається за показником віддачі чистого прибутку на 1 грн вартості основних засобів — падіння з 0,22 грн до 0,09 грн, що сигналізує про зниження ефективності експлуатації технічного базису.

Важливо підкреслити, що паралельне скорочення обсягів реалізації та собівартості продукції дозволило підприємству уникнути різкої дестабілізації показників рентабельності. Коефіцієнт рентабельності продемонстрував помірне зниження — з 2,59% у 2022 році до 2,29% у 2024 році.

Комплексна оцінка фінансово-економічного стану дозволяє експлікувати інтегральну ефективність менеджменту всіма видами ресурсів: від трудових до виробничих та інвестиційних. Для більш ґрунтовної детермінації чинників впливу розглянемо деталізовані показники, наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка зміни фінансово-економічних показників ТОВ «СК НОВЕ МІСТО», 2022-2024 рр.

Статті доходів	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, 2024 р. до 2022р.	
				+	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	140610,20	70127,00	65017,90	-75592,30	46,24
Інші операційні доходи, тис. грн.	2936,20	415,80	1317,00	-1619,20	44,85
Інші доходи, тис. грн.	331,10	259,80	846,50	515,40	255,66
Разом доходи, тис. грн.	143877,50	70802,60	67181,40	-76696,10	46,69
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	116385,90	56945,50	42521,60	-73864,30	36,54
Інші операційні витрати, тис. грн.	23862,4	12261,7	23157,2	-705,20	97,04
Інші витрати, тис. грн.	1,40	5,90	0,50	-0,90	35,71
Разом витрати, тис. грн.	140249,70	69213,10	65679,30	-74570,40	46,83
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	3627,80	1589,50	1502,10	-2125,70	41,41
Податок на прибуток, тис. грн.	653,00	286,10	270,40	-382,60	41,41
Чистий прибуток, тис. грн.	2974,80	1303,40	1231,70	-1743,10	41,40
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	13830,30	11134,40	14016,50	186,20	101,35
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	157044,40	141010,40	249812,00	92767,60	159,07

Джерело: розраховано автором

Комплексна оцінка параметрів, систематизованих у таблиці 2.2, дозволяє констатувати односпрямовану дегресивну динаміку майже за всіма верифікованими показниками протягом досліджуваного часового інтервалу. Зокрема, у 2024 році відносно базисного 2022 року сукупні доходи суб'єкта господарювання нівелювалися на 53,7%. Визначальним детермінантом, що зумовив від'ємний вектор даного індикатора, виступає суттєве скорочення фізичних та вартісних обсягів реалізації готової продукції. Паралельно з цим зафіксовано редукцію інших операційних доходів організації на 55,2%. Водночас специфічною рисою фінансової діяльності є позитивна трансформація статті «інші доходи», обсяг яких продемонстрував зростання у 2,5 раза. У монетарному еквіваленті чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році зменшився на 75

592,30 тис. грн, а сукупний валовий дохід скоротився на 76 696,10 тис. грн, що фактично свідчить про двократне падіння потужності грошових потоків порівняно з 2022 роком.

Аналогічний вектор волатильності притаманний і показникам собівартості реалізованих товарів та послуг, обсяг яких у 2024 році зменшився на 73 864,30 тис. грн відносно рівня 2022 року. Зазначена тенденція є перманентною і чітко простежується вже при зіставленні результатів 2023 та 2022 років. Аналіз інших операційних витрат також вказує на їхню редукцію: у 2023 році — на 11 600,7 тис. грн, а в 2024 році — на 705,2 тис. грн відносно базисного періоду. Слід акцентувати увагу на диференціації темпів падіння: якщо чистий дохід від реалізації зменшився на 55,2%, то темпи скорочення собівартості були інтенсивнішими й склали 63,5%, що є позитивним сигналом у контексті управління витратами.

Динаміка фінансового результату до оподаткування ТОВ «СК НОВЕ МІСТО» корелює із загальними тенденціями ділової активності та характеризується зниженням абсолютного значення на 2 125,70 тис. грн у 2024 році порівняно з 2022 роком. Наслідком зниження прибутковості стало двократне скорочення податкових зобов'язань з прибутку, що в абсолютному вимірі становить 386,60 тис. грн.

Попри загальні кризові явища, у структурі балансу спостерігаються позитивні зрушення: оборотні активи: зафіксовано зростання на 59,1% (або на 92 767,60 тис. грн) у 2024 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про накопичення ліквідних ресурсів. Основні фонди: вартість засобів виробництва демонструє помірну висхідну тенденцію, збільшившись на 1,35% за досліджуваний період.

Резюмуючи результати проведеного аналізу фінансово-економічних індикаторів діяльності ТОВ «СК НОВЕ МІСТО» за 2022–2024 рр., можна зробити висновок, що попри істотне стиснення доходної бази, підприємство зберігає статус рентабельного та фінансово спроможного суб'єкта. Візуалізація структурного співвідношення доходів та вектори їхньої трансформації представлені нижче на рисунку 2.1.

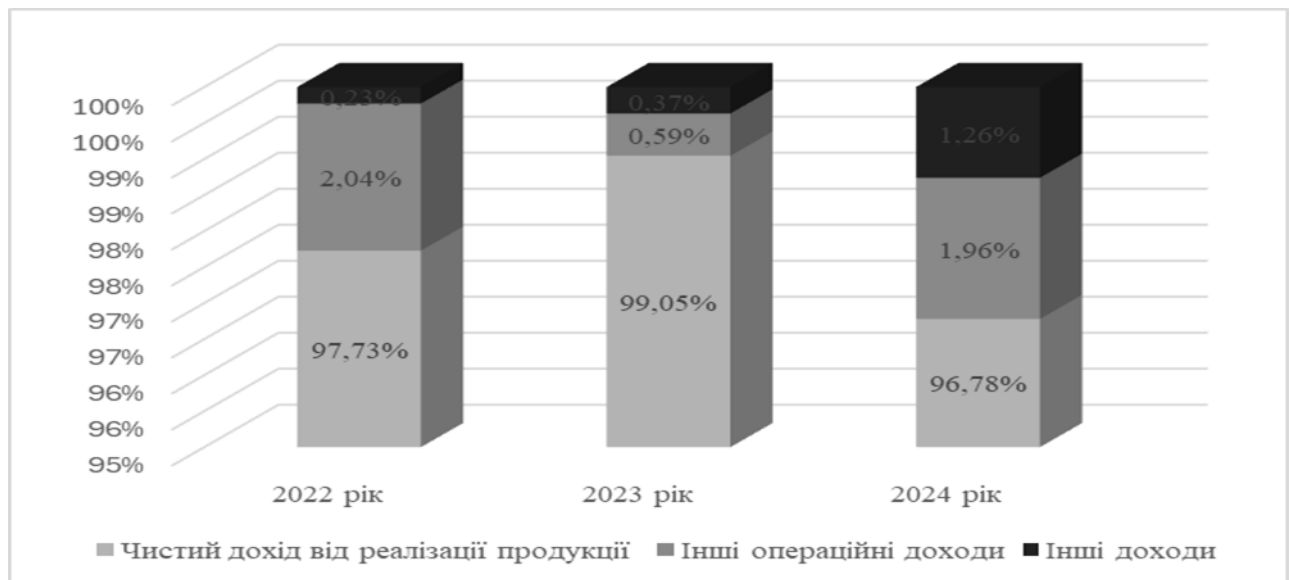


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни надходжень ТОВ «СК Нове Місто», 2022-2024 рр.

Джерело: розраховано автором

Результати аналітичного огляду даних, візуалізованих на рисунку 2.1, дозволяють ідентифікувати чистий дохід від реалізації продукції як домінуючу складову у загальній архітектоніці доходів суб'єкта господарювання. Протягом аналізованого періоду саме цей показник генерував основний обсяг фінансових надходжень. Зокрема, за підсумками 2024 року питома вага чистого доходу від основної діяльності зафіксована на рівні 96,78%, що свідчить про незначну редукцію порівняно з базисним 2022 роком (від'ємне відхилення склало 0,95%).

Динаміка частки інших операційних доходів у структурі сукупних надходжень ТОВ «СК НОВЕ МІСТО» характеризувалася певною волатильністю та відсутністю сталої тенденції. Ретроспективний аналіз дозволяє виокремити такі значення даного показника: у 2022 році частка становила 2,04%; у 2023 році спостерігалася різке зниження до 0,59%; у 2024 році відбулася корекція показника до рівня 1,96%.

Окремої уваги заслуговує трансформація ролі інших доходів у загальному фінансовому результаті. Попри їхню відносно малу частку в загальному обсязі, зафіксовано суттєве відносне зростання цього індикатора: якщо у 2022 році він становив лише 0,23%, то до кінця 2024 року його значення експлікувалося до 1,26%. Така тенденція вказує на поступову диверсифікацію джерел формування

фінансових ресурсів підприємства на тлі загального скорочення масштабів основної діяльності.

2.2 Аналіз системи управління виробничим циклом ТОВ «СК Нове Місто»

Враховуючи автентичні особливості будівельного сектору, фундаментальні параметри управлінської діяльності в межах профільних компаній можна класифікувати за такими концептуальними ознаками:

- Персоналізація взаємодії: виражений особистісний характер комунікацій між контрагентами та реципієнтами будівельних послуг;
- Маркетингова орієнтація: імперативна необхідність адаптації до специфічних запитів споживачів;
- Клієнтоцентрованість: пріоритетне фокусування на потребах стратегічно важливих сегментів ринку;
- Мультиструктурність середовища: складний полігалузовий характер сектору, що консолідує інтереси інвесторів, девелоперських структур, балансоутримувачів та кінцевих користувачів нерухомості;
- Інтелектуалізація управління: нагальна потреба у залученні висококваліфікованого менеджменту, здатного до ефективної реалізації управлінських функцій та розбудови відповідної інфраструктури в умовах галузевої специфіки [24, с. 345].

Ключовими драйверами, що визначають вектор розвитку підприємств галузі, виступають обсяг і компонентна структура реалізації результатів діяльності, а також якість людського капіталу. Сучасні трансформаційні виклики актуалізували необхідність структурної перебудови, де пріоритетами є масштабування, модернізація, технічне переоснащення та інноваційне переозброєння існуючих промислових потужностей.

Водночас наукова література [18, с. 78] та практичний досвід дозволяють виокремити критичний перелік стримуючих факторів (детермінант):

✓ Дефіцит ліквідності: обмеженість власного капіталу та ускладнений доступ до зовнішнього фінансування, детермінований високими кредитними ризиками на тлі макроекономічної та геополітичної турбулентності.

✓ Кон'юнктурний спад: стагнація попиту на будівельну продукцію та інжинірингові послуги.

✓ Витратна інфляція: перманентне зростання виробничої собівартості, що нівелює маржинальний прибуток та знижує загальні показники рентабельності.

✓ Інформаційна асиметрія: брак валідної інформації про ринкові тренди, що гальмує дифузію інноваційних технологій та матеріалів.

✓ Освітньо-науковий розрив: низький рівень фахової підготовки, слабка кореляція між теоретичними розробками та їх практичною імплементацією.

✓ Кадрова ерозія: деструктивний вплив міграційних процесів та втрата кадрового потенціалу внаслідок воєнних дій.

У контексті зазначених викликів особливого значення набуває моніторинг ефективності витрат. Аналіз динаміки витратомісткості, а саме витрат на 1 грн реалізованої продукції, наведено на рисунку 2.2.

