Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.289.02.06 ПЗ

Розробила: студентка 2 курсу, групи 213-ЕП-323
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до принципів академічної доброчесності)

_____ Наталя ЧЕРНЕНКО
(підпис)

Керівник: доцент, канд. екон. наук
Іван СОЛОМНІКОВ

Рецензент: доцент, канд. екон. наук
Олена СЕМЕНЦОВА

2025

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний
Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом
Рівень вищої освіти: магістр
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук
_____ Володимир ДИКАНЬ

«____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Черненко Наталі Василівни

1 Тема «Формування стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства будівельної галузі»
керівник Соломніков Іван Володимирович, канд. екон. наук, професор
затверджені розпорядженням по економічному факультету
від «21» жовтня 2024 року № 30/24
2 Строк подання студентом закінченої роботи «01» січня 2025 року
3 Вихідні дані: Положення про підприємство та його історія
Звіт про фінансові результати (форма № 2) ТДВ «Житлобуд-2»
Звіт про наявність та рух основних засобів ТДВ «Житлобуд-2»
Звіт про рух грошових коштів ТДВ «Житлобуд-2»
Науково-методична література
Статистична інформація
Періодичні видання
4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1 Теоретичні основи забезпечення ефективного розвитку підприємств будівельної галузі
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ТДВ «Житлобуд-2»
3Обґрунтування напрямів розвитку ТДВ «Житлобуд-2» в сучасних умовах господарювання

5 Перелік графічного матеріалу
1 Мета, об’єкт та предмет дослідження
2 Стратегії управління будівельними компаніями
3 Управлінський аналіз будівельної компанії
4 Методи портфельного аналізу -
5 Принципи успішної стратегії будівельного підприємства
7-10 Аналіз господарської діяльності ТДВ «Житлобуд-2»
11 Показники індикатора ділової впевненості в будівництві у 2021-2024
12 -13 Матриця оцінки стратегії ТДВ «Житлобуд-2»
14-16 Кошторис заходів щодо зміни стратегії ТДВ «Житлобуд-2
17 Зміст та структура цілей ТДВ «Житлобуд-2»
18-19 Стратегічні цілі ТДВ «Житлобуд-2» та показники для їх розрахунку
20 Ключові показники ефективності за проекціями ЗСП
21 Оцінка ефективності реалізації стратегії ТДВ «Житлобуд-2»

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «01» жовтня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні основи забезпечення ефективного розвитку підприємств будівельної галузі	22.10.2024	викон.
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ТДВ «Житлобуд-2»	01.11.2024	викон.
3 Обґрунтування напрямів розвитку ТДВ «Житлобуд-2» в сучасних умовах господарювання	16.11.20234	викон.
Висновки	12.12.2024	викон.
Графічна частина	25.12.2024	викон.

Студент _____ Наталя ЧЕРНЕНКО

Керівник _____ Іван СОЛОМНІКОВ

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні основи забезпечення ефективного розвитку підприємств будівельної галузі	10
1.1 Стратегія розвитку будівельного підприємства: особливості та характеристика	10
1.2 Підходи вибору стратегії будівельним підприємством	21
1.3 Сучасні підходи формування стратегії розвитку будівельного підприємства	30
Висновки до розділу 1	38
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ТДВ «Житлобуд-2»	40
2.1 Загальна характеристика і об'єми діяльності компанії	40
2.2 Аналіз стану основних засобів підприємства	44
2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства	53
2.4 Аналіз витрат та фінансових результатів діяльності підприємства	57
Висновки до розділу 2	65
3 Обґрунтування напрямів розвитку ТДВ «Житлобуд-2» в сучасних умовах господарювання	70
3.1 Аналіз стану будівельного ринку України	70
3.2 Вибір і реалізація стратегії розвитку ТДВ «Житлобуд-2»	79
3.3 Оцінка ефективності реалізації стратегії будівельної компанії	92

Висновки до розділу 3 98

Висновки 100

Список використаних джерел 104

Вступ

Актуальність теми. Будівельний ринок є однією з найважливіших складових економіки будь-якої країни. Розуміння та аналіз його особливостей допомагає не лише зрозуміти поточний стан сектору, а й спрогнозувати можливі тенденції та зміни.

Однією з основних характеристик будівельного ринку є його циклічність. Бізнес-цикли впливають на багато галузей, але особливо яскраво вони проявляються в будівельній сфері. Періоди активного зростання і розширення будівельної діяльності чергуються з періодами уповільнення, які безпосередньо пов'язані із загальним станом економіки, рівнем інвестицій і споживчого попиту. Слід також враховувати, що будівництво - це галузь з тривалим виробничим циклом. Гроші, вкладені в проєкт, не одразу приносять дохід, іноді на завершення проєкту може знадобитися кілька років. Цей факт робить будівельні підприємства чутливими до економічних коливань.

Крім того, будівельна галузь характеризується високим рівнем ризику. Ризики можуть виникати на кожному етапі проєкту, від придбання землі та отримання дозволів до введення об'єкта в експлуатацію. Будівельні проєкти часто залежать від ряду змінних, таких як погода, складність інженерних рішень або місцеві політичні умови. Ще однією важливою особливістю будівельного ринку є його багаторівневий характер. Сюди входять як великі інфраструктурні проєкти, що фінансуються національними та міжнародними організаціями, так і приватні проєкти, що реалізуються окремими особами або компаніями. Розуміння і врахування всіх цих особливостей при розробці стратегії розвитку будівельної організації може допомогти уникнути багатьох помилок і побудувати довгостроковий, сталий розвиток на мінливому і все більш складному будівельному ринку.

В умовах глобалізації та жорсткої конкуренції на ринку будівельних послуг особлива увага приділяється формулюванню ефективних стратегій розвитку будівельних компаній.

Процес планування будівельної галузі в економіці, незважаючи на його стійку інерційність, є складним і багатогранним, оскільки на нього впливає багато зовнішніх і внутрішніх факторів. А правильно обрана та реалізована стратегія може стати ключовим фактором успіху, що дозволить компанії подолати нові перешкоди, адаптуватися до мінливих ринкових умов і зайняти лідируючі позиції серед конкурентів.

У зв'язку з цим дослідження підходів до формування стратегій розвитку будівельних підприємств є особливо важливим, оскільки дає можливість зрозуміти та адаптувати кращі практики у цій сфері.

Зв’язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення концептуальних засад для формування ефективної стратегії розвитку підприємства будівельної галузі.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних взаємозалежних **завдань:**

- окреслити особливості формування стратегії будівельного підприємства;

- розкрити підходи до формування стратегії розвитку будівельного підприємства;

- провести аналіз будівельного ринку та господарської діяльності будівельної компанії;

- обґрунтувати напрями розвитку будівельного підприємства в сучасних умовах господарювання;

- сформувати стратегію розвитку будівельного підприємства та визначити її ефективність.

Об’єктом дослідження є процес розвитку будівельного підприємства.

Предмет дослідження: формування стратегії розвитку будівельного підприємства в сучасних умовах господарювання.

Інформаційною основою роботи є публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів щодо проблематики розвитку підприємств будівельної сфери, монографічні дослідження з питань формування стратегії розвитку, статистичні дані та дані фінансової і статистичної звітності будівельного ринку та підприємств галузі, ресурси Інтернету, що відображено у джерелах [1-77] наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для проведення дослідження застосовані спеціальні методи: структурно-змістовного аналізу – для формування понятійного апарату щодо формування стратегії будівельних підприємств; статистичні та графічні - для аналізу сучасного стану та перспективи розвитку будівельної галузі в Україні; економічного й фінансового аналізу та аналітичні методи – для оцінки показників формування ефективного розвитку будівельних підприємств; абстрактно-логічний - для теоретичних узагальнень результатів дослідження.

Наукова новизна полягає в розробці та обґрунтуванні теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку будівельного підприємства.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у тому, що теоретичні здобутки та положення кваліфікаційної роботи доведені до рівня конкретних пропозицій і розробок, які є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку будівельних підприємств у сучасних умовах господарювання.

Результатами роботи автора є автора є формування стратегії розвитку підприємства будівельної сфери в сучасних умовах господарювання.

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 13 сторінок (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 84-й студентській науково-технічній конференції СНТК Українського державного університету залізничного транспорту (12-14 грудня 2024 р., м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі розглядають теоретичні засади забезпечення ефективного розвитку підприємств будівельної галузі шляхом формування стратегії розвитку.

У другому розділі проведено аналіз господарської діяльності будівельної компанії.

У третьому розділі окреслено напрями ефективного розвитку підприємства будівельної сфери через вибір та формування стратегії розвитку, а також виконана оцінка ефективності її реалізації для будівельної компанії ТДВ «Житлобуд-2».

1 Теоретичні основи забезпечення ефективного розвитку підприємств будівельної галузі

1.1 Стратегія розвитку будівельного підприємства: особливості та характеристика

Стратегія розвитку підприємства – це комплексний бізнес-план, спрямований на зміцнення його позицій на ринку, залучення клієнтів і задоволення їхніх потреб та досягнення глобальних цілей.

Стратегічне планування дозволяє обирати шляхи розвитку, ринки, конкурентні позиції та методи ведення бізнесу з найменшими витратами. У цьому контексті перед керівництвом компанії постають три завдання [75]:

- вибір напрямку розвитку;
- формування цілей;
- формулювання стратегії.

Формулювання стратегії компанії починається з визначення бачення. Це своєрідний маршрут, яким компанія рухається до майбутнього.

Бачення компанії базується на ряді факторів: цільові групи клієнтів, географічні ринки, товарні ринки, аналіз майбутніх можливостей, імідж компанії тощо. Це те, якою компанія має бути в майбутньому.

При формулюванні стратегії важливо виконати загальний опис поточних можливостей компанії, її цільової клієнтської бази та того, яким підприємство має бути в майбутньому.

Виходячи з цього, на етапі формування цілей місія бізнесу переводиться в конкретні результати і підсумки, яких прагне досягти підприємство.

Вибір правильної корпоративної стратегії особливо важливий в умовах стагнації галузі та повільного економічного зростання. За таких обставин окремі елементи корпоративної стратегії потребують докорінного перегляду.

Як свідчить досвід багатьох компаній і менеджерів, у складних економічних умовах жорсткої конкуренції управлінські команди ставлять конкретні цілі та енергійно домагаються їх досягнення.

Послідовна реалізація основних цілей корпоративної діяльності часто важливіша за технології, фінансову базу та організаційну структуру.

Стратегія компанії визначає, що має бути зроблено, ким і коли, і що необхідно для підприємства в цілому і для кожного відділу [5].

Міжнародний досвід показує, що найкращими стратегіями є ті, які реагують на внутрішнє та зовнішнє середовище компанії та забезпечують конкурентну перевагу, яка підвищує їх продуктивність.

Періоди кризи та рецесії - це можливість докорінно змінити корпоративну культуру та способи роботи. Саме в цей час далекоглядні лідери можуть реструктурувати всю організаційну систему і зменшити організаційну структуру до оптимального розміру, розвинути сильнішу культуру продуктивності та рішуче відмовитися від застарілих методів роботи.

Для розробки стратегії в цій ситуації необхідна проактивна позиція та швидкий перегляд ситуації після кожної значної події. Необхідно швидко переглянути управління бізнесом в умовах нестабільності на ринку праці,

Однак завжди необхідно думати про те, як скористатися ситуацією, поки конкуренти не випередили. Адже оцінювати ситуацію необхідно до того, як це зроблять конкуренти.

Стратегія компанії включає в себе ряд методів і спрямована на задоволення потреб клієнтів та досягнення поставлених цілей.

В принципі, метою підприємства є утримання або завоювання лідируючих позицій на ринку, а також забезпечення комфортних умов праці для співробітників.

Стратегічне планування складається з декількох етапів.

Першим кроком є визначення бачення, місії та цілей компанії. Цей підхід «зверху вниз» дозволяє бачити кінцеву точку, якої підприємство хоче досягти в певний момент часу.

По-друге, необхідно ретельно дослідити внутрішні ресурси та зовнішнє середовище. Це дасть змогу компанії зрозуміти, від чого вона має відштовхуватися і на що спиратися.

Визначивши сильні та слабкі сторони компанії, можна використати її сильні сторони та можливості і захиститися від загроз із зовнішнього середовища.

Після завершення аналізу мікро- та макросередовища наступним кроком є вибір самої стратегії. На цьому етапі важливо врахувати власні характеристики компанії та ринкову ситуацію.

Застосування всіх вищезазначених кроків забезпечить досягнення компанією своїх організаційних цілей. Адже ефективне стратегічне планування вимагає налагодити внутрішні процеси та взаємодію між внутрішніми підрозділами, які призведуть до довгострокового успіху.

Крім того, до уваги беруться також ринкові умови, економічний клімат та перспективи країни на майбутнє.

Стратегічне планування здійснюється шляхом аналізу як мікро-, так і макросередовища компанії. Цей етап особливо необхідний у ситуаціях, коли середовище, що оточує, наприклад, будівельну галузь, розвивається нестабільно. Він важливий, оскільки має потенціал для виявлення конкурентних переваг та дозволяє визначити конкурентні переваги у разі раптових змін у зовнішньому середовищі [5].

Аналіз зовнішнього середовища є одним з ключових елементів стратегічного планування. Кон'юнктура ринку визначається насамперед поточною економічною ситуацією та політикою подальшого розвитку, що дозволяє визначити перспективні ніші.

Попит на продукцію та послуги компанії значною мірою залежить від макроекономічних чинників.

Таким чином, переходячи до формулювання стратегії, перше, на що варто спиратися, - це зовнішній аналіз, який визначає можливості та визначаються

загрози для підприємства та є складовою SWOT-аналізу і, відповідно до ключових критеріїв, надає компанії повну характеристику

Можливості - це сприятливі ринкові умови для досягнення економічного зростання підприємства. До них можна віднести втрату конкурентів, збільшення купівельної спроможності населення, високий добробут країни, плани уряду, спрямовані на економічне зростання підприємства та допомагають досягти позитивного платіжного балансу, а також сприяють розвитку підприємств.

Загроза - це підвищений ризик того, що результати діяльності компанії погіршаться, а продажі зменшаться через ризик погіршення результатів діяльності та зниження продажів. До них відносяться поява нових конкурентів, відтік споживачів, зниження попиту в галузі тощо. У такі періоди компанії можуть зосередитися не стільки на зростанні, скільки на збереженні своїх позицій. Іншими словами, збираючи інформацію про зовнішні ринки підприємство може допомогти підготуватися до майбутнього.

Важливо також уникати надмірної інформації та встановити конкретні критерії для її збору. Отримані дані мають стати основою для розробки стратегій, спрямованих на максимізацію можливостей та захист від загроз.

У таблиці 1.1 наведено показники основних економічних характеристики галузі, на які підприємства повинні звертати увагу при аналізі зовнішніх викликів [13].

Успіх у будівельній галузі можливий за умови виконання наступних показників та заходів:

- стабільні продажі. Необхідно постійно підтримувати певний темп;

- відставання від конкурентів. Потрібно проводити вивчення та оцінку конкурентів;

- прогалини в асортименті продукції. Випускати покращені продукти, які відповідають вимогам ринку;

- розрив у продажах. Розширити географічне покриття;

- розрив у використанні. Проводити заходи спрямовані на збільшення частоти використання, розширення використання, охоплення нових споживачів.

Таблиця 1.1 - Основні економічні показники промисловості

Назва показника
1 Розмір ринку
2 Масштаб конкуренції (місцевий, регіональний, національний, глобальний)
3 Темпи зростання ринку та стадії життєвого циклу (поява, швидке зростання та пік, зрілість, зрілість, насичення, стагнація, спад)
4 Кількість конкурентів та їх відносний розмір (багато дрібних фірм чи кілька великих фірм);
5 Кількість покупців (у т.ч. галузь) та відносний розмір покупців (багато дрібних фірм чи кілька великих
6 Ступінь інтеграції основних конкурентів та їхній напрямок у технологічному ланцюжку («вперед» та «назад»)
7 Темпи технологічних змін у виробництві та темпи розробки інноваційних продуктів
8 Ступінь диференціації продукції (послуг) конкурентів (висока, слабка, відсутній)
9 Потенціал економії на масштабах у закупівлях, виробництві та транспорті, маркетингу, рекламі
10 Концентрація великих компаній у певних регіонах
11 Наявність ефекту навчання
12 Ступінь використання виробничих потужностей як головна умова зниження витрат виробництва
13 Обсяг необхідних капітальних інвестицій, умови входження та виходу з галузі
14 Прибутковість галузі (вища чи нижча за середню по економіці)

Відзначимо, що бізнес-аналіз будівельної галузі складається з оцінки наступних критеріїв [44]:

- виробнича структура організації. Визначення кількості виробничих підрозділів, зон їх відповідальності, впливу на загальну діяльність підприємства та ефективність роботи. Крім того, також важливо розуміти взаємозв'язок між ними та чи вирішує відділ низку поставлених перед ним завдань;

- характеристики продукції та послуг. Основні види робіт, які необхідно виконати, та їх оцінка, що дозволить керівництву вирішити, чи варто продовжувати рухатися в тому ж напрямку, чи потрібно зосередитися на пошуку нового напрямку. Важливо визначити причини, чому клієнт обирає певну будівельну компанію. Це може бути авторитет і велика частка ринку, якість об'єктів, що будуються, виконання робіт у стислі терміни тощо. Варто звернути увагу на потенціал компанії до розширення та після збільшення обсягів торгівлі. Якщо метою компанії є збільшення оборотного капіталу, то потенціал розширення компанії та збільшення обсягів є необхідними діями;

- виробнича та матеріально-технічна інфраструктура. Наявність і доступність спеціальної техніки та обладнання, їх поточний стан та потреба в ремонті або заміні. Крім того, стан виробничої бази будівельних компаній. Такий аналіз може допомогти виявити потребу в пошуку нових підрядників або заохотити будівельні компанії рухатися в певному напрямку. Як наслідок, будівельні компанії можуть визначити власні перспективи та розбудовувати свою виробничу базу в цьому напрямку.