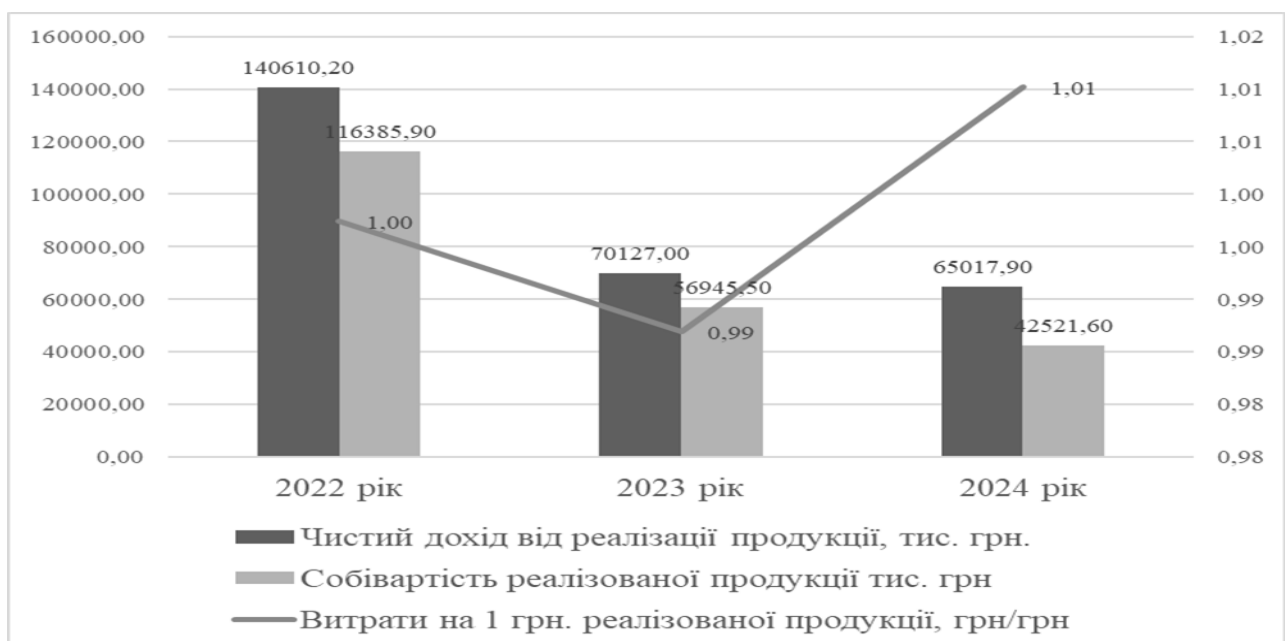


Рисунок 2.2 - Динаміка зміни витрат на реалізації продукції ТОВ «СК Нове Місто», 2022-2024 рр.

Джерело: розраховано автором

Експоновані на рисунку 2.2 дані дозволяють констатувати позитивну трансформацію структури доходів: питома вага собівартості в обсязі чистого доходу від реалізації продемонструвала суттєву редукцію — з 82,77% у 2022 році до 65,40% у 2024 році. Це свідчить про підвищення операційної ефективності підприємства навіть за умов несприятливого зовнішнього середовища.

Деталізований аналіз свідчить, що протягом звітного періоду відбулося паралельне скорочення фінансових потоків: обсяг чистого доходу від реалізації продукції нівелювався на 75 592,30 тис. грн, тоді як витрати на її виробництво (собівартість) зменшилися на 73 864,30 тис. грн. Специфічне структурне співвідношення між валовою виручкою та операційними витратами ТОВ «СК Нове Місто» зумовило певну стабільність показника витрат на 1 гривню реалізованої продукції, який демонстрував мінімальну волатильність: 1,0 грн у 2022 році, 0,99 грн у 2023 році та незначне зростання до 1,01 грн у 2024 році. Така динаміка вказує на критичну межу беззбитковості та необхідність пошуку резервів для оптимізації ресурсомісткості виробництва.

У контексті специфічних викликів будівельної індустрії, стратегічний вектор менеджменту персоналу має бути орієнтований на акумуляцію висококваліфікованих кадрів із релевантним досвідом реалізації складних проектів. Пріоритетними напрямками кадрової політики мають стати: створення прозорих механізмів професійно-кваліфікаційного просування; забезпечення комплексного пакету соціальних гарантій; імплементація збалансованої системи матеріальної та нематеріальної стимуляції праці.

Сучасна парадигма управління підприємством передбачає формування сприятливого організаційного середовища через децентралізацію управлінських повноважень та розширення участі персоналу у прийнятті стратегічних рішень. Це забезпечує гнучкість та адаптивність використання людського потенціалу в умовах динамічного ринку.

Для оцінки ефективності існуючої управлінської вертикалі розглянемо динаміку ключових показників діяльності апарату управління ТОВ «СК Нове Місто» за період 2022–2024 рр., що систематизовані у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка зміни показників діяльності апарату управління ТОВ «СК Нове Місто», 2022–2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, 2024 р. до 2022р.	
				+	%
1. Обсяг наданих послуг (робіт), тис. грн	140610,20	70127,00	65017,90	-75592,30	46,24
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	112	56	47	-65,00	41,96
3. Середньорічна продуктивність праці (виробіток) одного працівника, тис. грн	1255,45	1252,27	1383,36	127,91	110,19
4. Фонд оплати праці працюючих, тис. грн	11979,99	6051,96	5663,06	-6316,93	47,27
5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн	8913,68	9005,89	10040,89	1127,21	112,65

Джерело: розраховано автором

Емпіричні дані, систематизовані у таблиці 2.3, демонструють радикальну трансформацію кількісного складу персоналу ТОВ «СК Нове Місто» протягом 2022–2024 рр. Ретроспективний огляд свідчить, що пікове значення середньооблікової чисельності штатних одиниць було зафіксовано у 2021 році (112 осіб). Проте подальший період характеризувався стрімкою дегресією: у 2023 році штат скоротився до 56 осіб, а станом на 2024 рік чисельність працівників стабілізувалася на рівні 47 осіб. Така від’ємна динаміка є цілком детермінованою і корелює із раніше виявленими тенденціями скорочення обсягів діяльності та операційної собівартості підприємства.

Попри загальне зменшення штату, аналіз якісних показників використання людських ресурсів виявив позитивний тренд у сфері інтенсифікації праці. Зокрема, середньорічна виробітка на одного працівника у 2024 році продемонструвала приріст на 127,91 тис. грн, що у відносному вимірі становить 10,19%. Слід зауважити, що у 2023 році порівняно з 2022 роком цей показник зазнав незначної флуктуації, скоротившись на 0,25%.

Важливо акцентувати, що зростання індивідуальної продуктивності праці в аналізованому періоді відбулося переважно за рахунок ефекту «стиснення» кадрового базису, а не через масштабування виробництва. Суттєве нівелювання середньооблікової чисельності персоналу у 2024 році відносно 2022 року призвело до пропорційного зменшення навантаження на бюджет організації: фонд оплати праці (ФОП) скоротився на 6 316,93 тис. грн, що відповідає відносному зниженню на 52,73%.

Таблиця 2.4 – Динаміка зміни штатного розпису ТОВ «СК Нове Місто», 2022-2024 рр.

Структурна одиниця/кількість штатних одиниць	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, 2024 р. до 2022р.	
				+	%
Адміністрація	18,37	16,875	17	-1,37	92,54
Відділ комунікацій	-	1,5	1,5	-	-
Відділ права та персоналу	7	6,5	5,5	-1,5	78,57
Відділ фінансів та обліку	7,5	8,5	8,5	1	113,33
Виробничо-технічний відділ	4,125	5	5	0,875	121,21
Виробнича бригада 1	9	9	12	3	133,33
Виробнича бригада 2	12	12	11	-1	91,67
Виробнича бригада 3	10	11	9	-1	90,00
Виробнича бригада 4	4	6	6	2	150,00
Виробнича бригада 5	10	11	11	1	110,00
Цех залізобетонних виробів і конструкцій	16	15,25	15,75	-0,25	98,44
Відділ енергетики	7	7	5,125	-1,875	73,21
Господарський відділ	8,5	8,5	8,5	0	100,00
Автопарк	25,875	25,875	27,625	1,75	106,76
Всього:	139,37	144,00	143,50	4,13	102,96
Середньооблікова кількість працюючих, чол.	112	56	47	-65,00	41,96
Рівень завантаженості, %	80,36	38,89	32,75	-47,61	40,76

Джерело: розраховано автором

З огляду на масштабну реструктуризацію кількісного складу працівників ТОВ «СК Нове Місто», критичного значення набуває дослідження якісних трансформацій у структурі управлінського та виробничого персоналу. Деталізована динаміка змін у штатному розписі підприємства та перерозподіл посадових одиниць представлені у таблиці 2.4.

Аналітичний огляд даних, систематизованих у таблиці 2.4, дозволяє констатувати наявність лише незначних флуктуацій у кількісному складі штатних одиниць ТОВ «СК Нове Місто» протягом досліджуваного періоду. У 2024 році порівняно з 2022 роком сукупна кількість штатних позицій продемонструвала мінімальний приріст на 2,96%, що в абсолютному еквіваленті відповідає 4,13 од. Аналогічна стабільність спостерігається і в розрізі окремих структурних підрозділів організації.

Однак критичного значення набуває виявлена глибока диспропорція між номінальною структурою штату та фактичним використанням людських ресурсів. У той час як кількість штатних посад залишалася майже незмінною, середньооблікова чисельність працівників зазнала радикальної редукції — майже на 60,0%. Внаслідок цього інтегральний показник фактичної завантаженості штатних посад стрімко нівелювався: якщо у 2022 році він становив 80,36%, то до 2024 року цей індикатор знизився до критичної позначки 32,75%. Такий розрив свідчить про значний надлишок зарезервованих робочих місць на тлі згортання реальної операційної активності.

З метою комплексної детермінації ефективності управління матеріально-технічною підсистемою ТОВ «СК Нове Місто», наступним етапом аналізу є оцінка інтенсивності експлуатації необоротних активів та оборотності оборотних засобів протягом 2022–2024 років (таблиця 2.5). Рівень результативності використання виробничих засобів виступає фундаментальним чинником, що безпосередньо детермінує якість надання послуг, формує кінцеві фінансові результати та визначає загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Таблиця 2.5 – Динаміка зміни показників використання основних фондів ТОВ «СК Нове Місто», 2022–2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, 2024 р. до 2022р.	
				+	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	140610,20	70127,00	65017,90	-75592,30	46,24
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	13830,30	11134,40	14016,50	186,20	101,35
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	112	56	47	-65,00	41,96
Фондовіддача	10,17	6,30	4,64	-5,53	45,63
Фондомісткість	0,10	0,16	0,22	0,12	219,18
Фондоозброєність, тис. грн / чол.	123,48	198,83	298,22	174,74	241,51

Джерело: розраховано автором

Аналіз динаміки необоротних активів ТОВ «СК Нове Місто» свідчить про їхню відносну стабільність: протягом 2022–2024 рр. балансова вартість основних фондів продемонструвала незначну висхідну тенденцію (приріст на 1,35%), досягнувши у 2024 році позначки 14 016,50 тис. грн.

Однак результативність їх використання, що вимірюється через коефіцієнт фондовіддачі (обсяг наданих послуг у вартісному вираженні на одиницю вартості засобів праці), має виражений регресивний характер. Зокрема, спостерігається стійке зниження даного індикатора: з 10,17 у 2022 році до 6,30 у 2023 році, з подальшим падінням до 4,64 у 2024 році. Така депресивна динаміка детермінована кумулятивним впливом двох чинників: суттєвим скороченням чистого доходу від основної діяльності на тлі поступового нарощування вартості матеріально-технічної бази.

Показник фондомісткості, який є оберненим до фондовіддачі та відображає частку вартості основних засобів у кожній гривні реалізованих послуг, за аналізований період зріс у 2,2 раза. У контексті економічного аналізу таке зростання свідчить про підвищення технічної місткості виробничих процесів, хоча за умов падіння доходів це також вказує на зниження інтенсивності експлуатації потужностей.

Суттєву трансформацію продемонстрував показник фондоозброєності (вартість основних засобів, що припадає на одного середньооблікового працівника). У 2024 році порівняно з 2022 роком його значення збільшилося у 2,4 раза, причому проміжне зростання у 2023 році склало 61,02%. Важливо підкреслити, що така динаміка не є наслідком масштабного технічного переоснащення, а спричинена насамперед радикальним скороченням чисельності персоналу підприємства.

Для формування цілісного уявлення про стійкість суб'єкта господарювання перейдемо до поглибленого аналізу фінансового стану ТОВ «СК Нове Місто» на основі даних порівняльного аналітичного балансу (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 — Порівняльний аналітичний баланс ТОВ «СК Нове Місто», 2022–2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, 2024 р. до 2022р.	
				+	%
1. Необоротні активи	15678,7	13056,9	14050,6	-1628,1	89,6
2. Оборотні активи:	141010,4	157044,4	249812,0	108801,6	177,2
запаси	40106,5	33860,6	52418,4	12311,9	130,7
в тому числі готова продукція	9158,1	3513,6	7612,6	-1545,5	83,1
дебіторська заборгованість за продукцію, роботи, послуги	21247,3	23714,1	33553,6	12306,3	157,9
дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	13,9	47,2	202,9	189,0	14,6 р.
інша поточна дебіторська заборгованість	50110,8	62037,7	114706,4	64595,6	228,9
гроші та їх еквіваленти	10498,4	19079,7	23632,8	13134,4	225,1
витрати майбутніх періодів	10405,4	11762,6	8451,0	-1954,4	81,2
інші оборотні активи	8628,1	6542,5	16846,9	8218,8	195,3
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття					
БАЛАНС	156689,1	170101,3	263862,6	107173,5	168,4
Пасив					
1. Власний капітал	7796,8	9100,2	10331,9	2535,1	132,5
2. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення					
3. Поточні зобов'язання	148892,3	161001,1	253530,7	104638,4	170,3
4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття					
БАЛАНС	156689,1	170101,3	263862,6	107173,5	168,4

Фундаментальним інструментом оцінки результативності управлінської вертикалі виступає порівняльний аналітичний баланс. Його розгляд дозволяє імплементувати узагальнений підхід до діагностики фінансового стану суб'єкта господарювання через дескрипцію динаміки необоротних активів, власного капіталу та боргових зобов'язань.