В результаті будівельні компанії можуть визначити свої перспективи та потреби, обрати відповідні стратегії та досягти намічених результатів (таблиця 1.2).

Портфельний аналіз діяльності підприємств будівельної сфери застосовують як один з найпоширеніших аналітичних методів стратегічного планування. З його допомогою керівництво компанії ідентифікує та оцінює об'єкти своєї діяльності і приймає рішення щодо подальшого інвестування та розвитку бізнесу.

Більшість великих світових компаній використовують портфельний аналіз при формулюванні стратегії.

Таблиця 1.2 – Управлінський аналіз будівельної компанії

Бізнес-функції	Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробництво	1 Наявність додаткових потужностей. 2 Сучасний рівень основних фондів. 3 Широкий спектр будівельних та інженерних робіт. 4 Ефективна система управління якістю. 5 Сприйнятливість до нових розробок.	1 Низька завантаженість основних фондів. 2 Висока матеріало- та енергоємність технологічних процесів
Маркетинг	1 Здатність підтримувати середній рівень цін. 2 Хороша репутація компанії. 3 Швидке реагування на запити ринку.	1 Відсутність досвіду роботи у рекламній діяльності. 2 Географічна Вузькість діяльності.
Фінанси	1 Наявність прибутку. 2 Відсутність позикових коштів.	1 Низький потенціал для самоінвестування.
Персонал	1 Структура інженерної команди. 2 Ефективні системи мотивації працівників. 3 Демократичний стиль керівництва.	1 Відсутність системи вдосконалення підвищення кваліфікації 2 Відсутність лінійних професійних менеджерів
Організація управління та організаційна культура	1 Компетентні керівництва 2 Використання систем управління проєктами. 3 Врахування цілей зовнішнього середовища (наприклад, навколишнє середовище, мешканці) 4 Висока організаційна культура	1 Незрозумілий розподіл відповідальності, обов'язків, прав тощо

Портфельний аналіз також спрямований на вирішення наступних питань:

- узгодження бізнес-стратегій всього підприємства або стратегій бізнес-одиниць компанії;

- розподіл людських та фінансових ресурсів між бізнес-одиницями;

- аналіз збалансованості портфеля;

- реструктуризація підприємства і т.д.

Після проведення портфельного аналізу менеджери повинні мати широке уявлення про бізнес-одиниці , адже на основі цього аналізу можуть бути прийняті раціональні та адекватні рішення. Це дає їм загальну картину бізнесу з урахуванням конкретних стратегій [11].

Дана методологія не позбавлена недоліків. До основних недоліків можна віднести використання поточних даних для планування майбутнього.

В таблиці 1.3 представлено найбільш поширеніші методи економічного аналізу.

Таблиця 1.3 - Методи портфельного аналізу

Метод портфельного аналізу	Критерії класифікації
- Матриця «портфеля продукції»	1 Темпи зростання ринку. 2 Розмір частки ринку.
Матриця «життєвого циклу»,	1 Конкурентна позиція. 2 Технологічна позиція.
Матриця «напрямок економічної діяльності»	1 Конкурентоспроможність 2 Привабливість ринку
Матриця «галузевої диференціації»	1 Потенціал для диференціації 2 Високі бар'єри доступу в галузі
Матриця «стратегічного розвитку»	1 Обсяг продажів. 2 Темпи зростання ринку. 3 Прибутковість. 4 Розмір частки ринку.

Зауважимо, що кожна компанія повинна підходити до цього вибору індивідуально, оскільки особливості бізнесу та виклики, що постають перед

підприємством, є різними. Варто розуміти, що будівельна галузь відрізняється від інших галузей низкою особливостей, які впливатимуть на розробку стратегії.

У зв'язку з особливостями будівельної галузі необхідно враховувати наступні моменти: нормативно-правове регулювання, величина ввізного мита, національна амортизаційна політика, участь державного капіталу у власності будівельних компаній, державна підтримка у певних видах фінансування. Ці особливості будівельної галузі необхідно враховувати при формуванні плану з реалізації виробленої стратегії та успішному її впровадженню. Відзначимо, що стратегія розвитку будь-якого підприємства, у тому числі і будівельного, має бути спрямована на згладжування коливань ринку, орієнтуватися на вирівнювання етапів його розвитку: спаду, зростання ділової активності, стабілізації та зростання.

Вітчизняним підприємствам потрібно приділяти більше уваги таким питанням, як розробка стратегії та стратегічне планування. Вважається, що якщо стратегія компанії правильно продумана і чітко реалізується через її складений план дій, то сильнішими стають підприємства позиції та його фінансове становище [49].

В умовах невизначеності наявність існуючої стратегії формує вектор руху. Наступним важливим кроком стає потреба стежити за тим, як вона виконується, що особливо може бути критичним при нестабільному розвитку ринку тієї чи іншої галузі. При цьому менеджери компанії повинні чуйно реагувати на зміну ситуації, що складається на підприємстві, щоб визначити, коли до стратегії варто вносити відповідні зміни, а коли цього робити не варто. Коригування найчастіше в подібних умовах зачіпають окремі підрозділи підприємства. Іноді під впливом різкого погіршення фінансового стану компанії чи значних зовнішніх змін, виникає потреба перегляду основної стратегії організації. Це ще раз підтверджує, що обов'язок стратегічного менеджменту, в особі окремих менеджерів стежити за тим, які відбуваються зміни, і визначати необхідність реагувати на них на ранній стадії відповідним чином.

Принципи успішної стратегії сучасного підприємства наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Принципи успішної стратегії будівельного підприємства

1 Пріоритетними мають бути стратегічні дії, які зміцнюють конкурентні позиції підприємства у довгостроковій перспективі.
2 Стратегія має забезпечити швидкість реагування на зміни ринкової ситуації та вимог споживачів, технологічні інновації та нові ініціативи конкурентів
3 Довгострокові інвестиції необхідні для створення стійкої конкурентної переваги, агресивний наступ для її придбання та агресивну оборону на її утримання.
4 Необхідно уникати стратегій, розрахованих на успіх лише при сприятливих умовах
5 Необхідно адекватно оцінювати амбіції та можливості конкурентів.
6 Необхідно пам'ятати, що атака на слабких конкурентів набагато безпечніша і вигідніше, ніж на сильних.
7 Не можна знижувати ціни, які не мають значної переваги по затратам.
8 Необхідно добиватися максимального відриву від конкурентів за якістю товарів і послуг та їх споживчим якостям.
9 Необхідно уникати проміжних стратегій, що виникають під час спроби слідувати одночасно двом протилежним стратегіям.
10 Агресивні спроби захоплення частки ринку призводять до загострення «військової» обстановки у галузі, до рекламної «гонки озброєнь» чи ціновим війнам, що апріорі є збитковим для всіх гравців ринку.

Таким чином, досягається успішне здійснення складеної стратегії, що пропорційно підвищує шанси підприємства на захоплення лідерства різних ринках.

Будівельний ринок пропонує велику кількість можливостей для подальшого зростання, оскільки займає значне місце у формуванні всієї економіки більшості країн світу. На локальній арені сприятливим фактором вважається щорічна позитивна динаміка демографічних показників: зростання коефіцієнта народжуваності, очікуваної тривалості життя та зниження смертності. Ці фактори формують зростаючий попит у будівельному секторі, у тому числі, дефіцит соціальних об'єктів. Це призводить до запуску державних програм, що створює сприятливі умови для будівельних компаній.

Використовувати наведені можливості ефективніше та створити нові перспективи, які можуть дозволити різні технологічні рішення, що з'являються на ринку та ведуть до зниження витрат, головні завдання підприємств будівельної сери. Тут важливим фактором стає їхнє правильне впровадження раніше за конкурентів. Ще одним важливим моментом для підприємства є відкриття закордонних ринків, адже вихід на ринки інших країн створює велике поле для роботи та розвитку підприємства.

Існують і ймовірні загрози, які можуть надати несприятливий вплив на діяльність компанії. По-перше, це зниження зростання ВВП країни, що може негативно позначитися на інвестиціях у будівництво.

Будівництво об'єктів, на жаль, неминуче завдає шкоди навколишньому середовищу. Тому пріоритетом для будівельних підприємств є їх мінімізація шляхом зменшення викидів вуглекислого газу, раціоналізації утилізації та переробки відходів, оптимального використання енергетичних та водних ресурсів тощо [7].

«Зелене» будівництво - це один із пріоритетів успішних компаній у всьому світі. Таку стратегію застосовують на практиці провідні світові компанії. Це покращує їхній імідж як екологічно чистих компаній і дає їм додаткову перевагу. Як наслідок, компанії, які зосереджуються на цьому аспекті, повинні позиціонувати себе як компанії, що прагнуть до екологічно чистого будівництва [14].

По-перше, час і ресурси потрібно присвятити пошуку рішень для оптимізації викидів парникових газів, що можливо через частковий перехід на альтернативні джерела енергії, які можуть зменшити викиди.

По-друге, правильно утилізувати відходи та якомога більше їх переробляти.

По-третє, раціонально використовувати ресурси і не допускати їх надмірного споживання. У зв'язку з цим варто встановити лічильники та ліміти, які можуть бути визначені відповідно до кількості необхідних ресурсів.

1.2 Підходи вибору стратегії будівельним підприємством

Висока конкурентоспроможність є важливою умовою розвитку підприємств. Розуміючи це, вітчизняні виробники стикаються з жорсткою конкуренцією і ставлять перед собою мету задовольнити потреби, які існують на ринку, максимізувати прибуток та збільшити обсяги продажів.

Для визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності необхідно визначити, що таке конкурентоспроможність.

Поняття «конкуренція» можна трактувати як змагання у будь-якому виді діяльності для досягнення однієї і тієї ж мети між суб'єктами, при цьому суб'єкти не можуть впливати на загальні умови зовнішнього середовища . І жоден суб'єкт, що працює в ринковій економіці, не може уникнути такої ситуації. Це пов'язано з тим, що одним з фундаментальних законів ринку є боротьба за виживання і процвітання на ринку. Тож конкуренція означає виробництво кращих товарів і послуг, зниження цін, інформаційну підтримку та перед- і післяпродажне обслуговування.

Звичайно, в умовах динамічної ринкової системи компаніям дуже важко контролювати досягнення чітко визначених кінцевих результатів, тому основна

увага приділяється насамперед підтримці існуючих конкурентних переваг і створенню нових та унікальних конкурентних переваг, які характеризують конкурентоспроможність товару, послуги або самої компанії.

У сучасному бізнес-середовищі конкуренція проявляється у двох формах. З одного боку, конкуренція є ідеальною ринковою моделлю, яка формує економічну модель розвитку підприємства; з іншого боку, вона є динамічною основою, що стимулює економічний розвиток, механізмом економічної стабільності та руйнування, що виникає в процесі вирішення протиріч всередині конкуренції. Зрозуміло, що під впливом сучасного ринкового механізму, тобто процесу цифрової трансформації бізнесу, змінюються умови конкуренції. Традиційні ієрархічні конкурентні відносини модифікуються в нову бізнес-модель мережевої, інтелектуальної та інформаційної конкурентної взаємодії, заснованої на взаємній довірі та відповідальності конкурентів [74].

Конкуренція - це особливий тип відносин у суспільстві, який виникає при розподілі ринкових ресурсів між суб'єктами і призводить до максимізації оптимальної діяльності підприємств з метою виробництва найкращої продукції та надання найвищого рівня обслуговування.

Процес формування конкурентної позиції на ринку базується на конкурентному потенціалі та конкурентній позиції підприємства, що сприяє зміцненню конкурентної позиції на ринку шляхом формування конкурентоспроможності як об'єкта управління:

- через формування специфічних продуктів (послуг), які в процесі створення того, як нові ідеї приносять конкурентні переваги;

- формування базової конкурентної позиції на етапі надання послуги;

- здатність задовольняти клієнтів на найвищому рівні, виконуючи всі їхні потреби.

Слід зазначити, що агресивність і динамічність зовнішнього середовища та непередбачуваність внутрішнього середовища призводять до необхідності

перегляду підходів до управління конкурентною позицією підприємств на ринку транспортно-логістичних послуг.

Зауважимо, що деякі науковці визначають управління підприємством як суб'єкт управління конкурентоспроможністю продукції.

Враховуючи життєвий цикл конкурентної переваги, управління конкурентоспроможністю підприємства має ґрунтуватися на принципах стратегічного управління, основним завданням якого є формування та реалізація конкурентних переваг у сегментах, де можливо створити високу споживчу цінність продукції та послуг, з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також управління.

Загалом поняття «конкурентна перевага» є надзвичайно відносним.

Чим більш конкурентоспроможною є компанія, тим вищий рівень конкурентних переваг вона гарантує. Крім того, в сучасних умовах на характер конкурентної переваги для підприємства вказують такі характеристики:

- порівняльний характер;
- прив'язаність до конкретних умов або причин;
- залежність від впливу різних факторів;
- динамічність.

Це пов'язано з тим, що ці поняття є складними та багатогранними, доповнюють одне одного та визначають конкурентоспроможність товарів, послуг, компаній, галузей, ринків, регіонів та країн. Розглянемо це більш детально.

Поняття «конкурентоспроможність» є відносним і має багатогранне тлумачення залежно від виду конкуренції. Іншими словами, конкурентоспроможність слід розглядати на рівні продукції, підприємств, галузей, регіонів та країн, що дозволяє більш чітко визначити етапи формування конкурентоспроможності та фактори впливу одного виду конкурентоспроможності на інший.

Конкурентоспроможність національної економіки гарантує виробництво якісної, конкурентоспроможної продукції в країні, оскільки створює стійку систему виробничих, економічних, технологічних, матеріально-технічних та інших зв'язків між різними суб'єктами, через товарно-грошові відносини, попит і пропозицію, ціноутворення тощо. Це пов'язано з тим, що він дозволяє створити систему стабільних виробничих, економічних, технологічних, логістичних та інших зв'язків між різними суб'єктами.

Загалом конкурентоспроможність слід розглядати як результат змагання з іншими учасниками ринку, тобто конкурентами, за утримання споживачів шляхом задоволення їхніх потреб (запитів).

Слід зазначити, що оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є суб'єктивною категорією і базується на порівнянні досліджуваного підприємства з певним еталоном (лідером). Тому визначення конкурентоспроможності можна розглядати з точки зору результатів виробництва та реалізації конкурентоспроможних товарів і послуг та результатів ефективної взаємодії із зовнішніми факторами за рахунок оптимізації внутрішніх факторів.

Розрізняють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства:

- перший рівень - зусилля спрямовані виключно на виробництво, потреби споживачів не беруться до уваги;

- другий рівень - прагнення зробити свою продукцію відповідною до стандартів, встановлених конкурентами;

- третій рівень - ігнорування стандартів конкурентів і поступове досягнення домінування в галузі;

- четвертий рівень - успіх у конкурентній боротьбі гарантується не виробництвом, а розробкою конкурентоспроможної продукції.

Успіх у конкурентній боротьбі забезпечується не тільки виробництвом, а й розробкою конкурентних стратегій, які гарантують формування та утримання довгострокових конкурентних переваг.

Саме розробка конкурентних стратегій гарантує формування та утримання довгострокових конкурентних переваг.

Посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках зумовлює постійну потребу підприємств у підтримці існуючих та отриманні нових конкурентних переваг, що призводить до зміни стратегічних орієнтирів розвитку підприємств у сферах маркетингу, логістики, управління персоналом, якості продукції та послуг тощо, необхідних для розвитку підприємства та формування ефективної конкурентної стратегії розвитку підприємств.

Слід зазначити, що основою формування конкурентної стратегії будь-якого підприємства є його взаємовідносини з навколишнім середовищем. При цьому динаміка зовнішнього середовища проявляється лише у вигляді факторів впливу з боку економічної, політичної, соціальної та інших складових, а основною ланкою у формуванні конкурентної стратегії є галузь, в якій підприємство здійснює свою основну діяльність.

Формулювання конкурентних стратегій розвитку підприємства базується на логічній послідовності та вмінні формулювати стратегічні варіанти, що проявляється у гнучкості стратегічної дії та її регулюванні. Тому сучасні підприємства, які не хочуть програти в конкурентній боротьбі, повинні сформувати таку модель розвитку, яка дозволить їм чітко і злагоджено реагувати на вплив усіх зовнішніх факторів.

Трансформація пасивного пристосування підприємств в активне формування власного конкурентного середовища має базуватися на таких принципах [68]:

- постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього ринків;
- ре-дизайн існуючих бізнес-структур;
- постійна адаптація до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- відновлення стратегічних орієнтирів розвитку;

- покращення кадрового потенціалу через перепідготовку, накопичення знань, підвищення організаційної культури та створення сприятливого корпоративного клімату;

- збалансованість розподілу управлінських функцій між різними рівнями управління для забезпечення гармонійної узгодженості тощо.

Відповідно до вищезазначених принципів, сутність конкурентної стратегії компанії полягає у досягненні довгострокової конкурентної позиції на ринку, що виражається у визначенні стабільного положення в економічній системі та формуванні відповідної поведінки.

Традиційно науковці з усього світу окреслюють конкурентну стратегію за трьома напрямами [17, 22, 70]:

- стратегії, що формують унікальну перевагу: стратегії управління витратами, стратегії диференціації та стратегії концентрації;

- стратегії, що визначають конкурентну поведінку: наступальні, оборонні та кооперативні;

- стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства: продуктово-ринкові, ресурсно-продуктові, технологічні, соціальні, фінансово-інвестиційні та управлінські.

Слід зазначити, що при виборі конкретної конкурентної стратегії розвитку підприємствам необхідно проводити конкурентний аналіз, тобто аналіз конкурентних переваг підприємства та його основних конкурентів [57].

На рисунку 1.1 наведено найважливіші пріоритети підвищення ефективності механізмів управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств.



Рисунок 1.1 - Ключові стратегічні пріоритети підвищення ефективності механізмів управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств

Аналізуючи знання про процеси, спрямовані на сталий та конкурентоспроможний розвиток підприємств, можна виділити чотири фактори, які впливають на вибір стратегії розвитку:

- ринок. Економічний розвиток передбачає управління підприємствами як довгостроковими учасниками ринку та має позитивний вплив на економічне становище зацікавлених сторін на місцевому, національному та глобальному рівнях. Йдеться про позитивний вплив на економічне становище;

- підприємство. Безперервний процес оновлення напрямку, структури та потенціалу для задоволення мінливих внутрішніх та зовнішніх потреб компанії;

- проєкти. Традиційні методології управління будівництвом, які зазвичай описуються як лінійні та фрагментовані процеси, можуть призвести до подальших невдач у реалізації проєктів. Зокрема, при будівництві сталих проєктів вони можуть призвести до подальших невдач у реалізації проєкту;

- процес. Будівельні підприємства повинні диференціювати свої продукти і послуги та досягти сталого розвитку і конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Таким чином, ринкові, організаційні, проєктні та технологічні параметри повинні включати комплекс стратегій, що сприяють створенню конкурентних переваг будівельних компаній та покращенню екологічних аспектів

Етапи стратегічного розвитку бізнесу для посилення конкурентних переваг, зумовлених масштабом ринку, організації, проєкту чи процесу, проілюстровано на рисунку 1.2.

На схемі показано взаємозв'язок між менеджментом, бізнес-стратегією та конкурентною перевагою.

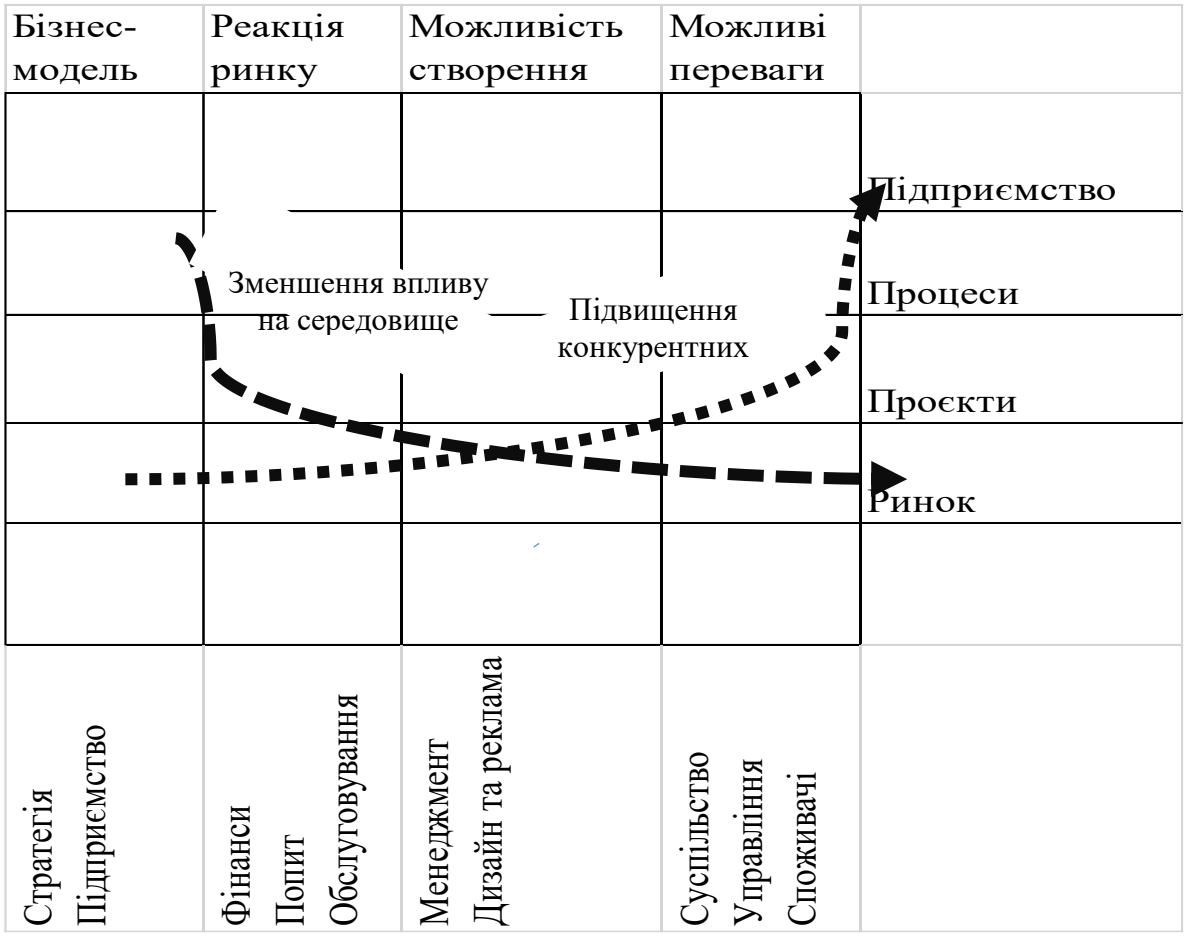


Рисунок 1.2 – Модуль вибору бізнес-стратегії підприємства будівельної сфери

На основі даних для вибору стратегії сформовано шість основних стратегічних напрямків розвитку підприємств будівельної галузі:

- впровадження програмного забезпечення для управління проєктами. Без діджиталізації важко успішно управляти будівельними проєктами. В даний час завдання управління будівництвом автоматизовані, а отже, більш спільні та безперервні робочі процеси з точки зору обміну даними, а програмне забезпечення для управління проєктами дозволяє працівникам відстежувати свою роботу. Це допоможе зменшити неефективність у повсякденній роботі;

- розробка чітких цінностей та цілей;

- базовий план будівництва, заснований на даних. Перед початком проєкту необхідно мати чітко визначений і зрозумілий план. Чим більш продуманий і підготовлений план, тим кращий проєкт, яким би він не був. Вдосконалення будівельних стратегій на основі даних шляхом ефективного планування - це спосіб зменшити неефективність на будівельних майданчиках. Це спосіб зменшити час, необхідний для виконання будівельних робіт;

- використання навчальних програм в операціях. Досвідчених працівників буває важко знайти для будівельних бригад. Важливо, щоб кожен член будівельної бригади пройшов серйозну підготовку. На початковому етапі навчання – це довгострокова інвестиція, яка може підвищити ефективність і прибутки;

- визначення відповідних ключових показників ефективності. KPI (ключові показники ефективності) визначають був проєкт успішним чи ні. Багато підрядників вважають за краще зосереджуватися на матеріальних показниках, тому що їх легше виміряти. Однак для підвищення ефективності будівельних робіт необхідно досить багато показників;

- управління прибутковістю та витратами. Управління витратами є необхідною умовою при виборі стратегії розвитку. Калькуляція собівартості робіт - найкращий спосіб визначити ефективність діяльності.

Таким чином, адаптація до нових операційних моделей - це управлінський виклик для будівельної сфери. Зменшуючи неефективність і

збільшуючи прибуток, будівельні та інжинірингові компанії повинні змінити спосіб своєї роботи.

Для більшості компаній реалізація вищезазначених будівельних стратегій потребуватиме значних реформ. Однак в довгостроковій перспективі реформи будуть того варті. Компанії, які розуміють необхідність змін, досягнуть вищої продуктивності та прибутків і опиняться у виграші.

1.3 Сучасні підходи формування стратегії розвитку будівельного підприємства

Будівельний ринок є однією з найважливіших складових економіки будь-якої країни. Це допомагає не тільки зрозуміти поточну ситуацію в секторі, але й передбачити можливі тенденції та зміни, які можуть відбутися.

Бізнес-цикли впливають на багато галузей, але особливо яскраво вони проявляються в будівельному секторі. Періоди зростання та експансії чергуються з періодами будівельної активності та періодами уповільнення. Це безпосередньо пов'язано із загальним станом економіки, рівнем інвестицій та споживчого попиту [8].

Також слід пам'ятати, що будівництво - це галузь з тривалими виробничими циклами. Кошти, вкладені в проєкт, не одразу починають приносити дохід, а до його завершення може пройти кілька років. Цей факт робить будівельні компанії вразливими до економічних коливань.

Крім того, будівництво характеризується високим рівнем ризику.

Ризики виникають на всіх етапах реалізації проєкту, починаючи з придбання земельної ділянки та отримання дозвільної документації і закінчуючи експлуатацією об'єкта. Будівельні проєкти часто залежать від таких змінних, як погодні умови, складність інженерних рішень або політична

ситуація в регіоні. Ще однією важливою особливістю будівельного ринку є його багаторівневість.

Будівельний ринок включає великі інфраструктурні проєкти, що фінансуються національними та міжнародними організаціями, а також приватні об'єкти.

Розуміння всіх цих особливостей і врахування їх при формуванні стратегії розвитку будівельної компанії може допомогти уникнути багатьох помилок і розвинути будівельну компанію.

Відзначимо, що стратегічне планування - це процес визначення довгострокових цілей організації та ресурсів, необхідних для їх досягнення. Цей процес вимагає від організації проаналізувати поточну ситуацію, використовуючи різноманітні методи та інструменти, та спрогнозувати майбутній розвиток подій [49].

Першим і найпоширенішим інструментом стратегічного планування є SWOT-аналіз. Цей інструмент дозволяє компанії оцінити свої сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості та загрози, які можуть виникнути в зовнішньому середовищі.

Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів надає підприємствам інформацію, яка може допомогти їм створити конкурентні переваги та визначити стратегічні пріоритети.

PEST-аналіз може враховувати макроекономічне середовище, в якому працює компанія; PEST-аналіз фокусується на політичних, економічних, соціальних і технологічних факторах,

Іншим інструментом, який часто використовують, є матриця Бостонської консалтингової групи (BCG). Ця матриця дозволяє компаніям класифікувати свої бізнес-одиниці та продукти на основі темпів зростання ринку та ринкових часток. Це допомагає компаніям визначити, в які сфери їм варто інвестувати свої ресурси, а в які - ні.

Крім того, багато підприємств використовують методологію збалансованої системи показників (BSC). Цей інструмент дозволяє компаніям

оцінювати свою діяльність з різних точок зору: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів, навчання та зростання. BSC допомагає підприємствам зосередитися на ключових показниках ефективності та пов'язати їх зі стратегічним плануванням.

Наостанок варто згадати про методологію «блакитного океану». Методологія «блакитного океану» - це методологія, спрямована на відкриття та створення нових ринків, де конкуренція є незначною або взагалі відсутня. Ця методологія заохочує інноваційне мислення підприємства та спонукає його виходити за межі існуючих ринків.

Кожен з цих інструментів і методів має свої особливості і може бути застосований відповідно до конкретної ситуації в компанії.

Гнучкість, актуальність та довгострокова реалістичність - це основні вимоги до добре розробленого стратегічного плану. Якщо будь-яка з цих вимог не буде виконана, будівельна компанія не зможе реагувати на зміни в поточній ситуації. І, як наслідок, зазнає збитків.

В таблиці 1.5 наведені різні типи стратегій управління будівельними компаніями, залежно від поставлених завдань.

Таблиця 1.5 - Стратегії управління будівельними компаніями

Назва	Суть
1	2
Наступальна	Основні зусилля зосереджуються на випуску одного, але найбільш успішного продукту, який користується високим попитом і є надійним порівняно з аналогами. Для введення такої стратегії потрібен ретельний аналіз того, що виробляє найближчий подібний завод і чим він перевершує його. Великі компанії можуть фінансувати такі складні проєкти, не завдаючи шкоди іншим секторам.

Продовження таблиці 1.5

1	2
Оборона	Будівельне підприємство прагне виробляти досконалий продукт з бездоганною репутацією, не намагаючись завоювати нову територію. Зазвичай її захищають компанії, які вже давно в бізнесі. Вони знають всі процеси, а їхні працівники - професіонали
Проміжне впровадження	Будівельні підприємства намагаються розробляти супутні продукти, не маючи схожих продуктів, щоб зайняти свою нішу та уникнути конкуренції.
Поглинання	Розроблена ідея реалізується, а права на схожі ідеї купуються в інших фірм. Інше підприємство не може використовувати її або запустити у виробництво. Ця ідея може зберігатися на складі аби пізніше її можна було реалізувати зацікавленим особам
Імітація	Якщо підприємство має достатньо добру ділову репутацію та визнання серед своїх клієнтів, воно може дозволити собі копіювати продукцію інших компаній на додаток до створення власної продукції. Воно може просто вдосконалити чийсь оригінальний продукт або надати йому іншу упаковку і вдавати, що це їхній власний продукт.
Піратство	Нове мале або середнє підприємство запозичує технологію виробництва у конкурента і виводить її на ринок як власний продукт. Ефективність забезпечується через те, що продукт може бути якіснішим ніж оригінал.

При розробці стратегії слід провести аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз будівельних підприємстві та визначити взаємозв'язок між ними. Для цього фахівці з розвитку використовують таблиці та графіки.

На завершальному етапі відповідальна команда приймає рішення щодо послідовності необхідних дій і розраховує витрати на реалізацію прийнятого рішення.

Основною характеристикою будівельної галузі є широкий спектр продукції, що виробляється, та робіт, що виконуються. це унеможливлює

вибір єдиного методу для всіх будівельних підприємств, тож використовуються комбіновані стратегії.

Найбільш доцільним є використання комбінованої стратегії, що складається зі стратегії диверсифікації та стратегії розвитку продукту.

Розробка стратегії розвитку підприємства дозволить будівельним підприємствам вирішувати багато економічних, політичних і соціальних проблем.

Будівельні компанії повинні не тільки розробляти довгострокові стратегії і стежити за внутрішнім станом свого підприємства, а й аналізувати зовнішнє середовище. З вищесказаного зрозуміло, що будівельним компаніям, як і будь-якій іншій компанії, необхідна довгострокова стратегія бізнесу.

Підприємницька діяльність у будівельній галузі подібна до підприємницької діяльності в будь-якій іншій галузі, тож впровадження технологічних інновацій значно підвищує рівень інноваційного розвитку будівельних підприємств.

Інноваційний розвиток будівельних компаній сприяє створенню актуальних продуктів та підвищенню якості будівельних компаній.

Зауважимо, що у сучасних економічних умовах проблема вибору пріоритетних напрямів економічного розвитку суб'єктів господарювання є однією з найважливіших. Її вирішення пов'язане, насамперед, з високою невизначеністю довгострокових тенденцій розвитку національної економіки, обмеженістю фінансових, інформаційних та організаційних можливостей.

Метою стратегії інноваційного розвитку будівельної галузі є формування конкурентоспроможної будівельної галузі, яка створює безпечне та комфортне середовище для життя і праці, відповідає високим стандартам якості та ефективності. Для цього необхідні сучасні та скоординовані фінансово-економічні, технічні, організаційні та правові механізми, спрямовані на удосконалення програми соціально-економічного розвитку, зміцнення національної безпеки та просторового розвитку держави.