Згідно з даними таблиці 2.6, вартість необоротних активів ТОВ «СК Нове Місто» у 2024 році порівняно з 2022 роком продемонструвала редукцію на 10,4%, зафіксувавшись на рівні 14 050,6 тис. грн. Водночас динаміка оборотних активів демонструє кардинально протилежний вектор: зафіксовано приріст на 77,2%, що у вартісному вимірі відповідає 249 812,0 тис. грн. Зазначена трансформація свідчить про активізацію заходів щодо оптимізації політики управління виробничими запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими еквівалентами.

Запаси: спостерігається кумулятивне зростання на 30,7% (до 52 418,4 тис. грн у 2024 р.), попри одночасне скорочення залишків готової продукції на 16,9%. Дебіторська заборгованість: найбільш виражену висхідну динаміку продемонстрували розрахунки з бюджетом (зростання у 14,6 раза). Комерційна заборгованість: дебіторська заборгованість за товари та послуги збільшилася на 57,9%, досягнувши 33 553,6 тис. грн. Даний тренд є деструктивним, оскільки сигналізує про вимивання обігових коштів та наявність суттєвих затримок у розрахунках з боку контрагентів. Інші оборотні активи: зростання іншої поточної дебіторської заборгованості у 2,3 раза підкреслює необхідність посилення претензійно-позовної роботи та жорсткого контролю над дотриманням договірних зобов'язань покупцями.

Протягом звітного періоду власний капітал підприємства збільшився на 32,5%, склавши 10 331,91 тис. грн. Попри позитивну динаміку, детерміновану нарощенням активів, рівень фінансової автономії залишається критично низьким: питома вага власного капіталу в структурі балансу у 2024 році становила лише 3,92%.

Аналіз пасивів вказує на суттєву інтенсифікацію залучення позикового капіталу: обсяг зобов'язань зріс на 70,3%, що в абсолютному еквіваленті

дорівнює 253 530,7 тис. грн. Слід акцентувати, що фінансова архітектура підприємства майже повністю сформована за рахунок короткострокового капіталу, оскільки поточні зобов'язання у 2024 році займали домінуючу частку — 96,08%.

З метою верифікації здатності підприємства зберігати платоспроможність та незалежність від зовнішніх джерел фінансування, доцільно здійснити розрахунок індикаторів фінансової стійкості ТОВ «СК Нове Місто» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «СК Нове Місто», 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, 2024 р. до 2022р.	
				+	%
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,05	0,05	0,04	-0,01	80,00
Коефіцієнт фінансової залежності	20,10	18,69	25,54	5,44	127,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,07	0,03	-0,04	42,86
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,95	0,98	0,99	0,04	104,21

Джерело: розраховано автором

Ключовим індикатором капітальної структури підприємства виступає коефіцієнт автономії (фінансової незалежності), який експлікує питому вагу власного капіталу в агрегованій структурі балансу. Даний показник релевантно відображає ступінь дистанціювання суб'єкта господарювання від зовнішніх дебіторів. Попри встановлений нормативний детермінант на рівні не менше 0,5, фактичні значення ТОВ «СК Нове Місто» протягом 2022–2024 рр. перебували у критичній зоні. Особливо деструктивною є динаміка 2024 року, коли коефіцієнт редукувався на 20,0% відносно базисного періоду, досягнувши гранично низької позначки 0,04. Зазначене дозволяє констатувати повну фінансову прецесію організації перед зовнішніми кредиторами та нагальну потребу в імплементації жорсткої стратегії фінансового планування.

Паралельно з цим, коефіцієнт фінансової залежності, що є дзеркальною величиною до автономії, ілюструє обсяг залучених ресурсів на кожну одиницю власного капіталу. Після помірної волатильності у 2023 році, у 2024 році зафіксовано зростання даного індикатора, що свідчить про експансію запозичень у фінансовому забезпеченні. Оскільки фактичні дані суттєво перевищують рекомендований поріг (0,5), підтверджується теза про високу ризикованість капітальної структури та залежність від зовнішнього фондування.

Діагностика платоспроможності через коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє оцінити частку поточних зобов'язань, що можуть бути негайно погашені за рахунок грошових еквівалентів. При нормативному діапазоні 0,2–0,25, фактичні результати ТОВ «СК Нове Місто» за досліджуваний трирічний цикл виявилися значно нижчими за цільові орієнтири. Ретроспективний аналіз підтверджує відсутність у підприємства достатнього обсягу високоліквідних активів для оперативного виконання короткострокових боргових вимог.

Щодо коефіцієнта поточної ліквідності, його значення демонстрували відносну стабільність у межах 0,95–0,99. Попри те, що цей показник наближається до нижньої межі нормативного інтервалу (1,0–3,0), загальний фінансовий стан залишається напруженим через домінування позикових коштів.

Завершальним етапом аналізу менеджменту бізнес-процесів є оцінка інтегральних показників результативності: прибутку, рентабельності та продуктивності ресурсів. Узагальнені результати аудиту управлінської вертикалі ТОВ «СК Нове Місто» систематизовано у таблиці 2.8. Аналіз наведених даних свідчить, що індекс економічності апарату управління тяжіє до оптимального значення, що є позитивним маркером функціональної придатності чинної системи менеджменту навіть у складних макроекономічних умовах.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників оцінки ефективності апарату управління ТОВ «СК Нове Місто», 2023–2024 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	Індекс
Питома вага:			
– працівників апарату управління в загальній кількості працівників (а)	20,34	19,83	0,975
– заробітна плата працівників управління в загальному ФОП (в)	22,87	22,2	0,971
– заробітна плата працівників управління в загальних затратах (с)	5,14	6,13	1,193
– витрати з утримання апарату управління в загальних затратах (d)	8,4	8,14	0,969
Індекс економності апарату управління (E) $(a + b + c + d)/4$	X	X	1,027
Виробництво чистої продукції:			
– на одного працівника управління, тис. грн. (A)	1530,8	2352,4	1,537
– на 1 грн. з/п працівників управління, грн (B)	24,14	18,9	0,783
– на 1 грн. витрат на утримання апарату управління, грн (C)	14,77	14,23	0,963
Отримано прибутку на 1 працівника управління, тис. грн. (D)	249,5	359,5	1,441
Індекс результативності апарату управління (F) $(A + B + C + D)/4$	X	X	1,181
Індекс ефективності управлінської праці (I) $(F+(1-E))$	X	X	1,154

Джерело: розраховано автором

Додатковим підтвердженням функціональної спроможності системи менеджменту підприємства є індекс результативності апарату управління, фактичне значення якого зафіксовано на рівні 1,181. Оскільки розрахований індекс ефективності управлінської праці (1,154) перевищив одиничний базис, це дає підстави для верифікації високої продуктивності адміністративної вертикалі ТОВ «СК Нове Місто».

Така динаміка дозволяє констатувати, що реалізовані управлінські стратегії є результативними, а сукупні витрати на утримання адміністративного апарату — економічно доцільними та виправданими в поточних умовах господарювання. Фундаментальною підставою для формування позитивних значень зазначених індикаторів виступила збалансована кореляція між темпами приросту фонду оплати праці та динамікою накопичення чистого прибутку підприємства.

2.3 Оцінка потенціалу для формування стратегії розвитку ТОВ «СК Нове Місто»

Для комплексної ідентифікації екстернальних можливостей та релевантних загроз у діяльності будівельної організації було застосовано інструментарій SWOT-аналізу. Методологічний базис даного підходу полягає у системному зіставленні внутрішніх детермінант (сильних та слабких сторін суб'єкта господарювання) із зовнішніми векторами впливу (потенційними бізнес-перспективами та деструктивними факторами макросередовища).

Концептуальна аббревіатура SWOT акумулює чотири фундаментальні вектори стратегічного моніторингу: S — Strengths (Сильні сторони): конкурентні переваги продукції або послуг, що підвищують рівень їхньої споживчої привабливості порівняно з аналогами на ринку; W — Weaknesses (Слабкі сторони): внутрішні дефіцити та системні недоліки, що зумовлюють вразливість підприємства та потребують пріоритетної корекції; O — Opportunities (Можливості): перспективні напрями експансії та стратегічні орієнтири щодо технологічного вдосконалення продуктового портфеля; T — Threats (Загрози): ризикогенні фактори ринкового середовища, що здатні ініціювати перешкоди на шляху до досягнення стратегічних цілей організації [19, с. 232].

У межах дослідження зовнішнього контуру функціонування підприємства було розроблено аналітичний рейтинг стратегічних можливостей розвитку. Цей рейтинг дозволяє ієрархізувати потенційні вектори росту за ступенем їхньої значущості та імовірності реалізації (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 — Рейтингова оцінка стратегічних можливостей розвитку підприємства ТОВ «СК Нове Місто»

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

Джерело: згруповано автором

Аналітичні дані, систематизовані у таблиці 2.9, дозволяють експлікувати верифікований перелік стратегічних можливостей та детермінувати інтенсивність їхньої сукупної дії на функціонування об'єкта дослідження. На основі проведеного моніторингу встановлено, що найбільш вагомим фактором екстернального впливу виступає інтенсифікація державних тендерних процедур у будівельному секторі. Збільшення обсягу державних замовлень на капітальне будівництво є ключовим драйвером потенційного масштабування діяльності підприємства.

З метою отримання прецизійної та диференційованої оцінки значущості індикаторів макросередовища, виникає необхідність у застосуванні методу зваженого оцінювання. Дана методологія передбачає комплексний аналіз чинників, ідентифікованих як стратегічні можливості та потенційні загрози, через призму їхньої вагомості та ймовірності реалізації. Такий підхід дозволяє ієрархізувати зовнішні впливи та сформулювати адаптивну стратегію поведінки підприємства на ринку.

Деталізована оцінка пріоритетності реалізації виявлених можливостей для ТОВ «СК Нове Місто» представлена у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Матриця зваженої оцінки стратегічних можливостей ТОВ «СК Нове Місто»

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

Джерело: згруповано автором

Результати рейтингування стратегічних перспектив ТОВ «СК Нове Місто», наведені у таблиці 2.10, дозволяють верифікувати ієрархію зовнішніх чинників за ступенем їхньої детермінації на розвиток підприємства. Згідно з отриманими даними, пріоритетну позицію займає інтенсифікація державних закупівель через тендерні механізми в будівельній галузі. Наступними за рівнем значущості ідентифіковано наявність потужного ресурсного базису для виготовлення конструкційних матеріалів та активізацію сектору малого й середнього підприємництва.

Аналітичні розрахунки вказують на те, що найменший рівень кореляції з результативністю діяльності має такий чинник, як уповільнення темпів деградації загальноекономічної кон'юнктури галузі. Узагальнені результати свідчать про повну релевантність зваженої оцінки кожної можливості її позиції у рейтингу. Таким чином, розширення участі у державних замовленнях виступає ключовим фактором фінансової стабілізації суб'єкта господарювання, тоді як стабільний доступ до сировинної бази гарантує дотримання регламентних термінів реалізації проектів.

Водночас для формування об'єктивної стратегічної картини виникає необхідність у детальній оцінці деструктивних факторів екстернального

середовища. Зважені оцінки потенційних загроз систематизовано та згруповано у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Матриця зваженої оцінки впливу екстернальних загроз на діяльність ТОВ «СК Нове Місто»

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

Джерело: розрахунки автора

Аналітичні дані, систематизовані у таблиці 2.11, демонструють певну дивергенцію між номінальним рейтингом загроз та їхньою інтегральною зваженою оцінкою. Згідно з результатами розрахунків, найбільш деструктивний вплив на стабільність функціонування підприємства мають рецесійні явища у попиті, а саме: скорочення генерації нових замовлень на капітальне будівництво та загальне зниження обсягів реалізації будівельно-монтажних робіт.