Інноваційні стратегії в будівництві можна описати як сукупність систематичних і добре підготовлених організаційних умов.

Існує чотири типи стратегії, серед яких цінове лідерство, диференціація продукту, розробка і заповнення ринкових ніш і оборонні стратегії [61].

Формування стратегії розвитку будівельної компанії, орієнтованої на довгострокову перспективу, є надійним підґрунтям для виживання в жорсткому конкурентному середовищі і має базуватися на наступних принципах:

- потреби ринку;
- особливості виробничого процесу;
- стиль та методи управління;
- рівень організаційної структури.

Дослідження організаційно-економічного середовища та факторів товарного ринку має на меті вивчення економіко-правових умов господарської діяльності будівельних підприємств, що полягає у наступному:

- розробка стратегічних цілей господарської діяльності будівельної галузі. Система стратегічних цілей повинна бути сформульована чітко і лаконічно, а кожна ціль повинна бути відображена в конкретних індикаторах:

- цільові стратегічні критерії;

- рентабельність власного капіталу;

- обмежений рівень підприємницького ризику;

- наявність мінімального рівня грошових коштів для забезпечення поточної діяльності;

- визначення цільових показників загальної стратегії будівельної галузі та термінів їх виконання з метою коригування загальної стратегії;

- забезпечення динамічного представлення системи цільових критеріїв стратегії;

- забезпечення зовнішньої та внутрішньої часової синхронізації;

- розробка системи організаційно-економічних заходів для забезпечення реалізації стратегії.

У будівельній галузі важливо розробити політику реалізації стратегії шляхом створення «центру відповідальності» з визначенням прав, обов'язків та заходів. Розробити систему заохочення працівників за їхній внесок у підвищення ефективності діяльності будівельної галузі.

Ефективність стратегії для будівельної галузі в цілому оцінюється за такими критеріями [45]:

-послідовність реалізації стратегії;

- відповідність стратегії вимогам організаційного та економічного середовища;

-доцільність реалізації стратегії;

-прийнятність рівня ризику;

-перевага над конкурентами.

Зауважимо, що поряд зі зміною стратегії, ключовим завданням є формування та мобілізація потенціалу будівельної компанії для реалізації обраної стратегії.

У зв'язку з цим вирішальне значення мають два моменти. Це розподіл ресурсів компанії за окремими складовими стратегії та час. З цією метою керівництво будівельної компанії повинно встановити стратегічні орієнтири (критерії) використання коштів.

Так, на етапі реалізації стратегії необхідно проаналізувати потребу в коштах для вирішення конкретних завдань і виконання функцій. Переконатися, що вони сприяють реалізації стратегії.

Процес мобілізації ресурсів на етапі реалізації стратегії включає оцінку та збереження джерел капіталу, а також їх ефективний розподіл.

Основними інструментами, що використовуються для розподілу ресурсів, є підготовка та виконання бюджету. Цей бюджет може стосуватися як із грошових, так і капітальних фондів, запасів, продажів тощо.

Розробка стратегії розвитку будівельної компанії є досить складним і тривалим процесом. Її мета полягає в тому, щоб зробити вибір з найкращих варіантів.

Зауважимо, що на стратегічний вибір, який роблять керівники будівельних підприємств, впливають різні фактори:

-схильність вищого керівництва до ризику;

-минулий досвід застосування стратегії;

-взаємовідносини між власниками будівельної компанії.

У процесі реалізації стратегії кожен рівень управління вирішує свої завдання і виконує покладені на нього функції.

Діяльність у процесі реалізації стратегії включає наступні етапи.

Перший етап - поглиблене вивчення організаційного та економічного середовища, цілей та розробленої стратегії. На цьому етапі відбувається наступне:

- доопрацювання стратегічних цілей;
- визначення їх актуальності та придатності.

На другому етапі топ-менеджмент будівельного підприємства повинен прийняти рішення щодо ефективного використання управлінських ресурсів. На цьому етапі оцінюються і розподіляються ресурси, а також створюються умови для залучення працівників до реалізації. Ключовим завданням є приведення ресурсів у відповідність до впроваджуваної стратегії.

На третьому етапі вище керівництво визначає організаційну структуру, чи відповідає вона стратегії, прийнятій до реалізації. Потім, за необхідності, внесяться відповідні зміни.

Четвертий крок - внесення змін до плану реалізації стратегії, якщо цього терміново вимагають зміни в організаційному та економічному середовищі.

Прийняття стратегічних рішень саме по собі впливає на процеси у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Коли умови зовнішнього середовища складні та невизначені, існує ризик відхилення від стратегічних цілей, і в таких випадках потрібен управлінський підхід для досягнення стратегічних цілей та для пом'якшення негативного впливу факторів зовнішнього середовища. Крім того, організаційними формами та методами

управління на кожній стадії розвитку є відповідність мінливим умовам будівельного виробництва.

На нашу думку, застосовуючи тактику активного стратегічного партнерства, будівельні підприємства можуть створити більш міцні зв'язки зі своїми клієнтами (замовників) шляхом їх безпосереднього залучення до розробки та реалізації інвестиційних проєктів.

На основі встановлення спільних цілей будівельні компанії мають можливість отримувати повнішу інформацію про тенденції розвитку ринку, прогнозувати майбутні потреби у своїй продукції, максимізувати ймовірність успіху в розробці продукції мінімізувати час, необхідний для розробки та виведення будівельної продукції на ринок, побудові довіри та взаємної поваги серед управлінської команди.

Висновки до розділу 1

Стратегічне планування компанії - це процес визначення ринкових тенденцій, виявлення внутрішніх ресурсів і планування подальшого розвитку підприємства.

Наявність стратегії дає компанії перевагу над конкурентами. Це пов'язано з тим, що вони можуть заздалегідь підготувати алгоритм дій, який враховує можливі зміни в навколишньому середовищі через аналіз макро- та мікросередовища компанії, визначення векторів руху та конкретних шляхів їх досягнення.

Будівельні підприємства, які прагнуть бути конкурентоспроможними на ринку, повинні при розробці стратегій прагнути до досягнення конкурентних переваг шляхом оптимізації внутрішніх процесів і витрат, ефективного використання ресурсів, мінімізації школи довкіллю тощо.

У сучасному турбулентному економічному середовищі будівельні підприємства постійно стикаються різними викликами. Тож їм необхідно не тільки адаптуватися до нових умов, а й проактивно формувати довгострокові стратегії розвитку.

Специфіка будівельного ринку, його складність і різноманітність роблять стратегічне планування дуже важливим інструментом управління [52].

Успішне стратегічне планування базується на глибокому розумінні специфіки ринку, використанні передових технологій та інструментів, а також на готовності до інновацій.

Будівельні підприємства, які гнучко реагують на зміни в навколишньому середовищі та активно використовують нові технології, не тільки зміцнюють свої позиції на ринку, але й сприяють створенню нових стандартів у галузі.

Для ефективної реалізації стратегічного плану будівельні підприємства повинні регулярно переглядати свої цілі та пріоритети, приділяти увагу професійному розвитку персоналу, формуванню партнерських відносин та впровадженню інновацій. Тільки завдяки комплексному та системному підходу до розробки стратегії будівельні компанії зможуть реалізувати свої амбіції та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

Формування стратегії розвитку - це сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, об'єднаних єдиним цілим - стратегією розвитку, що забезпечує і підтримує високу конкурентну перевагу будівельної компанії.

Стратегії формуються під впливом певних закономірностей. Їм притаманні такі характеристики, як цілісність, інтегрованість, комунікативність тощо. Іншими словами, максимальна ефективність досягається тоді, коли всі компоненти стратегії розвитку реалізуються скоординовано, з єдиної системи, тобто максимальна ефективність досягається тоді, коли рішення, прийняті в рамках кожного компоненту, пов'язані в часі та ресурсах і не суперечать одне одному.

2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ТДВ «Житлобуд-2»

2.1 Загальна характеристика і об'єми діяльності компанії

Товариство з додатковою відповідальністю «Житлобуд-2» на сьогодні це одна з найдосвідченіших і професійніших будівельних компаній зі сталими традиціями й значним досвідом роботи м. Харкова, лідер в застосуванні передових технологій будівництва. Основним предметом діяльності компанії є капітальне будівництво повного будівельного циклу, починаючи з вибору земельної ділянки, створення проекту, і закінчуючи обробкою квартир «під ключ», також виробництво будівельних матеріалів і конструкцій [55].

Історія ««Житлобуд-2» почалася ще 5 жовтня 1943 р., коли у звільненому від німецько-фашистських військ місті Харкові відновило свою роботу Харківське управління військово-промислового будівництва головного керування військово-промислового будівництва. Після довгого шляху реорганізацій і перейменувань первісне Харківське управління військово-промислового будівництва одержало в 1964 р. свою теперішню назву «Житлобуд-2». Після проголошення незалежності України в 1993 р. трест був перетворений в Акціонерне Товариство «Житлобуд-2». У лютому 2011 р. акціонерне товариство «Житлобуд-2» було реорганізовано в товариство з додатковою відповідальністю «Житлобуд-2».

Підприємство за 75 років існування виконало обсягів робіт більше ніж на два млрд. дол., ввело в експлуатацію понад чотири млн. $м^2$ житла й десятки об’єктів соціального призначення. Багато об’єктів стали візитівкою Харкова. Це кіноконцертний зал «Україна», Харківський обласний Палац дитячої та юнацької творчості по вул. Сумській, будинок Харківської обласної державної адміністрації, готелі «Мир», «Київський», «Національ», перший в Україні перинатальний центр та багато інших споруд, виконано мармурове і гранітне облицювання Харківського театру опери і балету, у стислі терміни проведено

реконструкцію Харківського міжнародного аеровокзалу.

Компанія «Житлобуд-2» має власне розвинене виробництво товарних розчинів і бетонів, арматурних каркасів, пожаростійких протиударних дверей. Сформований парк сучасних автомобілів, для будівництва висотних будинків в Харкові придбана спеціалізована будівельна техніка. Наявні потужності дозволяють не лише повністю забезпечити власне будівництво, але і робити проектні і будівельні послуги іншим організаціям і будівельним фірмам Харкова.

Компанія «Житлобуд-2» зводить будівлі двома найбільш сучасними способами: монолітно-каркасним (у монолітному безригельном каркасі) і збірно-монолітним (останній розроблений фахівцями «Житлобуд-2» і запатентований). Завдяки цій технології отримуються високі техніко-економічні та експлуатаційні показники, що сприяє вирішенню проблем енергозбереження, компактності забудови та раціональному використанню земельних ділянок. Розроблені стандарти забезпечення якості будівельно-монтажних робіт з дотриманням усіх технологічних вимог і в той же час – швидко. Новий будинок «з нуля» зводиться за півтора-два роки. Це найвищі темпи серед усіх будівельних фірм в Харкові, неодноразово визнавалися кращими в Україні.

Підприємство – перше в Харкові збудувало в монолітному каркасі будинки. У 2015 р. були побудовані фортифікаційні оборонні споруди в Новоайдаровському районі Луганської області. У 2019 р. у стислі терміни виконана реконструкція регіонального центру надання адміністративних і соціальних послуг м. Харкова. За останні 10 років: введено в експлуатацію будівлі загальною площею 250,6 тис. м^2, у тому числі житла – 233,3 м^2. Продукція відзначена Дипломами 1 та 2 ступеню, громадським знаком якості «Вища проба», медаллю міжнародного рейтинг-конкурсу «Золота Фортуна», міжнародною нагородою «Європейська якість», удостоєна почесної нагороди Асамблеї ділових кіл «Лідер української економіки», одержало Першу премію Кабінету Міністрів і Держбуду за будівництво Центру науково-технічної інформації в м. Харкові, професійною премією «Український будівельний олімп» в номінації «Провідний забудовник Харківщини» тощо [55].

Завдяки комплексному підходу і високому рівню якості будівництва компанія є провідною будівельною організацією регіону, є членом Конфедерації будівельників України. Стратегія розвитку спрямована на реалізацію державної політики щодо регіонального розвитку та будівництва в Україні, забезпечення підвищення технічного рівня та якості будівництва об'єктів.

Організаційна структура управління підприємства представляє собою сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок. На ТДВ «Житлобуд-2» застосовується лінійно-функціональна структура управління. В її основу покладена ієрархічна організація процесу управління за функціями (виробництво, постачання і збут, бухгалтерський облік, фінансування тощо). За кожною з цих функцій формується лінійна система служб, що пронизує все підприємство зверху донизу: від керівника через відділи і цехи з їхніми начальниками до майстрів та бригадирів. Функціональні керівники (головний інженер, головний бухгалтер, головний маркетолог, начальник фінансово-економічного відділу та ін.) складають штаб керівника і управляють відповідними функціональними службами (виробничий відділ, бухгалтерія, відділ продаж, відділ капітального будівництва, та ін.).

Допоміжні служби покликані виконувати такі завдання: добір, підготовку та вдосконалення кадрів консультаційної фірми; надання допомоги в роботі консультантів; розширення клієнтури компанії й одержання побічних прибутків.

Перевагами лінійно-функціональної структури є простота управління та відсутність дублювання функцій. Така структура найбільш ефективна у випадках необхідності вирішення стабільних завдань та виконання повторюваних процесів; відносно однакових обов'язків виконавців тощо.

Аналіз діяльності даного підприємства варто розпочати з оцінювання обсягів його роботи (таблиця 2.1, рисунок 2.1).

Приймаючи до уваги дані таблиці 2.1, слід зазначити, що у 2019 році обсяг реалізації продукції та послуг склав 151334,0 тис. грн; у 2020 році – 484670,0 тис. грн (на 333336,0 тис. грн або в 3,2 рази більше відносно до 2019 року); у 2021 році – 536434,0 тис. грн (на 51764,0 тис. грн або 10,7 % більше відносно до

2020 року); у 2022 році – 75159,0 тис. грн (на 461275,0 тис. грн або 86,0 % менше відносно до 2021 року); у 2023 році – 57470,0 тис. грн (на 17689,0 тис. грн або 23,5 % менше відносно до 2022 року).

Таблиця 2.1 – Динаміка обсягу реалізації продукції та послуг

Показники	Значення за роками				
	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг реалізації продукції та послуг у вартісному виразі, тис. грн, зокрема:	151334,0	484670,0	536434,0	75159,0	57470,0
- абсолютна зміна показника, тис. грн (порівняно з попереднім періодом)	-	333336,0	51764,0	-461275,0	-17689,0
- відносна зміна показника, % (порівняно з попереднім періодом)	-	320,3	110,7	14,0	76,5

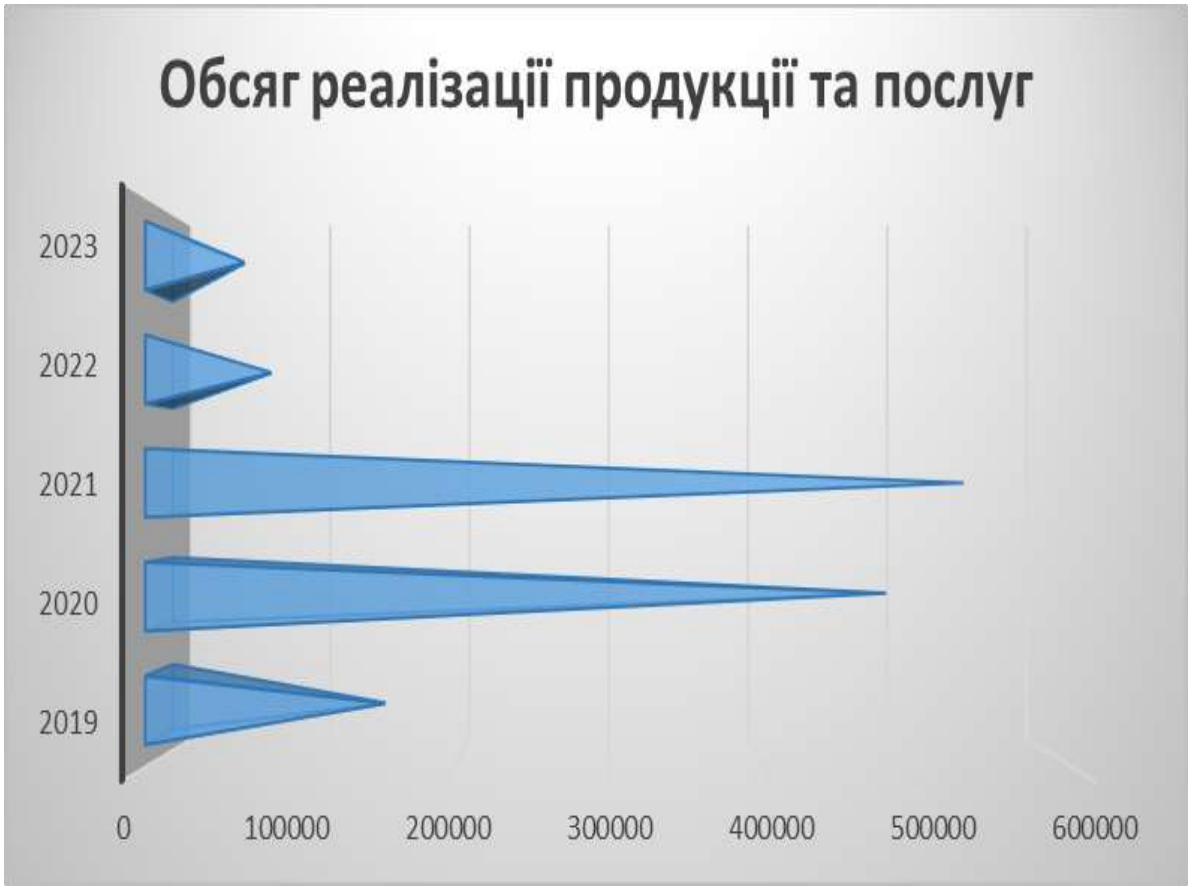


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягу реалізації продукції та послуг, тис. грн

Як свідчать дані таблиці 2.1 та рисунок 2.1, період 2022-2023 рр. виявився надзвичайно складним, що було викликано військовою агресією та зниженням інтенсивності економічної діяльності в країні.