Характерно, що фактор міжфірмової конкуренції посідає нижчу позицію у рейтингу зваженого впливу, що свідчить про домінантну роль макроекономічних детермінант. Зокрема, критичне значення для фінансової стійкості мають інфляційні процеси (стрибкоподібне зростання цін на витратні матеріали та сировину) та волатильність валютного курсу, що безпосередньо корелює з вартістю енергоносіїв та імпортованих комплектуючих.

Сукупний вплив ідентифікованих факторів зовнішнього середовища характеризується як негативний, що обумовлює необхідність трансформації маркетингової стратегії ТОВ «СК Нове Місто». Пріоритетним завданням менеджменту має стати оптимізація алгоритму пошуку нових контрактів та

інтенсифікація взаємодії з органами місцевого самоврядування в межах державно-приватного партнерства.

Паралельно з оцінкою екстерналій, було проведено діагностику внутрішнього середовища підприємства, яка є комплексним управлінським обстеженням функціональних зон. Метою цього етапу є верифікація сильних та слабких сторін організації (таблиця 2.12).

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу ТОВ «СК Нове Місто», можна констатувати наявність суттєвого адаптивного потенціалу. Для його ефективної конвертації у ринкові переваги необхідно розробити комплексну стратегію розвитку, сфокусовану на вдосконаленні механізмів отримання замовлень. SWOT-матриця дозволяє сформулювати багатоваріантний перелік стратегій — від пасивної адаптації до середовища до активного впливу на ринкову кон'юнктуру, враховуючи специфічні особливості підприємства.

Таблиця 2.12 — Реєстр сильних та слабких сторін діяльності ТОВ «СК Нове Місто»

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

Джерело: розрахунки автора

Дані, систематизовані у таблиці 2.12, дозволяють ідентифікувати ключові внутрішні детермінанти функціонування ТОВ «СК Нове Місто». На базі проведеного управлінського обстеження було сформовано ієрархічний рейтинг складових за ступенем їхньої значущості для стабілізації ринкових позицій. Логічним завершенням діагностичного етапу є побудова інтегральної матриці SWOT-аналізу, яка трансформує виявлені фактори у конкретні стратегічні рішення (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – Матриця стратегічних рішень SWOT-аналізу ТОВ «СК Нове Місто»

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

Результати проведеного комплексного аналізу дозволяють констатувати, що ключовим бар'єром на шляху до інтенсифікації діяльності підприємства є відсутність чітко артикульованої маркетингової стратегії просування. На сучасному етапі компанія функціонує в умовах стратегічної невизначеності, що зумовлює депресію прибутковості та звуження клієнтської бази.

З метою ревіталізації бізнес-процесів, підвищення рівня лояльності контрагентів та диверсифікації портфеля замовлень, першочерговим завданням менеджменту має стати розробка та впровадження комплексної стратегії розвитку. Вона повинна базуватися на синергії наявних технічних потужностей та агресивного маркетингу, що дозволить конвертувати ринкові можливості у сталі фінансові результати.

Фундаментальним критерієм успішності будівельної організації у сучасному ринковому середовищі є орієнтація на максимізацію споживчої цінності. Це досягається шляхом пропозиції комплексного інструментарію та високих стандартів сервісного супроводу, що дозволяє суб'єкту господарювання формувати ефективні ринкові стратегії на основі релевантної та верифікованої інформації.

Для ідентифікації ринкового статусу ТОВ «СК Нове Місто» та оцінки інтенсивності суперництва було застосовано класичну модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера. Емпіричний базис для розрахунків акумульовано у Додатку А. Методологія дослідження передбачає бальну оцінку впливу детермінант конкурентного середовища за такою шкалою: 1 бал — латентний (слабкий) вплив; 2 бали — помірна інтенсивність впливу; 3 бали — виражена (сильна) детермінація чинника.

З метою інтерпретації отриманих результатів та розробки подальших стратегічних рекомендацій встановлено наступні оціночні інтервали: Нижче 1,66 бала: вплив фактора на операційну діяльність компанії нівельований або несуттєвий. Від 1,67 до 2,32 бала: помірний вплив, що вимагає системного моніторингу та врахування при прийнятті управлінських рішень. Понад 2,33 бала: критичний рівень впливу, що потребує негайної розробки превентивних стратегій протидії даній конкурентній силі. Результати діагностики конкурентної

позиції ТОВ «СК Нове Місто» та інтегральні оцінки кожної з сил представлені у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Рівень конкурентних сил ТОВ «СК Нове Місто» (за М. Портером)

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

Джерело: розраховано автором

Аналітичні дані, систематизовані у таблиці 2.14, дозволяють ідентифікувати специфічну конфігурацію конкурентних сил, що діють на ТОВ «СК Нове Місто». Результати оцінки свідчать про латентний (слабкий) характер загрози з боку прямих конкурентів та послуг-субститутів, що вказує на відносну стабільність ринкової ніші компанії та унікальність її техніко-технологічних рішень. Водночас ризик експансії нових гравців на ринок оцінюється як помірний, що потребує постійного моніторингу вхідних бар'єрів.

Критичне значення для функціонування підприємства мають сили, що демонструють високий рівень впливу: висока залежність від контрагентів, що забезпечують поставки сировини та матеріалів, створює ризики цінового тиску та порушення логістичних графіків. Значна спроможність покупців (замовників) впливати на умови контрактів детермінує необхідність пошуку нових механізмів підвищення лояльності та диверсифікації клієнтської бази.

Зазначена кон'юнктура визначає імперативну потребу в репріоритизації стратегічного вектору розвитку ТОВ «СК Нове Місто». Акцент при формуванні довгострокової стратегії має бути зміщений у бік оптимізації взаємовідносин із замовниками будівельних послуг та побудови стійких партнерських зв'язків із постачальниками матеріальних ресурсів. Це дозволить мінімізувати зовнішній

тиск на рентабельність та забезпечити безперебійність операційного циклу будівельних робіт.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «СК НОВЕ МІСТО»

3.1 Удосконалення організаційно-технологічної складової розробки стратегії розвитку ТОВ «СК Нове Місто»

Критично важливою детермінантою пролонгованої результативності функціонування будівельної організації, її ринкової стабілізації та інтенсивного поступу є науково верифікований вибір стратегічних векторів діяльності. Такий підхід дозволяє максимально капіталізувати внутрішній ресурсний потенціал суб'єкта господарювання. Адекватна селекція стратегії, її детальна декомпозиція та подальша імплементація виступають гарантом реалізації стратегічних орієнтирів, стимулюють стале економічне зростання та сприяють релевантному підвищенню рівня конкурентоспроможності компанії.

Ключовим атрибутом раціонально обґрунтованої стратегії розвитку підприємства будівельної галузі є синергія та збалансоване управління двома фундаментальними бізнес-процесами:

- ✓ Перманентна диверсифікація та зміцнення потенціалу розвитку: реалізується через розробку та впровадження спеціалізованої стратегії нарощування внутрішніх спроможностей.

- ✓ Оптимізація експлуатації наявних виробничих потужностей: досягається шляхом проектування та практичного втілення стратегії ефективного використання накопиченого потенціалу організації.

У сучасній теорії та практиці менеджменту виокремлюють три домінантні підходи до архітектури стратегії будівельної компанії:

- Підприємницький підхід: акцентує увагу на інтенсивному пошуку інноваційних ринкових можливостей, високій швидкості прийняття

управлінських актів, гнучкості прогностичних моделей та жорсткій централізації стратегічного контролю.

➤ Адаптивний підхід: базується на прагненні до миттєвої синхронізації діяльності з флуктуаціями турбулентного зовнішнього середовища. Даний підхід вирізняється певною дискретністю (фрагментарністю) через необхідність постійного реагування на мінливі екзогенні вимоги. За таких умов стратегічні цілі можуть залишатися розмитими, а повноваження делегуються широкому колу виконавців.

➤ Плановий підхід: представляє собою інтеграційну модель, що поєднує сильні сторони попередніх концепцій. Цей алгоритм передбачає попередню комплексну діагностику чинної організаційної структури, ревізію виробничого потенціалу та ретельну оцінку ефективності функціонування підприємства. На підставі отриманої аналітичної бази відбувається проектування оновленої ієрархічної системи та оптимізація організаційного дизайну.

Планова парадигма визнається найбільш релевантною для специфіки будівельного бізнесу; концептуальну схему її реалізації представлено на рисунку 3.1.

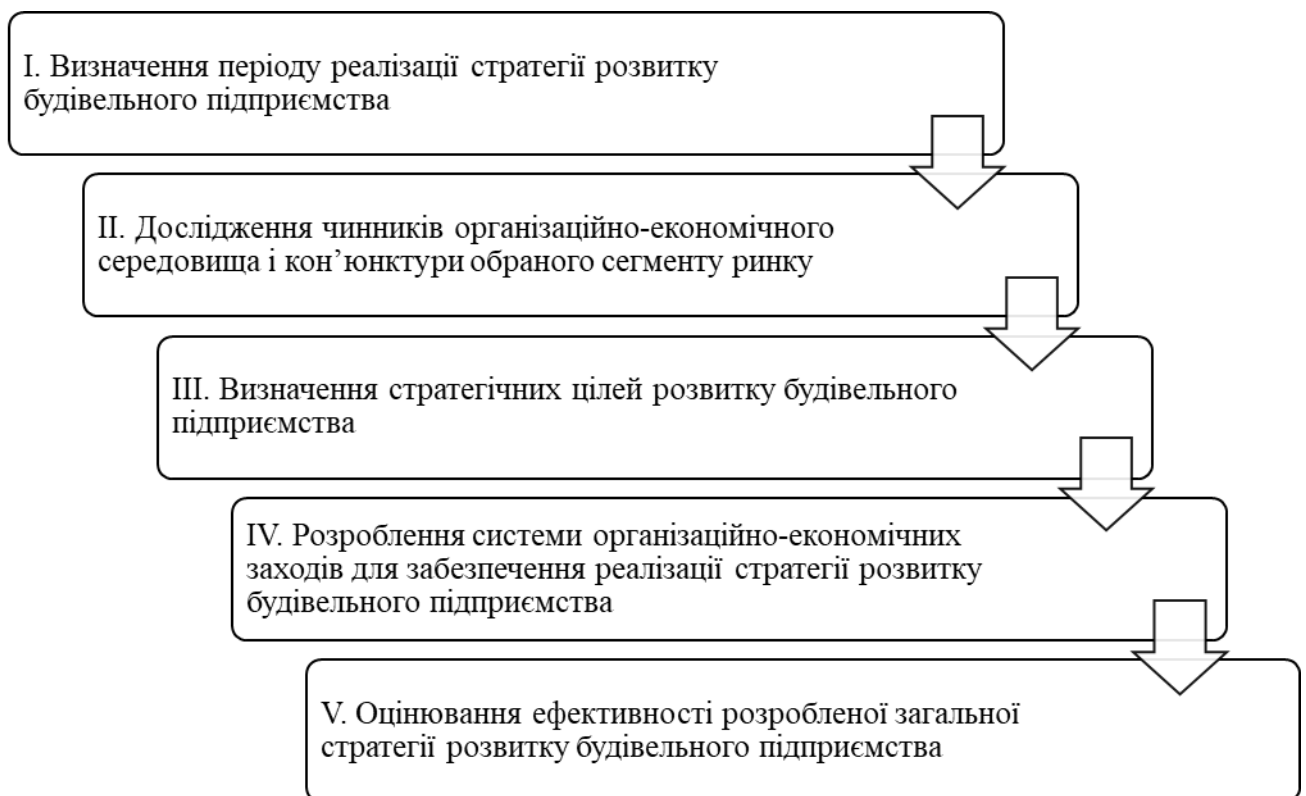


Рисунок 3.1 – Алгоритм впровадження організаційно-технологічної складової стратегії розвитку будівельного підприємства

Джерело: побудовано автором за даними []

Невід’ємним структурним компонентом процесу проектування стратегії розвитку суб’єкта господарювання виступає багаторівневе оцінювання її результативності. У науково-практичному контексті доцільно розрізняти такі види ефективності:

✓ Внутрішня ефективність: відображає якість управління внутрішнім ресурсним потенціалом підприємства та ступінь реалізації його ендогенних спроможностей.

✓ Зовнішня ефективність: слугує індикатором успішності використання ринкових можливостей та адаптації будівельної організації до екзогенних чинників впливу.

✓ Загальна (інтегральна) ефективність: становить собою синтезований показник, що базується на консолідованому врахуванні параметрів внутрішньої та зовнішньої результативності.

✓ Ринкова ефективність: дозволяє верифікувати рівень задоволення потреб цільової аудиторії та споживачів порівняно з існуючими альтернативними пропозиціями конкурентів.