2.2 Аналіз стану основних засобів підприємства

Основою розвитку будь-якої соціально-економічної системи є стабільне, стійке в часі, надійне її функціонування в довгостроковій перспективі. Одним із базових елементів, без яких неможливо забезпечити діяльність підприємств, є основні виробничі фонди, чия структура та параметри кругообігу виступають рушійною силою у формуванні кінцевого продукту. Організація ефективного їх використання може стати як елементом успіху, так і фактором необґрунтованого зростання собівартості продукції та наданих послуг.

Зважаючи на негативний вплив факторів зовнішнього середовища, що зумовлено кризою в країні та деструктивною політикою модернізації підприємств, у середовищі формування основних виробничих фондів знижуються обсяги виробництва, погіршується якість виробленої продукції, як наслідок – спостерігається зниження рентабельності підприємств. Саме тому потребує проведення детальний аналіз ефективності використання основних фондів підприємства. У даному випадку це суб’єкт будівельної галузі.

У загальному вигляді ефективність використання основних виробничих засобів варто розглядати як відношення результату, який втілюється в реалізованій продукції, до витрат на придбання, експлуатацію та відтворення основних виробничих фондів у грошовому виразі [31].

До показників, що характеризують зміни в структурі основних фондів, відносять коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття і коефіцієнт приросту. Коефіцієнт оновлення показує питому вагу введених протягом року основних

фондів у загальній їх вартості і визначається відношенням вартості введених основних фондів до їх вартості на кінець року. Коефіцієнт вибуття показує питома вага вибулих протягом року основних фондів у загальній їх вартості і визначається відношенням вартості вибулих основних фондів до їх вартості на початок року. Коефіцієнт приросту показує питому вагу приросту основних фондів за рік в загальній їх вартості і визначається відношенням вартості приросту основних фондів до їх вартості на кінець року.

Ефективність використання основних виробничих фондів визначається за допомогою двох видів показників, а саме: узагальнюючих (фондовіддача, фондомісткість та рентабельність основних фондів); індивідуальних (коефіцієнт використання виробничої потужності, інтегрований коефіцієнт використання, коефіцієнт змінності роботи устаткування) [31].

До загальних показників оцінювання ефективності використання основних фондів відносяться: фондовіддача; фондомісткість; фондоозброєність. Фондовіддача показує, скільки продукції припадає на 1 грн вартості основних фондів; фондомісткість показує, яка вартість основних фондів витрачається на отримання 1 грн продукції; фондоозброєність показує, яка вартість основних фондів припадає на 1-го працівника.

Щоб використання основних засобів було справді економічно вигідним та ефективним, вчені рекомендують не тільки стежити за його технічним станом, а й залучати фахівців при проведенні складних ремонтів; визначати ринки виробництва; залучати спеціалістів маркетингового відділу; підвищувати рівень спеціалізації виробництва; застосовувати передові технології; усувати простої; модернізувати устаткування; поліпшувати склад, структуру й стан основних засобів підприємства; удосконалювати планування, управління й організацію праці та виробництва; знижувати фондомісткість; підвищувати фондовіддачу та продуктивність праці на підприємстві; підвищувати якості ремонтів; підписувати договори поставок продукції, вивчати кон’юнктуру ринку збуту, стежити за змінами на валютному ринку, а також у разі потреби застосовувати орендоване

устаткування з метою підвищення ефективності виробництва.

Якщо розглянути стан основних фондів будівельної галузі можна дійти наступних висновків. У 2023 р. ступінь зносу основних фондів будівельної галузі склав 45,5 %, що на 4,0 % нижче рівня 2022 р., коли знос досягав 49,5 %. Слід розглянути і динаміку індексу матеріальних активів, що характеризує зміну вартості основних засобів у звітному році до попереднього року в порівнянних цінах. Значення даного індексу протягом 2022-2023 рр. було 110,2 % і 113,2 %.

Динаміка вартості основних засобів аналізованого підприємства за 2019-2023 роки наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка вартості основних засобів підприємств у розрізі основних груп за період 2019-2023 років

Показники	Значення за роками				
	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Будинки, споруди та передавальні пристрої, тис. грн	24282,0	25946,0	26451,0	27852,0	29456,0
- абсолютна зміна показника, тис. грн (порівняно з попереднім періодом)	-	1664,0	505,0	1401,0	1604,0
- відносна зміна показника, % (порівняно з попереднім періодом)	-	106,9	101,9	105,3	105,8
Машини та обладнання, тис. грн	19959,0	26893,0	28941,0	29241,0	30147,0
- абсолютна зміна показника, тис. грн (порівняно з попереднім періодом)	-	6934,0	2048,0	300,0	906,0
- відносна зміна показника, % (порівняно з попереднім періодом)	-	134,7	107,6	101,0	103,1

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Транспортні засоби, тис. грн	18177,0		26429,0	37834,0	38059,0
- абсолютна зміна показника, тис. грн (порівняно з попереднім періодом)	-	8252,0	9862,0	1543,0	225,0
- відносна зміна показника, % (порівняно з попереднім періодом)	-	145,4	137,3	104,3	100,6
Інструменти, прилади, інвентар (меблі), тис. грн	655,0	761,0	1190,0	1378,0	1407,0
- абсолютна зміна показника, тис. грн (порівняно з попереднім періодом)	-	106,0	429,0	188,0	29,0
- відносна зміна показника, % (порівняно з попереднім періодом)	-	116,2	156,4	115,8	102,1
Тимчасові споруди, тис. грн	1096,0	830,0	730,0	875,0	902,0
- абсолютна зміна показника, тис. грн (порівняно з попереднім періодом)	-	-266,0	-100,0	145,0	27,0
- відносна зміна показника, % (порівняно з попереднім періодом)	-	75,7	88,0	119,9	103,1
Всього основні фонди, тис. грн	64169,0	80867,0	93611,0	97180,0	99971,0
- абсолютна зміна показника, тис. грн (порівняно з попереднім періодом)	-	16698,0	12744,0	3569,0	2791,0
- відносна зміна показника, % (порівняно з попереднім періодом)	-	126,0	115,8	103,8	102,9

Приймаючи до уваги дані таблиці 2.2, слід зазначити, що у 2019 році вартість будівель, споруд та передавальних пристроїв склала 24282,0 тис. грн, у 2020 році –

25946,0 тис. грн (на 1664,0 тис. грн або 6,9 % більше відносно до 2019 року), у 2021 році – 26451,0 тис. грн (на 505,0 тис. грн або 1,9 % більше відносно до 2020 року), у 2022 році – 27852,0 тис. грн (на 1401,0 тис. грн або 5,3 % більше відносно до 2021 року), у 2023 році – 29456,0 тис. грн (на 1604,0 тис. грн або 5,8 % більше відносно до 2022 року).

Вартість машин та обладнання у 2019 році склала 19959,0 тис. грн, у 2020 році – 26893,0 тис. грн (на 6934,0 тис. грн або 34,7 % більше відносно до 2019 року), у 2021 році – 28941,0 тис. грн (на 2048,0 тис. грн або 7,6 % більше відносно до 2020 року), у 2022 році – 29241,0 тис. грн (на 300,0 тис. грн або 1,0 % більше відносно до 2021 року), у 2023 році – 30147,0 тис. грн (на 906,0 тис. грн або 3,1 % більше відносно до 2022 року).

Вартість транспортних засобів у 2019 році склала 18177,0 тис. грн, у 2020 році – 26429,0 тис. грн (на 8252,0 тис. грн або 45,4 % більше відносно до 2019 року), у 2021 році – 36291,0 тис. грн (на 9862,0 тис. грн або 37,3 % більше відносно до 2020 року), у 2022 році – 37834,0 тис. грн (на 1543,0 тис. грн або 4,3 % більше відносно до 2021 року), у 2023 році – 38059,0 тис. грн (на 225,0 тис. грн або 0,6 % більше відносно до 2022 року).

Вартість інструментів, приладів, інвентаря (меблів) у 2019 році склала 655,0 тис. грн, у 2020 році – 761,0 тис. грн (на 106,0 тис. грн або 16,2 % більше відносно до 2019 року), у 2021 році – 1190,0 тис. грн (на 429,0 тис. грн або 56,4 % більше відносно до 2020 року), у 2022 році – 1378,0 тис. грн (на 188,0 тис. грн або 15,8 % більше відносно до 2021 року), у 2023 році – 1407,0 тис. грн (на 29,0 тис. грн або 2,1 % більше відносно до 2022 року).

Вартість тимчасових споруд у 2019 році склала 1096,0 тис. грн, у 2020 році – 830,0 тис. грн (на 266,0 тис. грн або 24,3 % менше відносно до 2019 року), у 2021 році – 730,0 тис. грн (на 100,0 тис. грн або 12,0 % менше відносно до 2020 року), у 2022 році – 875,0 тис. грн (на 145,0 тис. грн або 19,9 % більше відносно до 2021 року), у 2023 році – 902,0 тис. грн (на 27,0 тис. грн або 3,1 % більше відносно до 2022 року).

Загальна вартість основних фондів підприємства у 2019 році склала

64169,0 тис. грн, у 2020 році – 80867,0 тис. грн (на 16698,0 тис. грн або 26,0 % більше відносно до 2019 року), у 2021 році – 93611,0 тис. грн (на 12744,0 тис. грн або 15,8 % більше відносно до 2020 року), у 2022 році – 97180,0 тис. грн (на 3569,0 тис. грн або 3,8 % більше відносно до 2021 року), у 2023 році – 99971,0 тис. грн (на 2791,0 тис. грн або 2,9 % більше відносно до 2022 року).

Важливого значення набуває і аналіз структури основних засобів виробничого призначення підприємства, яка в 2023 р. була такою: транспортні засоби – 38,1 %, машини та обладнання – 30,2 %, будівлі, споруди та передавальні пристрої – 29,5 % тощо (рисунок 2.2).

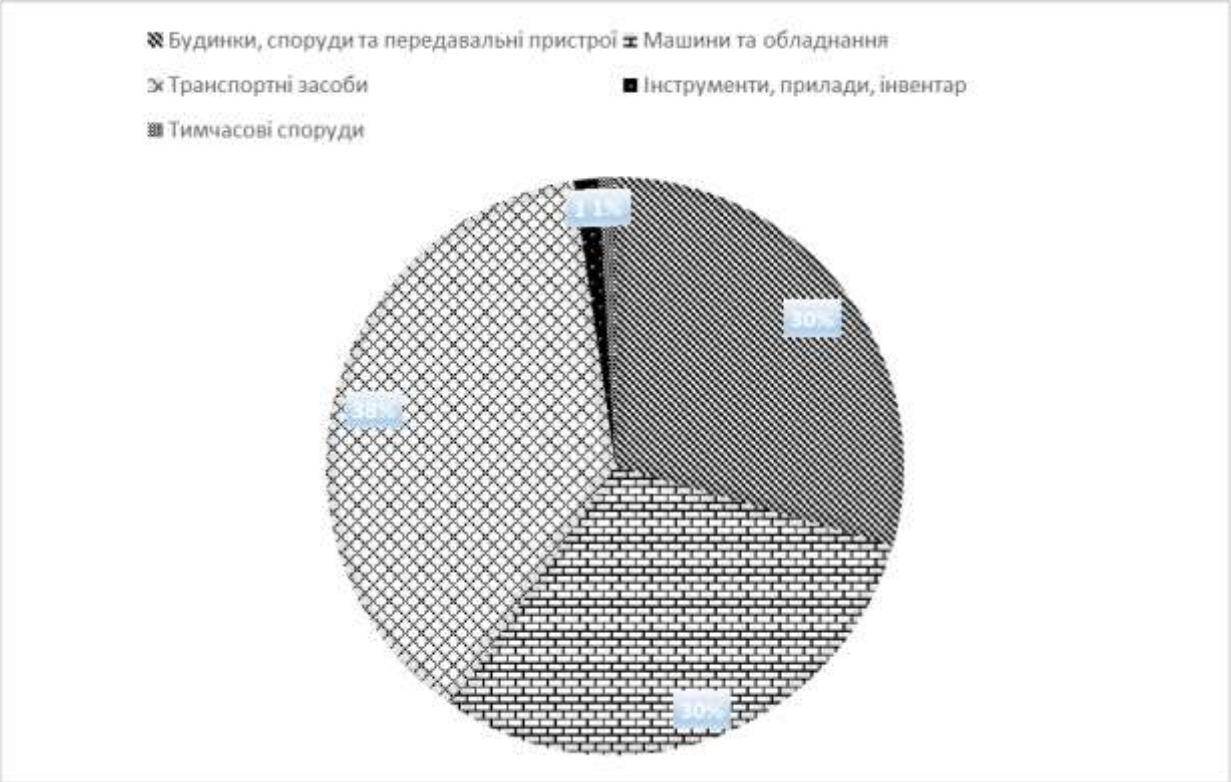


Рисунок 2.2 – Структура основних засобів підприємства за 2023 р., %

Надалі варто проаналізувати показники технічного стану (коефіцієнт зносу та придатності), руху (коефіцієнт оновлення і коефіцієнт вибуття) та ефективності використання основних засобів (фондовіддача, фондомісткість і фондоозброєність). Вихідні дані та результати розрахунку вказаних показників підприємства наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Вихідні дані та результати розрахунку показників стану, руху та ефективності використання основних засобів підприємства

Показники	Значення за роками				
	2019	2020	2021	2022	2023
Вартість основних засобів на початок року, тис. грн	54611,0	64169,0	80867,0	93611,0	97180,0
Надійшло основних засобів за рік, тис. грн	10421,0	17554,0	14079,0	4847,0	5726,0
Вибуло основних засобів за рік, тис. грн	863,0	856,0	1335,0	1278,0	1403,0
Вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	64169,0	80867,0	93611,0	97180,0	99971,0
Знос основних засобів, тис. грн	27964,0	33198,0	39831,0	48709,0	58111,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	59390,0	72518,0	50 724,5	53600,0	54118,0
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	662	779	821	804	813
Коефіцієнт оновлення	0,21	0,16	0,217	0,051	0,059
Коефіцієнт вибуття	0,082	0,016	0,013	0,014	0,014
Коефіцієнт зносу	0,45	0,44	0,41	0,52	0,60
Коефіцієнт придатності	0,53	0,56	0,59	0,48	0,4
Фондовіддача, грн/грн	4,08	2,55	6,68	1,40	1,06
Фондомісткість, грн/грн	0,25	0,39	1,5	0,71	0,94
Фондоозброєність, тис. грн/ос.	80,02	89,71	93,09	66,67	66,57

Варто розглянути детальніше процеси вибуття та оновлення основних фондів на підприємстві. Зокрема у 2019 році надійшло основних фондів на суму 10421,0 тис. грн, у 2020 році – 17554,0 тис. грн (на 7133,0 тис. грн або 68,4 % більше відносно до 2019 року), у 2021 році – 14079,0 тис. грн (на 3475,0 тис. грн

або 9,8 % менше відносно до 2020 року), у 2022 році – 4847,0 тис. грн (на 9232,0 тис. грн або 65,6 % менше відносно до 2021 року), у 2023 році – 5726,0 тис. грн (на 879,0 тис. грн або 18,1 % більше відносно до 2022 року).

Рівень вибуття основних фондів на підприємстві значно нижчий, ніж рівень їх оновлення, що є позитивною тенденцією. Зокрема у 2019 році вибуло основних фондів на суму 863,0 тис. грн, у 2020 році – 856,0 тис. грн (на 7,0 тис. грн або 0,8 % менше відносно до 2019 року), у 2021 році – 1335,0 тис. грн (на 479,0 тис. грн або 56,0 % більше відносно до 2020 року), у 2022 році – 1278,0 тис. грн (на 57,0 тис. грн або 4,3 % менше відносно до 2021 року), у 2023 році – 1403,0 тис. грн (на 125,0 тис. грн або 9,8 % більше відносно до 2022 року).

Під впливом зміни обсягів оновлення та вибуття основних фондів і коливання вартості основних фондів змінювалося і значення коефіцієнтів їх оновлення та вибуття. Зокрема найвище значення коефіцієнта оновлення в 2021 році 0,217 та 2019 році 0,21. Період 2022-2023 років зважаючи на вплив зовнішніх негативних факторів виявися складнішим (0,051 та 0,059 відповідно). У свою чергу, найнижче значення коефіцієнта вибуття у 2021 р. 0,013, найвищий у 2019 р. 0,082. Перевищення рівня оновлення над вибуттям основних фондів обумовлює приріст їх середньорічної вартості протягом 2019-2021 років.

Знос основних фондів підприємства протягом аналізованого періоду поступово зростав. У 2019 році склав 27964,0 тис. грн, у 2020 році – 33198,0 тис. грн (на 5234,0 тис. грн або 18,7 % більше відносно до 2019 року), у 2021 році – 39831,0 тис. грн (на 6633,0 тис. грн або 20,0 % більше відносно до 2020 року), у 2022 році – 48709,0 тис. грн (на 8878,0 тис. грн або 22,3 % більше відносно до 2021 року), у 2023 році – 58111,0 тис. грн (на 9402,0 тис. грн або 19,3 % більше відносно до 2022 року). Як результат зростав і рівень зносу: з 0,45 у 2019 році до 0,60 у 2023 році. У свою чергу значення коефіцієнта придатності відповідно знижувалося: з 0,53 у 2019 році до 0,40 у 2023 році.

Динаміка показника фондовіддачі вказує на високий рівень ефективності використання основних засобів у 2019 році (4,08) та 2021 році (6,68). У 2020 році фондовіддача склала 2,55 грн/грн (на 1,5 грн/грн або 37,5 % менше відносно до

2019 року), у 2021 році – 6,68 грн/грн (на 4,1 грн/грн або у 2,6 рази більше відносно до 2020 року), у 2022 році – 1,40 грн/грн (на 5,3 грн/грн або 79,0 % менше відносно до 2021 року), у 2023 році – 1,06 грн/грн (на 0,3 грн/грн або 24,3 % менше відносно до 2022 року). Протилежних змін відповідно зазнав показника фондомісткості основних фондів підприємства (рисунок 2.3).

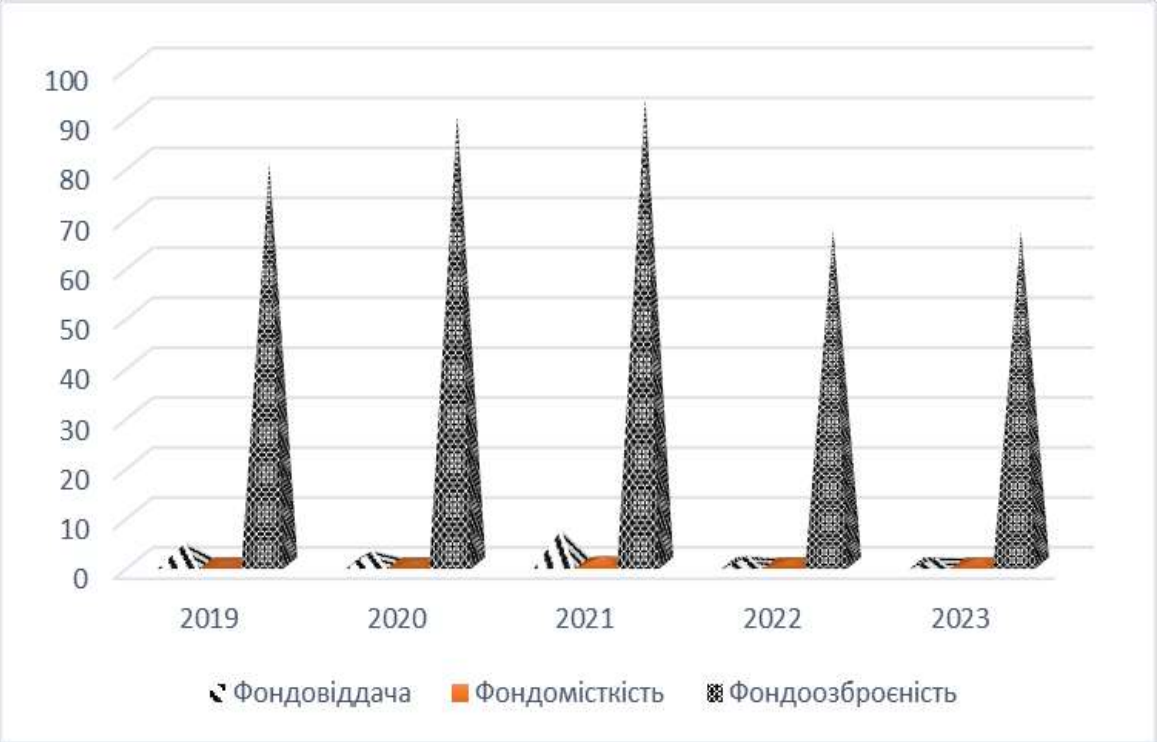


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ефективності використання основних фондів підприємства за 2019-2023 роки, грн/грн

Фондоозброєність у 2019 році склала 80,02 тис. грн/ос., у 2020 році – 89,71 тис. грн/ос. (на 9,7 тис. грн/ос. або 12,1 % більше відносно до 2019 року), у 2021 році – 93,09 тис. грн/ос. (на 3,4 тис. грн/ос. або 3,8 % більше відносно до 2020 року), у 2022 році – 66,67 тис. грн/ос. (на 26,4 тис. грн/ос. або 28,4 % менше відносно до 2021 року), у 2023 році – 66,57 тис. грн/ос. (на 0,1 тис. грн/ос. або 0,01 % менше відносно до 2022 року).

2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Важливим в аспекті підвищення ефективності діяльності і забезпечення конкурентоспроможності підприємства є управління персоналом, основною метою якого є забезпечення мінімізації витрат на формування та утримання трудових ресурсів та максимізація результатів від їх використання. Завдання управління трудовими ресурсами: формування чисельності та складу працівників підприємства, які відповідають специфіці його діяльності та здатні забезпечувати реалізацію завдань з його розвитку; вибір найбільш ефективних форм залучення трудових ресурсів на підприємство; створення необхідних організаційних та економічних умов для поєднання економічних інтересів працівників з інтересами підприємства та його власників; забезпечення високих та сталих темпів зростання продуктивності та ефективності праці; пошук та застосування ефективних форм мотивації та стимулювання персоналу [23].

Для характеристики стану використання на підприємстві трудових ресурсів і виявлення резервів підвищення рентабельності роботи доцільно аналізувати показники, пов’язані з рухом, якістю робочої сили, її продуктивністю, а також її вартістю: чисельність персоналу підприємства з точки зору динаміки, категорійної структури, професійної підготовленості, плинності працівників; використання працівниками робочого часу, стан трудової дисципліни; продуктивність праці; фонд оплати праці, динаміка середньої заробітної плати працівників і трудомісткості продукції.

Узагальнюючим показником ефективності та результативності праці є його продуктивність, що характеризує обсяги випущеної продукції або проведених послуг на одиницю витрат праці. Продуктивність праці – це виготовлення продукції одним працівником за певний період або кількість праці, яка витрачається, на виготовлення одиниці продукції. Продуктивність праці є вирішальним чинником підвищення ефективності виробництва. Економічна суть

продуктивності праці полягає в тому, що вона виражає співвідношення між кількістю виробленої продукції і витратами праці на її виготовлення. Отже, вона характеризує ефективність цих витрат в процесі суспільного виробництва [32].

Аналіз показників використання трудових ресурсів підприємства наведено у таблиці 2.4, графічно відображено на рисунку 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників використання трудових ресурсів підприємства за 2019-2023 роки

Показники	Значення за роками				
	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Обсяг реалізації продукції та послуг у вартісному виразі, тис. грн:	151334,0	484670,0	536434,0	75159,0	57470,0
- абсолютна зміна показника, тис. грн (порівняно з попереднім періодом)	-	333336,0	51764,0	-461275,0	-17689,0
- відносна зміна показника, % (порівняно з попереднім періодом)	-	320,3	110,7	14,0	76,5
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб:	662	779	821	804	813
- абсолютна зміна показника, осіб (порівняно з попереднім періодом)	-	117	42	-17	9
- відносна зміна показника, % (порівняно з попереднім періодом)	-	117,7	105,4	97,9	101,1

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	32824,3	47921,0	53235,0	88446,0	101215
- абсолютна зміна показника, тис. грн (порівняно з попереднім періодом)	-	15096,7	5314,0	35211,0	12769,0
- відносна зміна показника, % (порівняно з попереднім періодом)	-	146,0	111,1	166,1	114,4
Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника, грн	4132,0	5346,0	5401,0	6782,0	11028,0
- абсолютна зміна показника, грн (порівняно з попереднім періодом)	-	1214,0	55,0	1381,0	4246,0
- відносна зміна показника, % (порівняно з попереднім періодом)	-	129,4	101,0	125,6	162,6
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	228,6	622,17	653,39	671,68	684,01
- абсолютна зміна показника, тис. грн/ос. (порівняно з попереднім періодом)	-	393,6	31,2	18,3	12,3
- відносна зміна показника, % (порівняно з попереднім періодом)	-	272,2	105,0	102,8	101,8

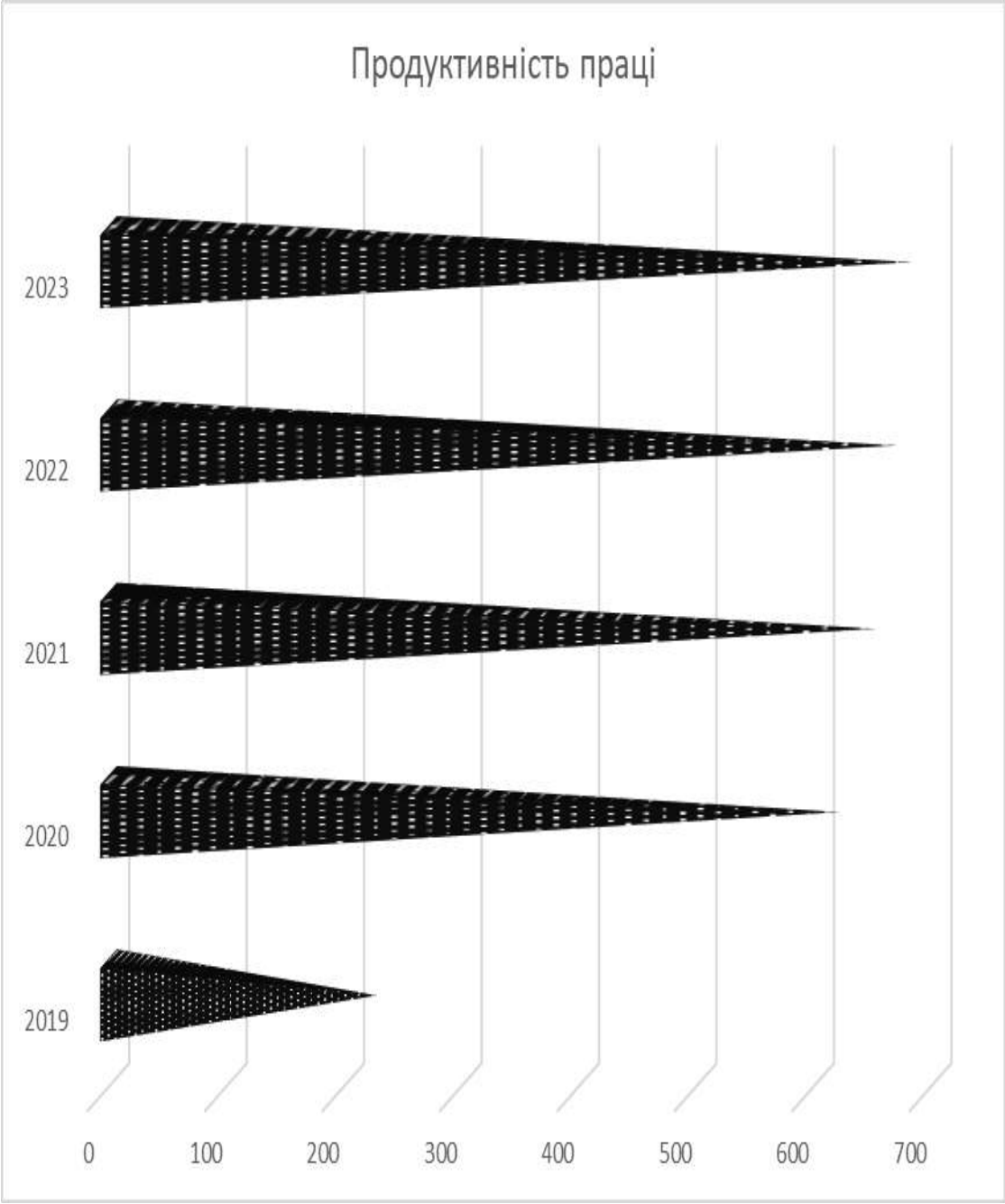


Рисунок 2.4 – Динаміка продуктивності праці працівників підприємства протягом 2019-2023 років, тис. грн/ос.

Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2019 році склала 662 ос., у 2020 році – 779 ос. (на 117 ос. або 17,7 % більше відносно до 2019 року), у 2021 році – 821 ос. (на 42 ос. або 5,4 % більше відносно до 2020 року), у 2022 році – 804 ос. (на 17 ос. або 2,1 % менше відносно до 2021 року), у 2023 році – 813 ос. (на 9 ос. або 1,1 % більше відносно до

2022 року).

Фонд оплати праці штатних працівників протягом аналізованого періоду зростав. У 2019 році фонд оплати праці штатних працівників склав 32824,3 тис. грн, у 2020 році – 47921,0 тис. грн (на 15096,7 тис. грн або 46,0 % більше відносно до 2019 року), у 2021 році – 53235,0 тис. грн (на 5314,0 тис. грн або 11,1 % більше відносно до 2020 року), у 2022 році – 88446,0 тис. грн (на 35211,0 тис. грн або 66,1 % більше відносно до 2021 року), у 2023 році – 101215,0 тис. грн (на 12769,0 тис. грн або 14,4 % більше відносно до 2022 року).

Продуктивність праці у 2019 році склала 228,6 тис. грн/ос., у 2020 році – 622,17 тис. грн/ос. (на 393,6 тис. грн/ос. або у 2,7 рази більше відносно до 2019 року), у 2021 році – 653,39 тис. грн/ос. (на 31,2 тис. грн/ос. або 5,0 % більше відносно до 2020 року), у 2022 році – 671,68 тис. грн/ос. (на 18,3 тис. грн/ос. або 2,8 % більше відносно до 2021 року), у 2023 році – 684,01 тис. грн/ос. (на 12,3 тис. грн/ос. або 1,8 % більше відносно до 2022 року). Зростання продуктивності є позитивною зміною, але зважаючи на те, що це стало результатом скорочення персоналу, додатково можна провести факторний аналіз впливу факторів.

2.4 Аналіз витрат та фінансових результатів діяльності підприємства

Позитивними результатами діяльності підприємства є його прибутковість і ліквідність, що повністю залежать від його доходів і витрат. Тому одним з найважливіших питань є удосконалення внутрішнього аналізу і контролю витрат підприємства, оскільки саме обґрунтованість і доцільність операційних витрат надають можливість підприємству збільшити власний прибуток.

Для того щоб не втратити конкурентну перевагу на ринку, необхідно максимально мінімізувати витрати підприємства. Одним з важливих питань, що

стосується зниження операційних витрат як витрат основної діяльності, є питання обґрунтованості та доцільності операційних витрат, а головне, їх ефективності. Продумані і різноманітні методи контрольно-перевірочного аналізу всередині підприємства дають можливість отримати оцінку прийнятих рішень у вигляді якісних і кількісних показників. Такими інструментами аналізу можуть бути: загальний аналіз витрат по підприємству за звітний період, який дає змогу з'ясувати загальну картину та результати діяльності підприємства; аналіз витрат за статтями, що дасть змогу проаналізувати витрати в рамках кожної статті; горизонтальний аналіз, що дає змогу порівняти показники витрат за окремою статтею звітного періоду з аналогічними показниками іншого звітного періоду; вертикальний аналіз, що визначає структуру або складову витрат з виявленням змін у них порівняно з попереднім періодом; порівняльний аналіз, що дає змогу проаналізувати внутрішньогосподарські показники між окремими підрозділами підприємства або міжгосподарські показники підприємства з показниками підприємства-конкурента, що діє в такій же галузі; порівняння відбувається за середніми загальноекономічними даними. У свою чергу, основними напрямами аналізу фінансових результатів підприємства є такі: аналіз та оцінка рівня і динаміки показників прибутковості, факторний аналіз прибутку; аналіз фінансових результатів від іншої реалізації, позареалізаційної та фінансової інвестиційної діяльності; аналіз та оцінка використання чистого прибутку; аналіз взаємозв'язку витрат, обсягів виробництва продукції та прибутку; аналіз взаємозв'язку прибутку, руху оборотного капіталу та грошових потоків; аналіз та оцінка впливу інфляції на фінансові результати; факторний аналіз показників рентабельності [34].