✓ Цільова ефективність: визначає ступінь наближення до встановлених стратегічних орієнтирів та міру виконання пріоритетних завдань будівельного підприємства.

Впровадження стратегічного підходу до менеджменту в діяльність ТОВ «СК Нове Місто» дозволяє чітко детермінувати функціональну роль та ієрархічне місце стратегії розвитку в межах загальної системи корпоративного управління організацією (рисунок 3.2).

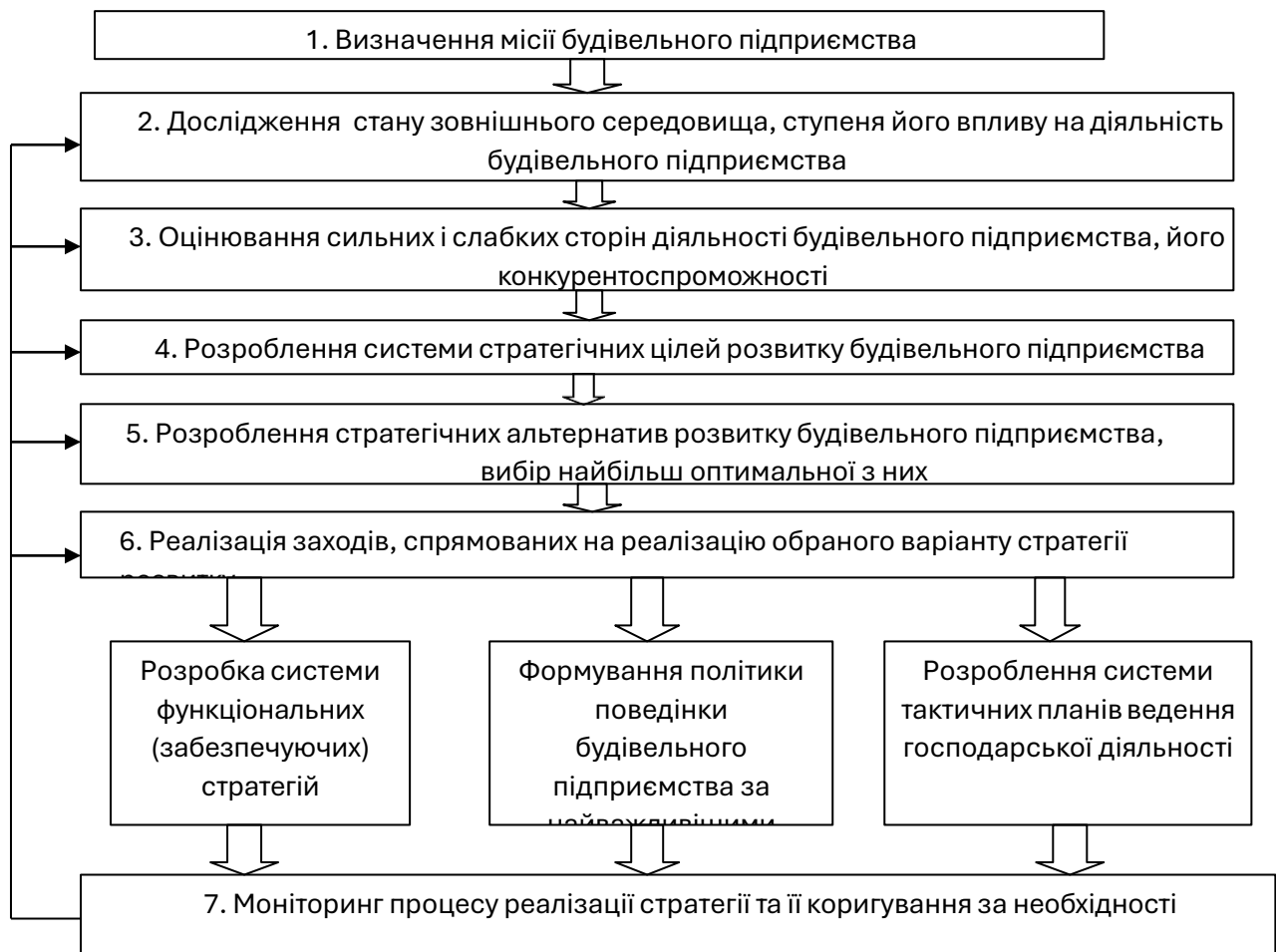


Рисунок 3.2 – Алгоритм процесу формування стратегії розвитку ТОВ «СК Нове Місто»

Джерело: сформовано автором

У процесі проектування стратегії розвитку ТОВ «СК Нове Місто» видається доцільним визначення структурно-функціональної архітектури системи стратегічного менеджменту, що в подальшій перспективі дозволить сформувати релевантну модель стратегічного управління. У межах управлінського контуру ТОВ «СК Нове Місто» ідентифікують такі ключові підсистеми, як планування, організаційна структура, інформаційно-аналітичне забезпечення, апарат прийняття рішень та механізм мотивації. Спроектowana система стратегічного управління будівельною організацією базується на засадах стратегічного планування, яке інтегративно доповнюється інструментарієм узгодження оперативних і тактичних рішень із глобальними орієнтирами, а також обов'язковим блоком моніторингу, контролю та адаптивного коригування ходу реалізації стратегії.

Всю сукупність функціональних обов'язків щодо формування стратегічного вектора ТОВ «СК Нове Місто» доцільно диференціювати за цільовими групами [13]:

Функції управління процесом ідентифікації цільових орієнтирів: спрямовані на детермінацію місії та стратегічних намірів.

Функції управління процесом генерування стратегії: охоплюють аналітичну підготовку та безпосереднє проектування альтернативних сценаріїв.

Функції управління процесом імплементації стратегії: зосереджені на практичному втіленні планів та ресурсному забезпеченні стратегічних ініціатив.

Побудова стратегії розвитку ТОВ «СК Нове Місто» постає як багатогранна управлінська система, фундаментом якої є прогнозування ймовірних трансформацій зовнішнього контуру та розробка превентивних методів адаптації підприємства до мінливих умов. Під час стратегічного моделювання топ-менеджмент компанії здійснює ґрунтовну діагностику зовнішніх загроз і вікон можливостей, досліджує вектори еволюції бізнес-ландшафту, а також проводить критичне оцінювання внутрішніх спроможностей (сильних і слабких сторін) для фінальної верифікації обраного курсу розвитку.

Організаційний алгоритм діяльності ТОВ «СК Нове Місто» під час підготовки річної виробничої програми має вирізнятися чіткою регламентацією та логічною послідовністю. Загальне керівництво процесами формування річного планування покладається на директора будівельного підприємства, тоді як функцію методичного супроводу та координації виконує заступник директора з комерційних питань. До безпосередньої розробки проекту річної виробничої програми залучається профільний склад фахівців відповідних підрозділів.

У процесі формування річної програми діяльності ТОВ «СК Нове Місто» фундаментальне значення має дотримання низки базових принципів, що гарантують реалістичність та збалансованість планових завдань:

Документальна обґрунтованість: до виробничої програми включаються виключно ті об'єкти будівництва, які забезпечені затвердженою проектно-кошторисною документацією та повним пакетом робочих креслень на заплановані річні обсяги підрядних робіт.

Ресурсна когерентність: річний план повинен бути синхронізований із наявною матеріально-технічною базою, графіками постачання устаткування та професійно-кваліфікаційним складом трудових ресурсів. Планування здійснюється на основі фізичних обсягів робіт та чинних нормативів питомих витрат ресурсів.

Оптимізація будівельного заділу: у планових розрахунках має бути об'єктивно визначений обсяг незавершеного будівництва (заділу), що гарантує ритмічність введення об'єктів в експлуатацію у майбутніх періодах та рівномірне використання потужностей підрозділів упродовж року.

Пріоритетність підготовчого етапу: для нових об'єктів будівництва першочергово передбачаються заходи з розгортання виробничої інфраструктури та виконання комплексу робіт підготовчого періоду.

Концентрація капіталу та зусиль: розробка плану базується на принципі мінімізації кількості об'єктів, що зводяться одночасно, задля акумуляції ресурсів на найбільш стратегічно важливих пускових комплексах.

Наступність планування: у випадку відхилень від графіків у минулому звітному періоді, недовиконані обсяги робіт підлягають обов'язковому включенню до плану поточного року для ліквідації відставання.

Об'єктна деталізація: формування виробничої програми здійснюється шляхом детального опрацювання кожного окремого об'єкта з дотриманням технологічних норм та регламентів.

Інформаційним базисом для проектування річного плану виступають надані замовниками протоколи про наміри, що містять дані про терміни введення потужностей в експлуатацію та прогнозні обсяги будівельно-монтажних робіт.

Важливою передумовою розробки якісної виробничої програми є здійснення фахівцями підприємства ретроспективного аналізу виробничо-господарської діяльності. Таке дослідження дозволяє ідентифікувати фактичний рівень продуктивності будівельного виробництва та вивчити динаміку чинників (як деструктивних, так і стимулюючих), що впливали на результативність виконання планових індикаторів протягом попередніх років.

Проектування річної виробничої програми будівельної організації має бути орієнтоване на інтенсифікацію процесів введення в експлуатацію запланованих об'єктів за умови раціонального розподілу виробничого навантаження упродовж календарного року. Реалізація зазначеної мети передбачає виконання комплексу організаційних та планово-розрахункових процедур, що охоплюють наступні ключові стадії:

1. Ретроспективний аналіз: здійснення поглибленої техніко-економічної діагностики результатів діяльності за 2-3 попередні звітні періоди.
2. Формування цільового переліку: інвентаризація виробничих потужностей та об'єктів, що підлягають здачі в плановому році, із забезпеченням відповідного документального супроводу.
3. Координація з підрядним апаратом: передача та узгодження з генеральним підрядником повного пакета проєктно-кошторисної документації.
4. Верифікація техдокументації: експертна перевірка технічних параметрів та регламентів, що лягають в основу річної програми.
5. Взаємодія із субпідрядниками: своєчасне надання технічної документації партнерам для виконання спеціалізованих обсягів робіт у плановому періоді.
6. Ресурсна диференціація: погодження з комерційним департаментом сукупних обсягів будівництва, розрахунок фізичних параметрів та вартості робіт, що будуть виконані власними силами для ідентифікації потреби в ресурсах.
7. Аутсорсинг робіт: детермінація переліку технологічних операцій, що делегуються субпідрядним організаціям, із подальшим оформленням відповідних протоколів.
8. Логістичне планування: розробка графіків постачання обладнання та сировини з боку замовників, обчислення дефіциту ресурсів та формування замовлень зовнішнім постачальникам.
9. Технологічна комплектація: складання зведених відомостей виробничо-технологічної комплектації та формування плану потреби в матеріальних активах.

10. Календарний розподіл: дискретизація обсягів постачання матеріальних ресурсів за місяцями згідно із затвердженими графіками виконання робіт.

11. Управління засобами механізації: обґрунтування потреби в спеціалізованому устаткуванні та розробка графіків його передислокації між об'єктами.

12. Внутрішнє планування: проектування плану власного будівництва (виробничих баз, тимчасових споруд тощо).

13. Превентивне управління: розробка системи організаційно-технічних заходів, спрямованих на безумовне виконання планових індикаторів.

14. Фінальне балансування: синтез проєкту річного плану із забезпеченням ресурсної рівноваги та жорстким дотриманням термінів здачі об'єктів.

Логічну послідовність організаційно-технологічних процедур, які реалізуються під час архітектури виробничої програми на об'єкті дослідження, систематизовано в матеріалах таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 — Аналіз когерентності будівельної програми ТОВ «СК Нове Місто» та наявних виробничих потужностей на 2025 рік

Показники	Одиниця виміру	Значення показника
1. Обсяги робіт, що виконуються власними силами підприємства		
А) фактично виконано за попередній 2024 р.	тис.грн.	43419,5
Б) плановий обсяг на 2025 р.	тис.грн.	45591,2
2. Обсяг робіт, що виконується механізованим способом	коефіцієнт	0,57
3. Коефіцієнт використання у 2025 році		
- машин і механізмів	частка	0,72
- робочих кадрів	частка	0,84
4. Середньооблікова базова чисельність робітників	осіб	9
5. Середньорічна базова кількість машин	шт.	3
6. Кількість машин на кінець базового року	шт.	3
7. Приріст чисельності робітників у 2025 році, зайнятих на будівельно-монтажних роботах	осіб	3
8. Індекс структурних зрушень в обсязі будівельно-монтажних робіт	коефіцієнт	0,75
9. Приріст виробничої потужності у попередньому році за рахунок організаційно-технічних заходів	%	1,16
10. Чисельність робітників на кінець базового року	осіб	12

Джерело: розраховано автором

Підсумовуючи вищевикладене, можна констатувати, що сформований проєкт виробничої програми ТОВ «СК Нове Місто» на 2025 рік характеризується недостатнім рівнем когерентності з наявним потенціалом. Дефіцит збалансованості щодо виробничої потужності складає 56%, що підтверджується значенням коефіцієнта її завантаження на рівні **0,75**. Оптимізація інтенсивності експлуатації потужностей субпідрядних організацій вбачається можливою за умови нівелювання виявленого дисбалансу в процесах випуску будівельної продукції та надання послуг.

Виробничу програму будівельної організації, як і її сукупну потужність, слід інтерпретувати як систему взаємопов'язаних вузькоспеціалізованих сегментів, що забезпечують безпосередню реалізацію будівельно-монтажних операцій та комплексне сервісне обслуговування об'єктів будівництва. Слід брати до уваги, що функціональна спеціалізація будівельно-технічного потенціалу детермінується специфікою технологічних процесів, які реалізуються або із залученням сторонніх контрагентів (субпідрядників), або за рахунок використання власних ресурсних спроможностей суб'єкта господарювання.

3.2 Розробка інструментів формування цінової політики в стратегії розвитку ТОВ «СК Нове Місто»

Суб'єкти будівельної індустрії функціонують у сегменті з надвисоким рівнем конкуренції, де ціновий детермінант виступає одним із фундаментальних критеріїв під час прийняття замовником рішення про співпрацю. Глибоке розуміння та імплементація результативних стратегій ціноутворення дозволяють організації не лише залучати нових контрагентів, а й утримувати ринкову частку, пролонгуючи власну конкурентоспроможність. Враховуючи, що цінова модель прямо корелює з показниками рентабельності та чистої прибутковості проєктів, похибки у стратегічному ціноутворенні можуть спровокувати фінансову дестабілізацію або недоотримання прибутку, навіть за умови бездоганної якості виконання будівельно-монтажних робіт.

Галузевий ринок будівництва вирізняється вираженою сезонною циклічністю попиту, перманентним зростанням вартості матеріальних ресурсів та динамічною зміною умов взаємодії із субпідрядними структурами. Системний аналіз цінових стратегій дає змогу менеджменту гнучко адаптуватися до екзогенних викликів, підтримуючи фінансову стійкість бізнес-моделі.

Володіння інструментарієм варіативного ціноутворення сприяє обґрунтованому вибору оптимальних підходів до реалізації різнопланових проектів, виходячи зі специфіки технічних завдань, профілю замовника та інтенсивності суперництва. Окрім іншого, цінова політика постає як дієвий інструмент стратегічного менеджменту, що забезпечує формування позитивного іміджу бренду, територіальну та галузеву експансію, а також стає основою нарощування капіталізації підприємства.

Методологія формування цін охоплює спектр підходів, що дозволяють ідентифікувати найбільш ефективні цінові рівні для послуг будівельного характеру. У науковій літературі та практиці найчастіше виокремлюють такі вектори:

Стратегія цінової дедукції (система дисконтів): орієнтована на короткострокове зниження вартості з метою залучення широкого кола споживачів або інтенсифікації обсягів замовлень; найбільш релевантна для оперативного нарощування ліквідності.

Преміальна стратегія ціноутворення: ґрунтується на встановленні високої цінової планки, що слугує індикатором ексклюзивності, виняткової якості або статусності об'єкта; ефективна для компаній із високим рівнем ділової репутації та впізнаваності.

Конкурентно-орієнтована стратегія: полягає у моніторингу та адаптації власних цін до ринкових індикаторів основних суперників, що дозволяє підтримувати стабільний паритет у межах галузевого сегмента [56; 57].

Ідентифікація стратегії ціноутворення за своєю суттю становить процес селекції оптимальної динаміки трансформації первинної вартості продукту на ринку з метою реалізації стратегічних намірів організації. Слід акцентувати увагу на тому, що маркетингові інструментарії класифікуються за розгалуженою

системою критеріїв. У контексті цінової політики суб'єктів господарювання доцільно виокремити наступні методологічні підходи:

- У межах елементів маркетингового комплексу (Marketing Mix): товарна стратегія, стратегія ціноутворення, дистрибуційна політика та стратегія маркетингових комунікацій.
- За векторами формування конкурентних переваг (згідно з концепцією М. Портера): мінімізація витрат (лідерство у витратах), диференціація продукту та фокусування на конкретних ринкових нішах.

Систематизація цінових стратегій (зокрема стратегій ринкової експансії нового продукту; конкурентно-орієнтованих моделей; диференціації цін за сегментами споживачів; географічного ціноутворення; стратегій у координатах «ціна — якість» та моделей цінового регулювання в межах товарного асортименту) дозволяє впорядкувати концептуальні підходи до встановлення вартості. Це створює умови для вибору найбільш релевантного сценарію відповідно до кон'юнктури ринку, що суттєво полегшує процес прийняття управлінських рішень, сприяє точності прогнозування результатів, оптимізації фінансових потоків та генеруванню стійких конкурентних переваг.

Для будівельних організацій критично важливою є модель диференціації успішних та неефективних цінових сценаріїв (рисунок 3.3).

Релевантна (виграшна) цінова стратегія базується на таких імперативах:

- точне ринкове позиціонування та артикуляція цінності продукту;
- гармонійне поєднання вартісних показників із якісними характеристиками;
- адаптивність та гнучкість цінових інструментів;
- жорсткий контроль витрат при забезпеченні заданого рівня рентабельності;
- сприятлива ділова репутація та позитивний імідж бренду.

На противагу цьому, деструктивна (програшна) цінова стратегія характеризується такими ознаками:

- використання цінового демпінгу, що підриває фінансову стійкість;
- ігнорування структури витрат та реальної собівартості;

- брак послідовності в управлінських рішеннях;
- неадекватна оцінка ринкових трансформацій та конкурентного тиску;
- негативний імідж організації в очах потенційних замовників.



Рисунок 3.3 - Модель особливостей виграшної та програшної цінової стратегії

ТОВ «СК Нове Місто»

Джерело: згруповано автором

Витрати в будівельній індустрії становлять сукупність акумульованих грошових ресурсів, спрямованих на реалізацію будівельно-монтажних операцій, виготовлення галузевої продукції та комплексне супроводження технологічних процесів. Дані фінансові вкладення детермінують собівартість робіт, що, у свою чергу, справляє безпосередній вплив на цінову архітектуру, рівень ринкової стійкості та загальну рентабельність будівельних суб'єктів господарювання.

Алгоритм стратегічного управління витратами набуває критичного значення для розробки ефективної цінової стратегії будівельної організації. Це зумовлено високою ресурсомісткістю галузі, складністю інженерно-технологічних рішень та значною амплітудою варіативності витратних статей. Відсутність системності в процесах планування, моніторингу та діагностики витрат провокує виникнення суттєвих фінансових дисбалансів, які деформують цінову політику компанії.

Процес стратегічного управління витратами у ТОВ «СК Нове Місто» має реалізовуватися в межах раціонально структурованої послідовності. Пріоритетною метою даного механізму є забезпечення довгострокової економічної результативності товариства шляхом нівелювання деструктивного впливу екзогенних та ендогенних чинників на структуру та динаміку витрат.

Початковим етапом виступає комплексна діагностика зовнішнього оточення та внутрішнього потенціалу з ідентифікацією релевантних чинників впливу. Оскільки ці детермінанти можуть мати як стимулюючий, так і пригнічуючий характер, першочергового значення набуває аналіз ланцюга створення цінності для кінцевого споживача та відповідна оцінка релевантних витрат на кожній ланці. Такий аналітичний підхід дозволяє виявити зони неефективності та провести таргетовану оптимізацію витрат [57; 59]. Паралельно із цим необхідно здійснити моніторинг кон'юнктури ринку будівельних послуг, дослідити динаміку цінових трендів та стратегії конкурентів, а також провести аудит внутрішніх ресурсів, наявної структури витрат та специфіки технологічних циклів.

Другий етап передбачає детермінацію стратегічних орієнтирів управління витратами, що включає пошук векторів інтенсифікації використання ресурсного потенціалу, нівелювання надлишкової собівартості будівельно-монтажних операцій та таргетовану оптимізацію витратних статей у розрізі окремих об'єктів, проектних циклів та структурних підрозділів. Для ефективного розв'язання деструктивних проблем суб'єкта господарювання та досягнення індикативних показників критично важливим є генерування та капіталізація конкурентних переваг. При цьому імплементація управлінських актів у сфері

витрат має бути спрямована на максимізацію чистого прибутку паралельно із системним зниженням рівня сукупних витрат організації.

Третій етап полягає у верифікації та науковій класифікації витрат: диференціації витратних потоків на постійні й змінні, прямі та непрямі складові. Особлива увага на цій стадії приділяється ідентифікації латентних витрат, що не генерують доданої вартості (зокрема надлишкових та невиробничих витрат), а також встановленню фундаментальних драйверів витрат, таких як сировинна база, енергоносії, фонд оплати праці та орендні зобов'язання щодо засобів механізації.

Четвертий етап охоплює архітектуру системи ключових індикаторів результативності (KPI) для моніторингу витратного поля. Зокрема, встановлюються такі параметри, як вартість будівництва 1 м² площі, питомі витрати на одиницю технологічних робіт, амплітуда відхилення фактичних витрат від бюджетних призначень, а також частка витрат на оплату праці, експлуатацію техніки та матеріальне забезпечення у загальній структурі собівартості.

П'ятий етап концентрується на інструментарії оптимізації, стратегічному плануванні та бюджетуванні. Це передбачає інтеграцію енергоефективних технологій, реінжиніринг логістичних ланцюгів, ревізію закупівельної політики та селекцію найбільш рентабельних постачальників. Також передбачається мінімізація адміністративно-управлінських і накладних витрат, розгляд доцільності аутсорсингу непрофільних бізнес-процесів, формування проектно-орієнтованих бюджетів та предиктивний розрахунок очікуваної собівартості.

Шостий етап присвячений безпосередній реалізації розробленої стратегії та розгортанню контролінгу. Він охоплює практичне втілення оптимізаційних заходів, безперервний моніторинг витратних показників за центрами фінансової відповідальності та жорсткий нагляд за дотриманням бюджетної дисципліни.

Сьомий етап становить собою фінальну стадію оцінки результативності та адаптації стратегічного курсу. На цій стадії здійснюється компаративний аналіз досягнутої економії, оцінюється синергетичний ефект від впроваджених рішень та проводиться зіставлення планових і фактичних індикаторів. На основі

отриманих даних здійснюється ревізія стратегії з урахуванням динаміки екзогенних факторів, таких як флуктуації цін на сировинних ринках, зміна споживчого попиту та трансформація конкурентного ландшафту.

Матриця BCG (Boston Consulting Group): цей інструментарій забезпечує можливість комплексного аналізу стратегічних бізнес-одиниць або продуктового портфеля організації через призму їхньої ринкової частки та динаміки зростання галузі. Застосування даної моделі сприяє ідентифікації пріоритетних напрямів інвестування та виявленню активів, що підлягають дезінвестуванню. Матриця Ансоффа: виступає фундаментальним інструментом для детермінації стратегій інтенсифікації зростання через варіативні комбінації товарів та ринків (зокрема стратегії проникнення на ринок, експансії ринку, розробки інноваційного продукту або диверсифікації). VRIO-аналіз (Цінність, Рідкість, Відтворюваність, Організація): спрямований на внутрішню діагностику ресурсного потенціалу компанії. Метод дозволяє виокремити активи, що генерують стійкі конкурентні переваги, що є критично важливим для верифікації обраної стратегії [60].

Восьмий етап алгоритму передбачає генерування аналітичної звітності та інституціоналізацію управлінських рішень. На цій стадії готуються деталізовані звіти для вищого керівництва, на основі яких ухвалюються рішення щодо подальшої трансформації бізнес-моделі: масштабування діяльності, оптимізації витратних статей або реалізації інвестиційних проектів.

Результативна цінова політика виступає каталізатором досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання, зокрема [57; 58]:

- Максимізація прибутковості: адекватне ціноутворення сприяє зростанню чистого прибутку шляхом оптимізації обсягів реалізації та підвищення маржинальності кожної транзакції.
- Конверсія та експансія клієнтської бази: стратегічне управління ціною підвищує привабливість пропозиції для потенційних контрагентів через гнучке використання інструментів стимулювання збуту та акційних механізмів.
- Лояльність та ретенція наявних споживачів: обґрунтована цінова архітектура забезпечує утримання клієнтського портфеля завдяки встановленню конкурентних та ринково збалансованих умов співпраці.