Аналіз особливостей формування та динаміки доходів підприємства наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз формування та динаміки доходів підприємства за період 2019-2023 років

Показники	Значення за роками				
	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	151334,0	484670,0	536434,0	695121,0	635283,0
- абсолютна зміна показника, тис. грн (порівняно з попереднім періодом)	-	333336,0	51764,0	158687,0	-59838,0
- відносна зміна показника, % (порівняно з попереднім періодом)	-	320,3	110,7	129,6	91,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	142250,0	438005,0	501848,0	619962,0	577817,0
- абсолютна зміна показника, тис. грн (порівняно з попереднім періодом)	-	295755,0	63843,0	118114,0	-42145,0
- відносна зміна показника, % (порівняно з попереднім періодом)	-	307,9	114,6	123,5	93,2
Валовий прибуток/ збиток, тис. грн	9084,0	46665,0	34586,0	75159,0	57470,0
- абсолютна зміна показника, тис. грн (порівняно з попереднім періодом)	-	37581,0	-12079,0	40573,0	-17689,0
- відносна зміна показника, % (порівняно з попереднім періодом)	-	513,7	74,1	217,3	76,5

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Інші операційні доходи, тис. грн	3794,0	5626,0	3416,0	7987,0	12659,0
- абсолютна зміна показника, тис. грн (порівняно з попереднім періодом)	-	1832,0	-2210,0	4571,0	4672,0
- відносна зміна показника, % (порівняно з попереднім періодом)	-	148,3	60,7	233,8	158,5
Адміністративні витрати, тис. грн	14875,0	18306,0	26856,0	33618,0	33212,0
- абсолютна зміна показника, тис. грн (порівняно з попереднім періодом)	-	3431,0	8550,0	6762,0	-406,0
- відносна зміна показника, % (порівняно з попереднім періодом)	-	123,1	146,7	125,2	98,8
Витрати на збут, тис. грн	2171,0	2730,0	3362,0	4702,0	5270,0
- абсолютна зміна показника, тис. грн (порівняно з попереднім періодом)	-	559,0	632,0	1340,0	568,0
- відносна зміна показника, % (порівняно з попереднім періодом)	-	125,7	123,2	139,9	112,1
Інші операційні витрати, тис. грн	5569,0	14314,0	6590,0	39098,0	13646,0
- абсолютна зміна показника, тис. грн (порівняно з попереднім періодом)	-	8745,0	-7724,0	32508,0	-25452,0

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
- відносна зміна показника, % (порівняно з попереднім періодом)	-	257,0	46,0	593,3	34,9
Прибуток / збиток від операційної діяльності, тис. грн	-9737,0	16941,0	2194,0	5278,0	18001,0
- абсолютна зміна показника, тис. грн (порівняно з попереднім періодом)	-	26678,0	-14747,0	3084,0	12723,0
- відносна зміна показника, % (порівняно з попереднім періодом)	-	274,0	13,0	240,6	341,1
Інші доходи, тис. грн	441430,0	14766,0	27667,0	205411,0	40501,0
- абсолютна зміна показника, тис. грн (порівняно з попереднім періодом)	-	-426664,0	12901,0	177744,0	-164910,0
- відносна зміна показника, % (порівняно з попереднім періодом)	-	3,3	187,4	742,4	19,7
Фінансові витрати, тис. грн	580,0	2,0	293,0	960,0	1196,0
- абсолютна зміна показника, тис. грн (порівняно з попереднім періодом)	-	-578,0	291,0	667,0	236,0
- відносна зміна показника, % (порівняно з попереднім періодом)	-	0,3	14650,0	327,6	124,6

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Інші витрати, тис. грн	402464,0	6265,0	24452,0	205054,0	40057,0
- абсолютна зміна показника, тис. грн (порівняно з попереднім періодом)	-	-396199,0	18187,0	180602,0	-164997,0
- відносна зміна показника, % (порівняно з попереднім періодом)	-	1,6	390,3	838,6	19,5
Прибуток / збиток, тис. грн	28649,0	25440,0	5216,0	5133,0	17327,0
- абсолютна зміна показника, тис. грн (порівняно з попереднім періодом)	-	-3209,0	-20224,0	-83,0	12194,0
- відносна зміна показника, % (порівняно з попереднім періодом)	-	88,8	20,5	98,4	337,6
Чистий прибуток / збиток, тис. грн	22571,0	20594,0	3818,0	0,0	12438,0
- абсолютна зміна показника, тис. грн (порівняно з попереднім періодом)	-	-1977,0	-16776,0	-3818,0	12438,0
- відносна зміна показника, % (порівняно з попереднім періодом)	-	91,2	18,5	-	-

Чистий дохід (виручка) підприємства у 2019 році склала 151334,0 тис. грн, у 2020 році – 484670,0 тис. грн (на 333336,0 тис. грн або у 3,2 рази більше

відносно до 2019 року), у 2021 році – 536434,0 тис. грн (на 51764,0 тис. грн або 10,7 % більше відносно до 2020 року), у 2022 році – 695121,0 тис. грн (на 158687,0 тис. грн або 29,6 % більше відносно до 2021 року), у 2023 році – 635283,0 тис. грн (на 59838,0 тис. грн або 8,2 % менше відносно до 2022 року).

Собівартість реалізованої продукції підприємства у 2019 році склала 142250,0 тис. грн, у 2020 році – 438005,0 тис. грн (на 295755,0 тис. грн або у 3,1 рази більше відносно до 2019 року), у 2021 році – 501848,0 тис. грн (на 63843,0 тис. грн або 14,6 % більше відносно до 2020 року), у 2022 році – 619962,0 тис. грн (на 118114,0 тис. грн або 23,5 % більше відносно до 2021 року), у 2023 році – 577817,0 тис. грн (на 42145,0 тис. грн або 6,8 % менше відносно до 2022 року).

Валовий прибуток підприємства у 2019 році склала 9084,0 тис. грн, у 2020 році – 46665,0 тис. грн (на 37581,0 тис. грн або у 5,1 рази більше відносно до 2019 року), у 2021 році – 34586,0 тис. грн (на 12079,0 тис. грн або 25,9 % менше відносно до 2020 року), у 2022 році – 75159,0 тис. грн (на 40573,0 тис. грн або 117,3 % більше відносно до 2021 року), у 2023 році – 57470,0 тис. грн (на 17689,0 тис. грн або 23,5 % менше відносно до 2022 року).

У 2019 році фінансовим результатом діяльності підприємства був чистий прибуток у розмірі 22571,0 тис. грн, у 2020 році чистий прибуток у розмірі 20594,0 тис. грн (на 1977,0 тис. грн або 8,8 % менше відносно до 2019 року), у 2021 році – чистий прибуток у розмірі 3818,0 тис. грн (на 16776,0 тис. грн або 81,5 % менше відносно до 2020 року), у 2022 році підприємство не отримало ні прибутку, ні збитку, у 2023 році – чистий прибуток у розмірі 12438,0 тис. грн (на 12438,0 тис. грн більше відносно до 2022 року).

Динаміка чистого фінансового результату діяльності підприємства за період 2019-2023 років відображена на рисунку 2.5.

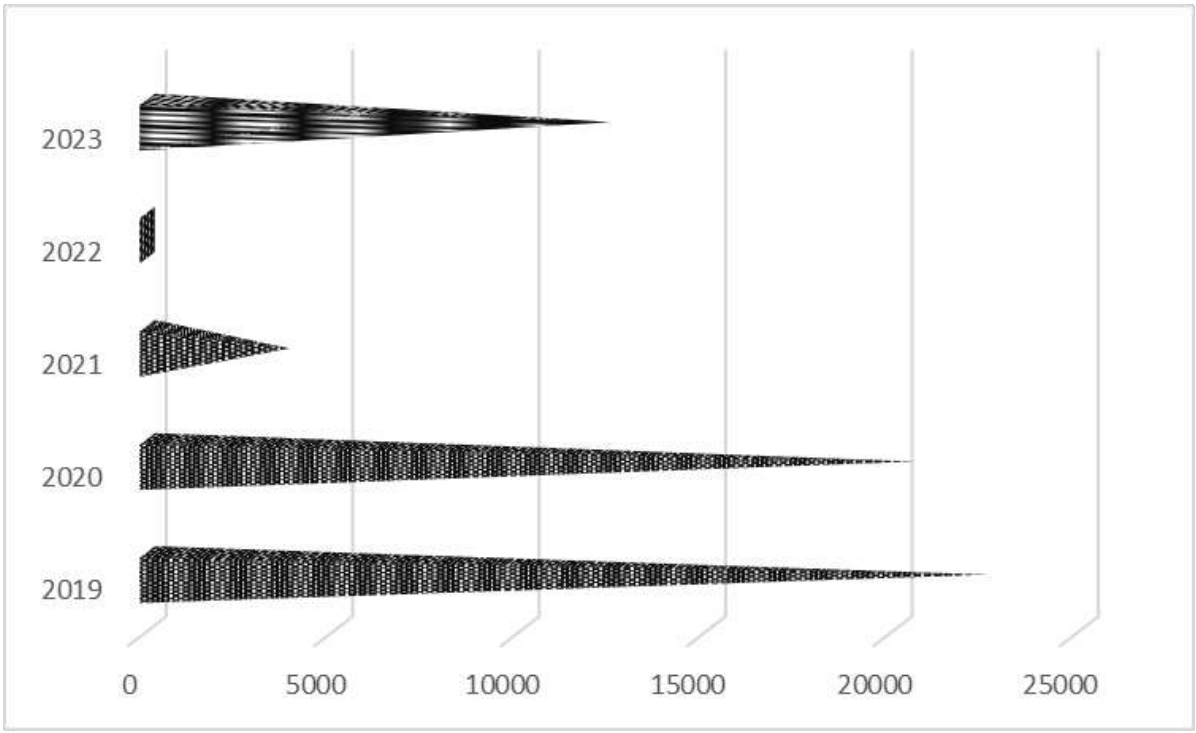


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого прибутку діяльності підприємства, тис. грн

Важливим при аналізі підприємства є і розгляд динаміки показників, що відображають його фінансовий стан. До таких показників можна віднести: коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності. Динаміка цих показників наведена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників фінансової стійкості підприємства за 2019-2023 роки

Показник	Значення за роками				
	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт автономії	0,001	0,036	0,006	0,006	0,007
Коефіцієнт фінансування	10,27	26,87	15,12	13,8	12,96
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,57	0,76	0,5	0,49	0,44
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,42	0,38	0,47	0,38	0,28

Коефіцієнт автономії характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Його значення менше за нормативне значення (більше 0,5), що вказує високу залежність від зовнішніх джерел фінансування. Підтверджує це і значення коефіцієнту фінансування. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами знаходився в межах норми, що вказує на достатній обсяг власних оборотних активів для ведення діяльності. Значення коефіцієнту поточної ліквідності коливалося в межах 0,28 – 0,42. Даний коефіцієнт відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умов своєчасних розрахунків з дебіторами.

Висновки до розділу 2

Будівельна галузь це один із стратегічно значущих секторів економіки, який здійснює вагомий вклад у соціально-економічне зростання країни. За даними 2023 р. будівельна галузь у світі зросла на 6 %, незважаючи на вплив негативних факторів війни зафіксовано нарощення темпів будівництва та виробництва будівельних матеріалів незважаючи на затягування термінів постачання та зростання вартості транспортно-логістичних послуг. У 2022 р. війна та постійні обстріли стримувалаи зростання світової будівельної галузі.

Відзначено, що з'являються і нові можливості для розвитку будівельного сектору, зокрема в результаті цифровізації та декарбонізації економіки з'являється багато нішевих можливостей для галузі, що має призвести до збільшення інвестицій в інфраструктуру, включаючи телекомунікаційні мережі, центри обробки даних, акумуляторні заводи, електромобілі тощо. Однак, щоб задовольнити цей попит, будівельним компаніям доведеться вирішити завдання, пов'язані з забезпеченням

подальшої цифрової трансформації і використанням цифрових технологій для підвищення прибутковості діяльності, врахуванням процесів стійкості, циркулярності економіки, безпеки та інших екологічних аспектів захисту навколишнього середовища, суспільства та управління, управлінням талантами, розширенням можливостей застосування механізму державно-приватного партнерства, забезпеченням географічної диверсифікації та диверсифікації портфеля послуг.

Щодо розвитку будівельної галузі в Україні протягом останніх років встановлено наступне. У 2019 р. обсяг виробленої будівельної продукції в Україні склав 105,7 млрд грн, у 2020 р. – 141,2 млрд грн (на 35,5 млрд грн або 33,6 % більше порівняно з попереднім роком), у 2021 р. – 181,7 млрд грн (на 40,5 млрд грн або 28,7 % більше), у 2022 р. – 202,1 млрд грн (на 20,4 млрд грн або 11,2 % більше), у 2023 р. – 258,1 млрд грн (на 56,0 млрд грн або 27,7 % більше). Тобто за період 2019-2023 рр. спостерігається позитивна динаміка зростання обсягу виробленої будівельної продукції в Україні в вартісному вираженні. Лише у 2022 р. спостерігається скорочення з 258,1 до 114,9 млрд грн (на 143,2 млрд грн або 55,5 %). Щодо структури обсягу виробленої будівельної продукції, то за даними 2023 р. 60,1 % – інженерні споруди, 39,9 % – будівлі. Серед інженерних споруд найбільшу питому вагу займають транспортні споруди (58,1 % від загальної вартості будівництва інженерних споруд), 19,8 % – комплексні промислові споруди, 17,3 % – трубопроводи, комунікації та лінії електропередачі, 4,8 % – інші інженерні споруди. Серед будівель: 62,0 % – нежитлові, зокрема промислові будівлі та склади, 38 % – житлові будівлі.

Проаналізовано діяльність підприємства ТДВ «Житлобуд-2». У 2019 році обсяг реалізації продукції та послуг склав 151334,0 тис. грн; у 2020 році – 484670,0 тис. грн (на 333336,0 тис. грн або в 3,2 рази більше відносно до 2019 року); у 2021 році – 536434,0 тис. грн (на 51764,0 тис. грн або 10,7 % більше відносно до 2020 року); у 2022 році – 75159,0 тис. грн (на 461275,0

тис. грн або 86,0 % менше відносно до 2021 року); у 2023 році – 57470,0 тис. грн (на 17689,0 тис. грн або 23,5 % менше відносно до 2022 року). Встановлено, що 2022-2023 рр. виявився надзвичайно складним, що було викликано військовою агресією та зниженням інтенсивності економічної діяльності в країні.

Загальна вартість основних фондів підприємства у 2019 році склала 64169,0 тис. грн, у 2020 році – 80867,0 тис. грн (на 16698,0 тис. грн або 26,0 % більше відносно до 2019 року), у 2021 році – 93611,0 тис. грн (на 12744,0 тис. грн або 15,8 % більше відносно до 2020 року), у 2022 році – 97180,0 тис. грн (на 3569,0 тис. грн або 3,8 % більше відносно до 2021 року), у 2023 році – 99971,0 тис. грн (на 2791,0 тис. грн або 2,9 % більше відносно до 2022 року). Структуру основних засобів виробничого призначення підприємства була такою: у 2023 р. була такою: транспортні засоби – 38,1 %, машини та обладнання – 30,2 %, будівлі, споруди та передавальні пристрої – 29,5 % тощо.

Під впливом зміни обсягів оновлення та вибуття основних фондів і коливання вартості основних фондів змінювалося і значення коефіцієнтів їх оновлення та вибуття. Зокрема найвище значення коефіцієнта оновлення в 2021 році 0,217 та 2019 році 0,21. Період 2022-2023 років зважаючи на вплив зовнішніх негативних факторів виявися складнішим (0,051 та 0,059 відповідно). У свою чергу, найнижче значення коефіцієнта вибуття у 2021 р. 0,013, найвищий у 2019 р. 0,082. Перевищення рівня оновлення над вибуттям основних фондів обумовлює приріст їх середньорічної вартості протягом 2019-2021 років.

Знос основних фондів підприємства протягом аналізованого періоду поступово зростав. У 2019 році склав 27964,0 тис. грн, у 2020 році – 33198,0 тис. грн (на 5234,0 тис. грн або 18,7 % більше відносно до 2019 року), у 2021 році – 39831,0 тис. грн (на 6633,0 тис. грн або 20,0 % більше відносно до 2020 року), у 2022 році – 48709,0 тис. грн (на 8878,0 тис. грн або 22,3 %

більше відносно до 2021 року), у 2023 році – 58111,0 тис. грн (на 9402,0 тис. грн або 19,3 % більше відносно до 2022 року). Як результат зростав і рівень зносу: з 0,45 у 2019 році до 0,60 у 2023 році. У свою чергу значення коефіцієнта придатності відповідно знижувалося: з 0,53 у 2019 році до 0,40 у 2023 році.