➤ Диверсифікація та освоєння нових ринкових ніш: гнучка цінова політика мінімізує бар'єри входу на нові ринки шляхом впровадження спеціальних цінових пропозицій або запуску диференційованих продуктових ліній.

➤ Зміцнення ринкового статусу та конкурентоспроможності: стратегічне маневрування цінами дозволяє організації зміцнювати лідерські позиції, нівелюючи ціновий тиск з боку основних конкурентів.

Науково обґрунтована політика ціноутворення виступає фундаментом досягнення стратегічних імплементацій та забезпечення парадигми сталого розвитку суб'єкта господарювання. Результати проведеного дослідження констатують, що процес формування цінової архітектури в будівельній індустрії є багатограним та складним, що зумовлено галузевою специфікою, надмірною матеріаломісткістю проектів та високою турбулентністю ринкового середовища.

Діагностика цінової політики будівельних структур була спрямована на верифікацію релевантності сформованих цін актуальним ринковим індикаторам, структурі внутрішніх витрат та стратегічним орієнтирам, а також на ідентифікацію прихованих деструкцій та ризиків, що здатні нівелювати рівень прибутковості та конкурентоспроможності.

У ході оцінювання результативності поточного механізму ціноутворення ТОВ «СК Нове Місто» було ідентифіковано наступні аспекти:

➤ Аудит чинного інструментарію: аналіз показав використання комбінації методів (зокрема моделі «витрати плюс прибуток», ринкового паритету та контрактного ціноутворення згідно з умовами підяду).

➤ Експертиза результативності: встановлено пряму кореляцію обраної цінової стратегії з показниками маржинального доходу та операційної рентабельності, а також виявлено еластичність попиту на послуги залежно від варіативності цінових пропозицій.

Систематизація ідентифікованих проблем та стратегічних ризиків:

1. Критична складність калькулювання собівартості: висока волатильність цін на сировинних ринках, що перешкоджає точному предиктивному розрахунку собівартості; недетерміновані флуктуації витрат на логістичне супроводження,

експлуатацію технічного парку та оплату праці; низький рівень цифровізації процесів кошторисного розрахунку та автоматизованого контролю витрат.

2. Обмежена адаптивність цінового механізму: брак диференційованого підходу до різних споживчих сегментів; низька оперативність реагування на трансформацію попиту або агресивні маркетингові кроки конкурентів; відсутність розгалуженої системи лояльності (дисконтних програм, бонусних схем чи пакетних рішень).

3. Екзогенна вразливість: цінові коливання на ринках енергоносіїв та основних будівельних матеріалів; нестабільність нормативно-правового поля та податкові ризики; виражена сезонна циклічність попиту на галузевому ринку; кореляція платоспроможності замовників із загальним макроекономічним фоном.

4. Недосконалість внутрішньої архітектури управління: дефіцит цілісної системи бюджетування, обліку та аудиту витрат; недостатня прозорість алгоритмів ціноутворення для зовнішніх стейкхолдерів (замовників); несистемний менеджмент ресурсів, що призводить до капіталізації перевитрат.

5. Ризики конкурентної дестабілізації: імовірність деструктивного заниження цін для залучення контрактів, що загрожує збитковістю проектів; жорстка тендерна конкуренція, яка вимагає високої стратегічної гнучкості; низька точність прогнозування стратегічних рішень конкурентів.

Ключові деструктивні чинники, що перешкоджають ефективному ціноутворенню в будівельних організаціях, корелюють із ринковою нестабільністю, високою трудомісткістю калькулювання собівартості, обмеженою адаптивністю цінових механізмів та низькою продуктивністю систем управління витратами. Нівелювання зазначених дефіцитів вимагає імплементації цілісної системи стратегічного кост-менеджменту, впровадження варіативних цінових моделей, безперервного кон'юнктурного моніторингу та забезпечення транспарентності алгоритмів встановлення цін.

За результатами діагностики методологічного інструментарію ціноутворення у ТОВ «СК Нове Місто» ідентифіковано наступні закономірності:

Метод «витрати плюс прибуток» (Cost-Plus Pricing): імплементується переважно для реалізації індивідуалізованих або технічно складних архітектурно-будівельних проектів, де варіативність ресурсних витрат є високою.

Метод ринкового паритету: базується на орієнтації на медіанні ринкові індикатори конкурентного середовища в межах регіону. Даний підхід застосовується для типових будівельно-монтажних операцій, що характеризуються високою прозорістю та стабільністю попиту.

Контрактне (тендерне) ціноутворення: виступає домінуючим механізмом при роботі з масштабними корпоративними замовленнями або в межах державного сектору (зокрема, при реалізації соціально значущих проектів, таких як зведення житла для внутрішньо переміщених осіб).

Систематизація та компаративний аналіз результативності методів детермінації цін у розрізі специфіки робіт ТОВ «СК Нове Місто» представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 — Оцінка ефективності та релевантності методів ціноутворення за категоріями проектів ТОВ «СК Нове Місто»

Вид робіт	Метод «собівартість + націнка»	Ринкове ціноутворення	Ціни за договорами підряду	Ефективність / зауваження
Капітальне будівництво	Висока точність прогнозу прибутку	Середня (ризик недооцінки ринку)	Висока (гарантований прибуток)	Найбільш ефективний для великих проектів
Ремонтно-будівельні роботи	Висока гнучкість у підрахунку витрат	Середня (конкуренція знижує маржу)	Середня (залежить від умов контракту)	Добре підходить для дрібних замовлень
Спеціалізовані роботи	Висока точність, але складно прогнозувати	Низька (ринок нестабільний)	Висока (договірні умови гарантують оплату)	Використовується тільки при великих або складних замовленнях.

Джерело: згруповано автором

Таким чином, застосування методу «витрати плюс прибуток» гарантує системний контроль над витратними статтями та цільовою маржинальністю, проте критично залежить від прецизійного обліку ресурсного забезпечення. У свою чергу, ринкове ціноутворення демонструє високу ефективність у сегменті стандартизованих робіт, хоча й характеризується вразливістю до кон'юктурних

флуктуацій. Механізм контрактного ціноутворення за договорами підряду дозволяє фіксувати фінансовий результат у довгострокових проектах, але накладає певні обмеження на стратегічну маневреність підприємства.

Запропонований комплекс заходів з оптимізації процесів встановлення цін у ТОВ «СК Нове Місто» спрямований на системне зміцнення цінової архітектури, що робить її більш релевантною, науково обґрунтованою та конкурентостійкою. Пріоритетними векторами вдосконалення є:

Стратегічний моніторинг ринкового ландшафту: системна діагностика активності конкурентів надає можливість ТОВ «СК Нове Місто» оперативно синхронізувати цінову пропозицію із ринковими трансформаціями та формувати диференційовані оффери для різних клієнтських сегментів, що посилює ринкову адаптивність компанії.

Модернізація системи внутрішньої калькуляції: удосконалення алгоритмів розрахунку собівартості сприяє ідентифікації прихованих резервів зниження витрат та підвищенню операційної рентабельності. Автоматизація кошторисної діяльності формує транспарентну та верифіковану фінансову модель бізнесу.

Імплементація гнучких цінових моделей: впровадження інструментарію динамічного ціноутворення дозволяє максимізувати дохід залежно від інтенсивності попиту та специфіки проектів. Система бонусних преференцій та пакетних пропозицій підвищує рівень клієнтоорієнтованості та зміцнює конкурентний статус бренду.

Транспарентність та аргументація вартісних показників: чітка декомпозиція структури ціни для стейкхолдерів мінімізує репутаційні ризики та сприяє розбудові довгострокового партнерського капіталу з ключовими замовниками.

Технологічна інноваційність та нарощування доданої вартості: інтеграція сучасних будівельних технологій створює підґрунтя для переходу до преміального ціноутворення. Краща якість та розширений сервісний пакет формують унікальну торгову пропозицію, стимулюючи капіталізацію доходів ТОВ «СК Нове Місто».

Ефективна реалізація окреслених ініціатив дозволить сформувати адаптивну, економічно детерміновану та клієнтоцентричну систему ціноутворення, що стане ключовим драйвером зростання прибутковості та зміцнення ринкових позицій ТОВ «СК Нове Місто» в довгостроковій перспективі.

3.3 Впровадження інноваційних інструментів до стратегії розвитку ТОВ «СК Нове Місто»

Для забезпечення стійких конкурентних переваг ТОВ «СК Нове Місто» доцільно імплементувати стратегію інноваційного розвитку, яка базується на системній інтеграції передових технологічних рішень у виробничий цикл. Інноваційна активність будівельного підприємства має бути спрямована на якісне оновлення ключових аспектів діяльності, зокрема: впровадження прогресивних методів монтажу складних інженерних конструкцій, оптимізацію архітектурно-будівельних процесів, використання енергоефективних матеріалів нового покоління та впровадження сучасних концепцій ергономічного дизайну.

Спираючись на результати проведеного стратегічного аналізу та ідентифіковані ринкові можливості, було сформовано ієрархію короткострокових цілей, що складають операційний базис реалізації стратегії розвитку ТОВ «СК Нове Місто» (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 – Дерево цілей реалізації стратегії розвитку ТОВ «СК Нове Місто»

Джерело: сформовано автором

Дерево цілей становить собою декомпоновану ієрархічну архітектуру прагнень організації, де короткострокові оперативні завдання логічно підпорядковані генеральній (стратегічній) місії компанії. Така візуалізація дає змогу менеджменту чітко диференціювати пріоритетність виконання етапів, визначаючи послідовність кроків, критично необхідних для досягнення цільових показників у довгостроковій перспективі.

Базуючись на розробленому дереві цілей, найбільш релевантним рішенням для ТОВ «СК Нове Місто» вбачається розробка комплексної функціональної стратегії розвитку. Даний підхід передбачає синергетичну оптимізацію діяльності кожного структурного підрозділу підприємства. Паралельно доцільно імплементувати окремі компоненти агресивної ринкової стратегії. Це є раціональним кроком, оскільки поточний потенціал організації дозволяє ініціювати експансію на нові сегменти ринку та зміцнювати позиції за рахунок витіснення конкурентів завдяки вищій операційній ефективності.

Стратегічним орієнтиром реалізації інноваційного курсу ТОВ «СК Нове Місто» є прогнозоване нарощування обсягів будівельно-монтажних робіт через впровадження високотехнологічних рішень. Це забезпечить не лише пролонгацію конкурентоспроможності компанії на вітчизняному ринку, а й суттєву інтенсифікацію показників прибутковості.

Особливе місце в стратегії займає впровадження BIM-технологій (Building Information Modeling), які дозволяють нівелювати найбільш гострі проблеми галузі, зафіксовані в сучасних дослідженнях [23]:

Надмірна ресурсомісткість: цифровізація дозволяє оптимізувати витрати матеріальних та енергетичних ресурсів на всіх стадіях будівництва.

Управлінська неефективність: BIM вирішує проблему низької якості комунікацій між учасниками проекту, створюючи єдине інформаційне середовище для проектування та експлуатації.

Нераціональне використання ресурсів: технологія дає змогу мінімізувати відсоток сировини та супутньої продукції, що не підлягає рециклінгу або повторному використанню.

Брак цілісного управління життєвим циклом: запровадження підходів до менеджменту об'єкта як ланцюга взаємопов'язаних етапів — від концептуального проекту до демонтажу чи реновації.

Екологічне навантаження: розв'язання проблеми високої енергоємності процесів, що сприяє декарбонізації та зменшенню техногенного впливу на довкілля.

Інституційні бар'єри: подолання застарілості нормативно-правового базису, який часто не встигає за стрімким розвитком будівельних інновацій.

Техногенна безпека: зниження аварійності об'єктів через предиктивний аналіз стану конструкцій на етапі експлуатації.

Фундаментальна сутність концепції BIM (Building Information Modeling) базується на створенні та спільному використанні інтегрованої інформаційної моделі об'єкта. Ця модель синтезує структуровані та неструктуровані масиви даних (інформаційні контейнери) у межах єдиної екосистеми. Вона акумулює вичерпні фізичні, функціональні та просторові характеристики споруди, що слугує базисом для генерації високоточної проєктно-кошторисної документації та експлуатаційних регламентів, які супроводжують об'єкт на всіх етапах його життєвого циклу.

Сучасний стан будівельної галузі України характеризується фрагментарною цифровізацією, оскільки впровадження BIM-інструментарію залишається прерогативою лише окремих інноваційно активних підприємств. Саме тому перехід на рейки BIM-моделювання визнається стратегічним вектором цифрової трансформації вітчизняного будівництва.

BIM-технології постають як прогресивний інноваційний метод диджитал-менеджменту, що передбачає прецизійну обробку всього масиву даних про об'єкт. Віртуальне прототипування споруди ще до початку фізичних робіт дозволяє здійснювати безперервний моніторинг життєвого циклу будівлі. Імплементация цього підходу забезпечує:

- ✓ підвищення конструктивної безпеки та експлуатаційної надійності;
- ✓ оперативність та прозорість управлінських процесів;
- ✓ мінімізацію проєктних колізій та помилок;

✓ суттєве зниження собівартості будівництва та оптимізацію витрат на стадії використання об'єкта.

Для реалізації стратегії інноваційного розвитку ТОВ «СК Нове Місто» було детерміновано систему довгострокових стратегічних орієнтирів:

1. Експансія на локальному ринку: нарощування та утримання домінуючої частки ринку будівельних послуг у м. Суми.

2. Технологічна та екологічна модернізація: активне впровадження інноваційних методів зведення об'єктів та використання еко-релевантних матеріалів, позбавлених токсичних компонентів.

3. Стимулювання попиту: розробка та впровадження інструментарію просування власних будівельно-монтажних послуг.

4. Репутаційний менеджмент: участь у фахових конкурсах та рейтингах для зміцнення ділової репутації та формування іміджу надійного забудовника.

5. З метою інтенсифікації обсягів виконання робіт ТОВ «СК Нове Місто» доцільно зосередитися на таких заходах:

Гнучке ціноутворення: впровадження прогресивної системи знижок для лояльних замовників та при масштабних обсягах підряду.

Цифровий маркетинг: розширення присутності в інформаційному просторі (актуалізація прайс-листів, таргетована реклама, висвітлення успішних кейсів у мережі Інтернет).

Лояльність та фінансова підтримка: застосування механізмів розтермінування платежів для постійних контрагентів.

Інноваційне будівництво: інтеграція сучасних технологій монтажу та високотехнологічної обробки матеріалів для підвищення якості кінцевого продукту.

Для ТОВ «СК Нове Місто» критично важливим аспектом є інтенсифікація маркетингових комунікацій у сфері будівельно-монтажних послуг. У сучасному бізнес-середовищі реклама виступає фундаментальним важелем зміцнення ринкових позицій, проте вітчизняний сектор будівництва вимагає специфічних підходів до її організації. Зокрема, під час просування масових категорій продукції та послуг (таких як оздоблення, фасадні системи чи віконні

конструкції) необхідно генерувати креативні концепції та візуальні образи, що забезпечують високий рівень запам'ятовуваності, сприяють конверсії споживачів та територіальному розширенню ринків збуту.

Розробка рекламних стратегій для ексклюзивних сегментів (спеціалізоване обладнання, інженерні системи чи опалубка) потребує альтернативної методології. У процесі просування складних будівельних послуг акцент має бути зміщений на детальну експертну презентацію їхніх технологічних переваг. Релевантними інструментами тут виступають методи «нативної» реклами (hidden advertising) у медіапросторі та публікація аналітичних статей у профільних галузевих виданнях. Крім того, ключовим елементом цифрової присутності для сучасних суб'єктів господарювання є створення корпоративних веб-ресурсів із детальними специфікаціями пропонованих рішень.

Для ТОВ «СК Нове Місто» пріоритетним завданням є розробка та запуск власної інтерактивної платформи (сайту), яка слугуватиме центральним вузлом комунікації з потенційною аудиторією. Даний вебресурс повинен містити вичерпний контент щодо:

- портфеля будівельних послуг компанії;
- унікальних переваг виконання робіт із застосуванням міжнародних інноваційних технологій;
- екологічних стандартів та використання безпечних сертифікованих матеріалів.

У межах корпоративного сайту ТОВ «СК Нове Місто» доцільно інтегрувати механізми контекстної та банерної реклами. Використання банерних мереж на тематичних майданчиках дозволить не лише генерувати цільовий трафік, а й працювати на впізнаваність бренду та формування позитивної ділової репутації підприємства.

Після концептуального формування стратегії інноваційного розвитку ТОВ «СК Нове Місто» пріоритетним завданням стає впровадження комплексу практичних заходів для її успішної імплементації: Моніторинг та прогнозування споживчих запитів; здійснення глибокого аналізу перспективних потреб ринку м.

Суми. Висока концентрація конкурентів у регіоні обумовлює потребу в постійній адаптації послуг до зростаючих вимог замовників.

Програма інтенсифікації збуту та клієнтської лояльності: розробка багаторівневої системи преференцій. Для постійних контрагентів доцільно запровадити прогресивну шкалу знижок на додаткові обсяги робіт. Щодо нових клієнтів (у тому числі залучених від конкурентів) — ініціювати програми заохочення, що базуються на лояльних умовах первинної співпраці. Зокрема, ефективним буде впровадження пакетних пропозицій: при замовленні комплексу з 2-х або 3-х видів будівельно-монтажних послуг передбачати дисконт у розмірі 5-10% від загального кошторису.

Бенчмаркінг та конкурентний аналіз: систематичне вивчення стратегій основних гравців ринку. Це дозволить об'єктивно верифікувати власні спроможності та ідентифікувати технологічні інновації конкурентів для подальшої розробки та впровадження унікальних власних рішень.

Розвиток людського капіталу: безперервне підвищення професійної кваліфікації та майстерності персоналу. У будівельній галузі якість інтелектуального та технічного ресурсу працівників є критичним чинником забезпечення ринкової стійкості фірми.

Оптимізація маркетингових комунікацій: активізація рекламної присутності через формування та розвиток найбільш ефективних комунікаційних каналів взаємодії з цільовою аудиторією.

Супровід та контроль процесу реалізації інноваційного курсу покладається на директора ТОВ «СК Нове Місто» із залученням провідних фахівців виробничо-технічних підрозділів.

Отриманий позитивний результат свідчить про фінансову спроможність та обґрунтованість обраного вектора інноваційного розвитку ТОВ «СК Нове Місто».

Таблиця 3.2 — Комплексні рекомендації щодо вдосконалення системи управління розвитком ТОВ «СК Нове Місто»

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
Удосконалення організаційно-технологічної схеми розробки виробничої програми	Використання організаційно-технологічної схеми для розробки тактичних планів	Покращення процесів планування завантаження виробничих потужностей
Впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання	Впровадження BIM-технологій	Вдосконалення процесів проектування об'єктів будівництва, підвищення продуктивності праці, приріст прибутку
Впровадження інноваційної стратегії розвитку будівельного підприємства	Розробка інноваційної стратегії розвитку	Зростання конкурентоспроможності, приріст прибутку

Джерело: згруповано автором

Виробничу програму ТОВ «СК Нове Місто» у поєднанні з її виробничим потенціалом слід інтерпретувати як інтегровану сукупність детермінованих спеціалізованих потужностей. Вони призначені для операційної реалізації будівельно-монтажних процесів та комплексного супроводу об'єктів капітального будівництва. Важливо акцентувати увагу на тому, що функціональна спеціалізація техніко-технологічної бази підприємства безпосередньо корелює зі специфікою робіт, розподілених між власними виробничими підрозділами та залученими субпідрядними організаціями.

На сучасному етапі будівельний сектор України функціонує в умовах низки взаємозалежних деструктивних чинників, серед яких найбільш критичним є дефіцит уніфікованого протоколу обміну цифровими даними. Неструктурованість та низька транспарентність інформаційних потоків суттєво обмежують аналітичний базис для проектування та впровадження стратегічних управлінських рішень, унеможливають об'єктивну верифікацію їхньої результативності, а також створюють інституційні бар'єри для інтеграції інноваційних методологій та прогресивних технологій у галузеву практику.

Важливим кроком на шляху подолання цих перешкод стало ухвалення Кабінетом Міністрів України Розпорядження від 17 лютого 2021 року, яким було схвалено «Концепцію впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM-технологій) в Україні». Даний нормативний акт разом із

затвердженим планом заходів з його реалізації закладає фундамент для переходу будівельної індустрії на якісно новий рівень диджиталізації, що є стратегічно важливим і для розвитку ТОВ «СК Нове Місто».

Окремої уваги в контексті технологічного оновлення заслуговує впровадження інноваційної методики зведення об'єктів за допомогою структурних ізоляційних панелей (SIP-технологія). Ця канадська система швидкісного монтажу будівель та споруд довела свою надійність протягом десятиліть експлуатації в країнах Заходу (починаючи з середини XX століття). Проектні особливості SIP-панелей забезпечують виняткові теплоізоляційні характеристики та структурну міцність, що дозволяє успішно реалізовувати будівельні проекти навіть за екстремальних кліматичних умов.

З огляду на потенціал використання інноваційних матеріалів та необхідність зміцнення ринкових позицій, було сформульовано систему довгострокових стратегічних орієнтирів ТОВ «СК Нове Місто»:

Ринкова експансія: нарощування присутності та масштабування частки підприємства на ринку будівельних послуг м. Суми.

Екологічна та технологічна модернізація: системна інтеграція передових інженерних рішень та перехід на використання екологічно безпечних будівельних матеріалів, що не містять шкідливих хімічних компонентів.

Комерційна активізація: розробка та впровадження дієвих механізмів стимулювання попиту на власні будівельно-монтажні роботи.

Репутаційний менеджмент: активна участь у фахових рейтингах та престижних рекламних заходах для підвищення впізнаваності бренду та капіталізації ділової репутації фірми.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі запропоновано вирішення актуальної наукової проблеми щодо розробки стратегії розвитку підприємства та обґрунтування вибору альтернатив з її реалізації в ТОВ «СК Нове Місто».

Встановлено, що стратегія підприємства – це загальний довгостроковий план, який визначає основні напрями діяльності компанії для досягнення її місії та цілей в існуючих умовах. У стратегічному управлінні підприємством терміни «стратегія» та «стратегія розвитку» мають схожі риси, але вони відрізняються за своїми цілями, спрямованістю та підходами. Стратегія розвитку підприємства – це специфічний вид стратегії, який фокусується на розширенні можливостей компанії, освоєнні нових ринків і створенні конкурентних переваг у майбутньому. Загальна стратегія підприємства формується на основі поточної діяльності та спрямована на утримання позицій. В той же час, стратегія розвитку націлена на принципові зміни, розширення бізнесу та вихід на нові рівні. За рахунок цього стратегії розвитку характеризуються вищим рівнем ризику.

Визначено, що чистий дохід від реалізації продукції складає найбільшу частку в структурі доходів досліджуваного підприємства. Так, частка чистого доходу від реалізації продукції в 2024 р. складала 96,78%, що є меншим за аналогічний показник в 2022 р. на 0,95%. Частка інших операційних доходів протягом досліджуваного періоду була нестабільною і характеризувалась наступною динамікою: 2022 р. – 2,04%; 2023 р. – 0,59%; 2024 р. – 1,96%. В частині оцінки зміни частка інших доходів підприємства, зауважимо про її зростання в 2024 р. в порівнянні з 2022 р. з 0,23% до 1,26%.

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

В результаті рейтингування можливостей підприємства визначено наступний їх порядок за вагомістю: збільшення кількості тендерів державою на будівництво; наявність значної сировинної бази для виробництва будівельних матеріалів; розвиток малого та середнього бізнесу. Найменший вплив за результатами розрахунків належить уповільнення погіршення економічного стану галузі. Збільшення кількості тендерів сприятиме підвищенню фінансово-економічного стану підприємства, наявність значної сировинної бази для виробництва будівельних матеріалів сприятиме вчасному виконанню замовлень.

Обґрунтовано, що при формуванні стратегії розвитку ТОВ «СК Нове Місто» доцільно визначати структурно-функціональну будову системи стратегічного управління, яка в подальшому сформує можливість розробки моделі стратегічного управління. У системі управління ТОВ «СК Нове Місто» виділяють такі підсистеми як планування, організаційна, інформаційно-аналітична, прийняття рішень, мотивації. Система стратегічного управління будівельним підприємством базується на стратегічному плануванні, що доповнюється механізмом узгодження оперативних, тактичних рішень стратегічними, і обов'язково механізмом коригування і контролю реалізації стратегії розвитку будівельного підприємства.

Підтверджено, що стратегічною метою реалізації стратегії інноваційного розвитку ТОВ «СК Нове Місто» є прогнозоване збільшення обсягів надання будівельно-монтажних робіт та інших послуг із застосуванням сучасних інновацій в будівництві. Це посилить не тільки конкурентоспроможність будівельного підприємства на вітчизняному будівельному ринку, а також збільшить прибутковість підприємства.