Динаміка показника фондовіддачі вказує на високий рівень ефективності використання основних засобів у 2019 році (4,08) та 2021 році (6,68). У 2020 році фондовіддача склала 2,55 грн/грн (на 1,5 грн/грн або 37,5 % менше відносно до 2019 року), у 2021 році – 6,68 грн/грн (на 4,1 грн/грн або у 2,6 рази більше відносно до 2020 року), у 2022 році – 1,40 грн/грн (на 5,3 грн/грн або 79,0 % менше відносно до 2021 року), у 2023 році – 1,06 грн/грн (на 0,3 грн/грн або 24,3 % менше відносно до 2022 року).

Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2019 році склала 662 ос., у 2020 році – 779 ос. (на 117 ос. або 17,7 % більше відносно до 2019 року), у 2021 році – 821 ос. (на 42 ос. або 5,4 % більше відносно до 2020 року), у 2022 році – 804 ос. (на 17 ос. або 2,1 % менше відносно до 2021 року), у 2023 році – 813 ос. (на 9 ос. або 1,1 % більше відносно до 2022 року).

Продуктивність праці у 2019 році склала 228,6 тис. грн/ос., у 2020 році – 622,17 тис. грн/ос. (на 393,6 тис. грн/ос. або у 2,7 рази більше відносно до 2019 року), у 2021 році – 653,39 тис. грн/ос. (на 31,2 тис. грн/ос. або 5,0 % більше відносно до 2020 року), у 2022 році – 671,68 тис. грн/ос. (на 18,3 тис. грн/ос. або 2,8 % більше відносно до 2021 року), у 2023 році – 684,01 тис. грн/ос. (на 12,3 тис. грн/ос. або 1,8 % більше відносно до 2022 року). Зростання продуктивності є позитивною зміною, але зважаючи на те, що це стало результатом скорочення персоналу, додатково можна провести факторний аналіз впливу факторів.

Чистий дохід (виручка) підприємства у 2019 році склала 151334,0 тис. грн, у 2020 році – 484670,0 тис. грн (на 333336,0 тис. грн або у 3,2 рази

більше відносно до 2019 року), у 2021 році – 536434,0 тис. грн (на 51764,0 тис. грн або 10,7 % більше відносно до 2020 року), у 2022 році – 695121,0 тис. грн (на 158687,0 тис. грн або 29,6 % більше відносно до 2021 року), у 2023 році – 635283,0 тис. грн (на 59838,0 тис. грн або 8,2 % менше відносно до 2022 року).

У 2019 році фінансовим результатом діяльності підприємства був чистий прибуток у розмірі 22571,0 тис. грн, у 2020 році чистий прибуток у розмірі 20594,0 тис. грн (на 1977,0 тис. грн або 8,8 % менше відносно до 2019 року), у 2021 році – чистий прибуток у розмірі 3818,0 тис. грн (на 16776,0 тис. грн або 81,5 % менше відносно до 2020 року), у 2022 році підприємство не отримало ні прибутку, ні збитку, у 2023 році – чистий прибуток у розмірі 12438,0 тис. грн (на 12438,0 тис. грн більше відносно до 2022 року).

3 Обґрунтування напрямів розвитку ТДВ «Житлобуд-2» в сучасних умовах господарювання

3.1 Аналіз стану будівельного ринку України

Протягом 2022-2024 років, під час повномасштабного вторгнення Росії, сектори економіки нашої країни, яка завжди мала низку проблем та викликів, зіткнулися з черговим комплексом труднощів. Окрім ризиків, пов'язаних з військовими діями, серед яких обстріли, окупація територій, мобілізація та виїзд за кордон населення, компаніям довелося зіткнутися зі змінами в законодавстві та інших нормативних актах, а також зі зміною споживчих настроїв щодо товарів і послуг. Ринок нерухомості також не став винятком.

На рисунках 3.1 та 3.2 наведено дані щодо прийняття в експлуатацію житлових та нежитлових приміщень в Україні за 2021-2024 роки відповідно [17].

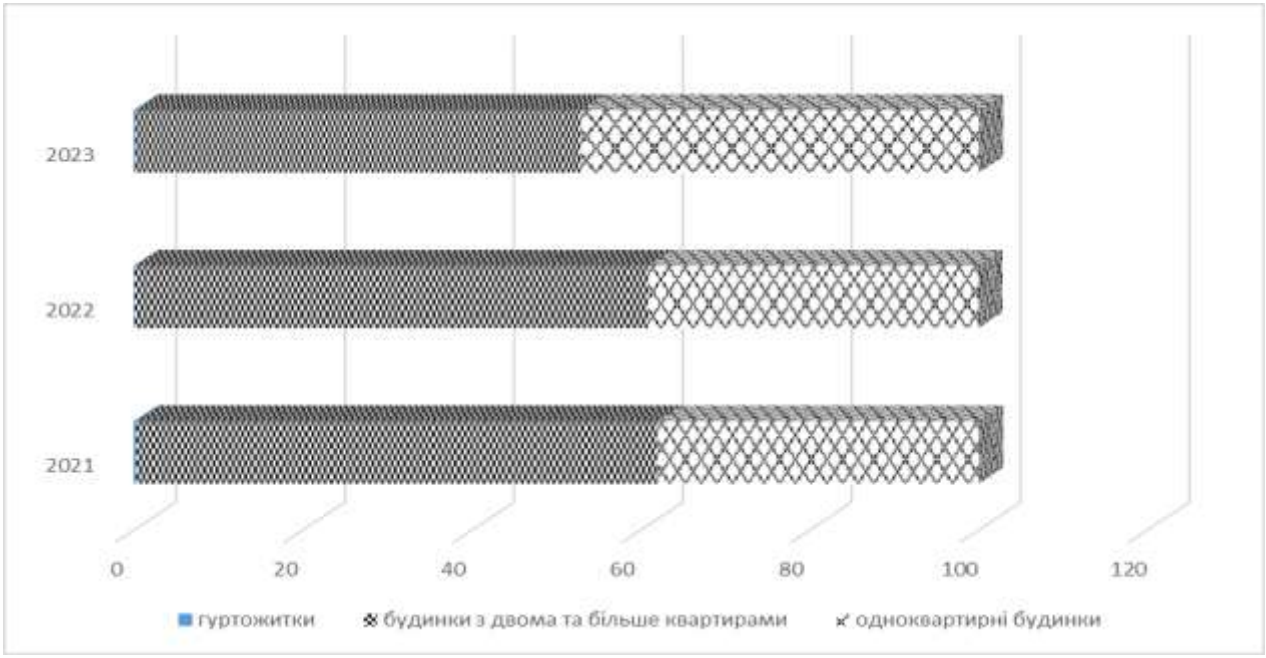


Рисунок 3.1 – Показники загальних площ житлових будівель прийнятих в експлуатацію за видами у 2021-2023 рр., %

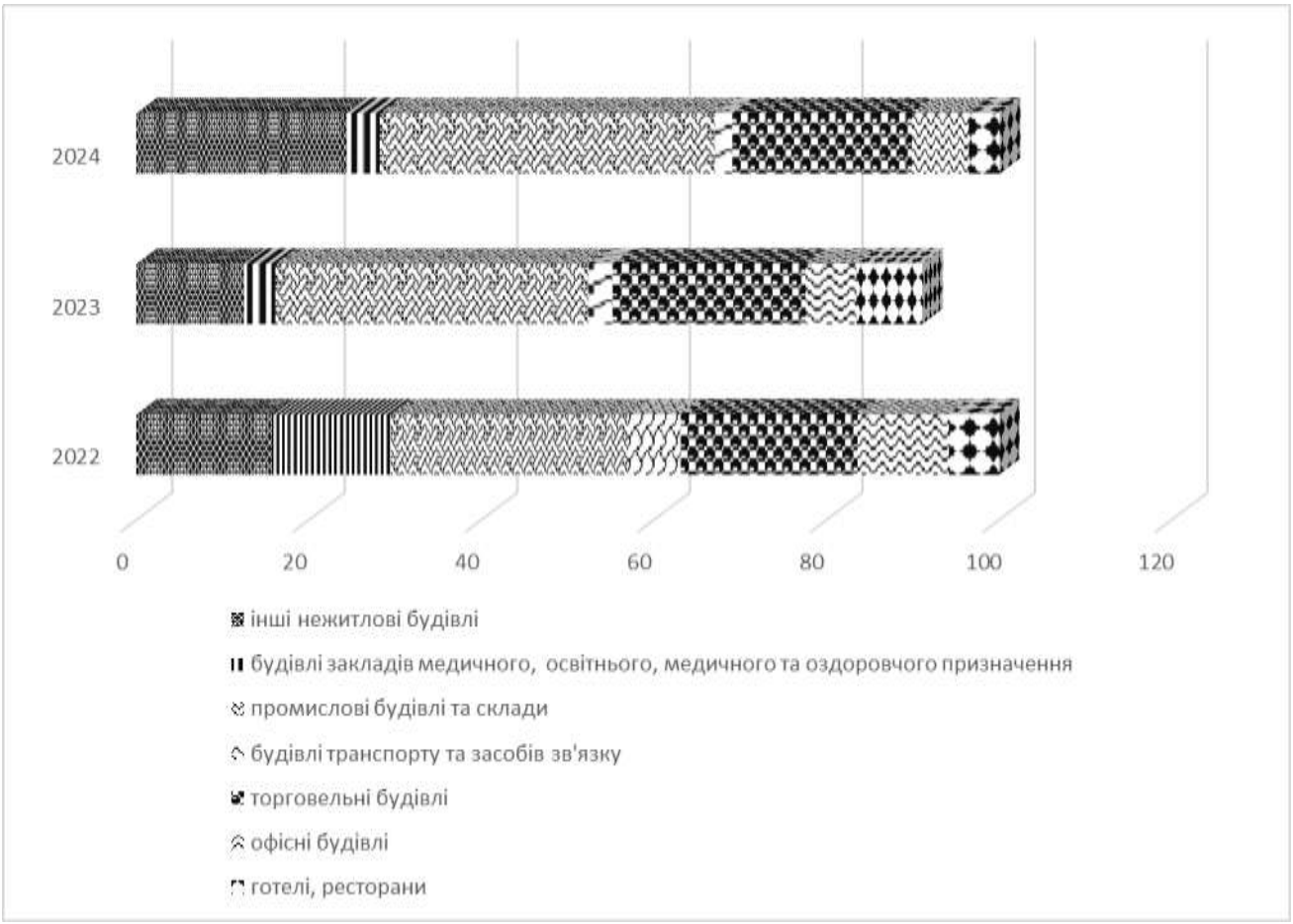


Рисунок 3.2 – Показники загальних площ нежитлових будівель прийнятих в експлуатацію за видами у 2022-2024 рр., %

Протягом 2022-2024 років відбулося зростання цін на житлову нерухомість у регіонах, віддалених від зони бойових дій. Єдиний виняток - столиця, де середні ціни лише трохи знизилися з моменту закінчення відключень електроенергії навесні 2023 року. Ймовірно, це пов'язано з міграційними процесами.

В абсолютному вираженні найпопулярніші серед українців однокімнатні квартири найбільше подешевшали в столиці, в середньому на 2 000 доларів США [17].

Київ і Львів традиційно залишаються найдорожчими містами для купівлі житла, але з початком повномасштабної війни до них приєднався Ужгород.

Після запровадження державної програми «еОселя» на ринку нерухомості спостерігається певне пожвавлення. Ця програма, яка надає доступні кредити певним категоріям населення, сприяла відновленню продажів, пропонуючи іпотеку за ставкою 3% річних для військовослужбовців Збройних Сил, Служби безпеки України, Головного управління розвідки Міністерства оборони України, лікарів, науковців та викладачів.

Крім того, за даними Держмолодьжитла, Уряд розширив програму житлового кредитування у 2023 році, включивши до неї ветеранів війни та членів їхніх сімей, учасників бойових дій, осіб з інвалідністю внаслідок війни, сімей загиблих ветеранів війни, визначених статтею 10 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», та сімей загиблих військовослужбовців Збройних Сил України. Цільовою групою були сім'ї загиблих.

Програма також надає допомогу внутрішньо переміщеним особам та громадянам, які не мають житла або мають житлову площу менше 52,5 кв. м + 21 кв. м на кожного додаткового члена сім'ї. Програма «еОселя»» поширюється не тільки на квартири, а й на придбання приватних будинків і котеджів.

Наразі програма активно розгортається в усіх регіонах, а відсоткові ставки за нею становлять 0% навіть для певних категорій населення. Це позитивно вплинуло на попит на будинки та подібну нерухомість і є одним із факторів, що підтримують розвиток ринку нерухомості в цілому.

Стабільне фінансування підвищить довіру населення до програми (за даними Укрфінжитла, минулого року було видано 5855 іпотечних кредитів на суму 8,85 млрд грн), стимулюватиме ринок, збільшить кількість акредитованих за програмою забудовників, з'являться нові житлові проєкти та нові робочі місця. розпочинатимуться нові житлові проєкти та створюватимуться нові робочі місця.

Водночас, ситуація на первинному ринку залишається досить складною: попит залишається низьким, а інвестиції майже відсутні.

Ризики для будівельної галузі залишаються значними як з точки зору безпеки, так і з фінансової точки зору. Тому динамічного відновлення сектору в найближчому майбутньому не очікується (рисунок 3.3).

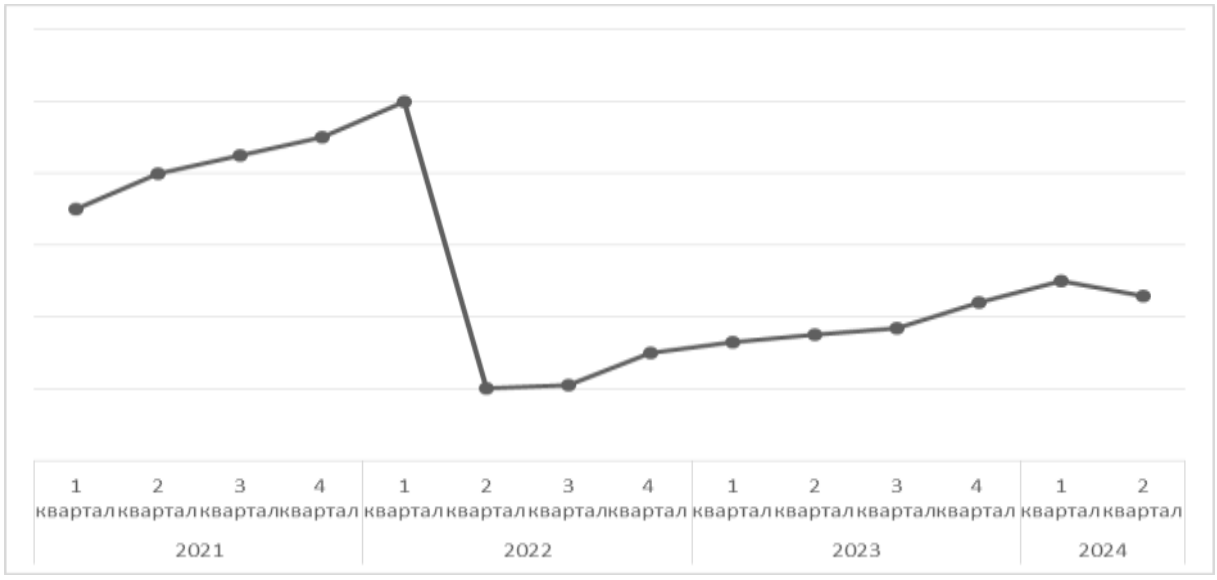


Рисунок 3.3 – Показники індикатора ділової впевненості в будівництві у 2021-2024 рр., %

Війна внесла корективи у повсякденне життя та нові тенденції на ринку комерційної нерухомості. Деякі компанії відмовляються переїжджати в інше місце і залишаються в своїх офісах через високу вартість переїзду, а також номінально зберігають свої офіси і сплачують орендну плату та пов'язані з цим витрати, хоча фактичне використання офісів співробітниками залишається низьким і коливається від 15% до 50%.

Якщо розглядати попит на будівництва за галузями бізнесу (рисунок 3.4), то сектор IT та телекомунікацій продовжує домінувати (51%). Однак темпи розвитку цього сектору, який історично був основним драйвером попиту на бізнес-центри, сповільнилися через зменшення фізичної присутності працівників в офісах. Водночас на ринку не спостерігається попиту на нові офісні приміщення з боку традиційних галузей, таких як фармацевтика, бізнес і

фінансові послуги та сільське господарство. Державний сектор, на який припадає 23% загального попиту, залишається активним і продовжуватиме залишатися таким протягом 2024 року. Існує також потенціал для збільшення попиту з боку підприємств військово-промислового комплексу, хоча їхня частка в поточній структурі попиту є незначною.

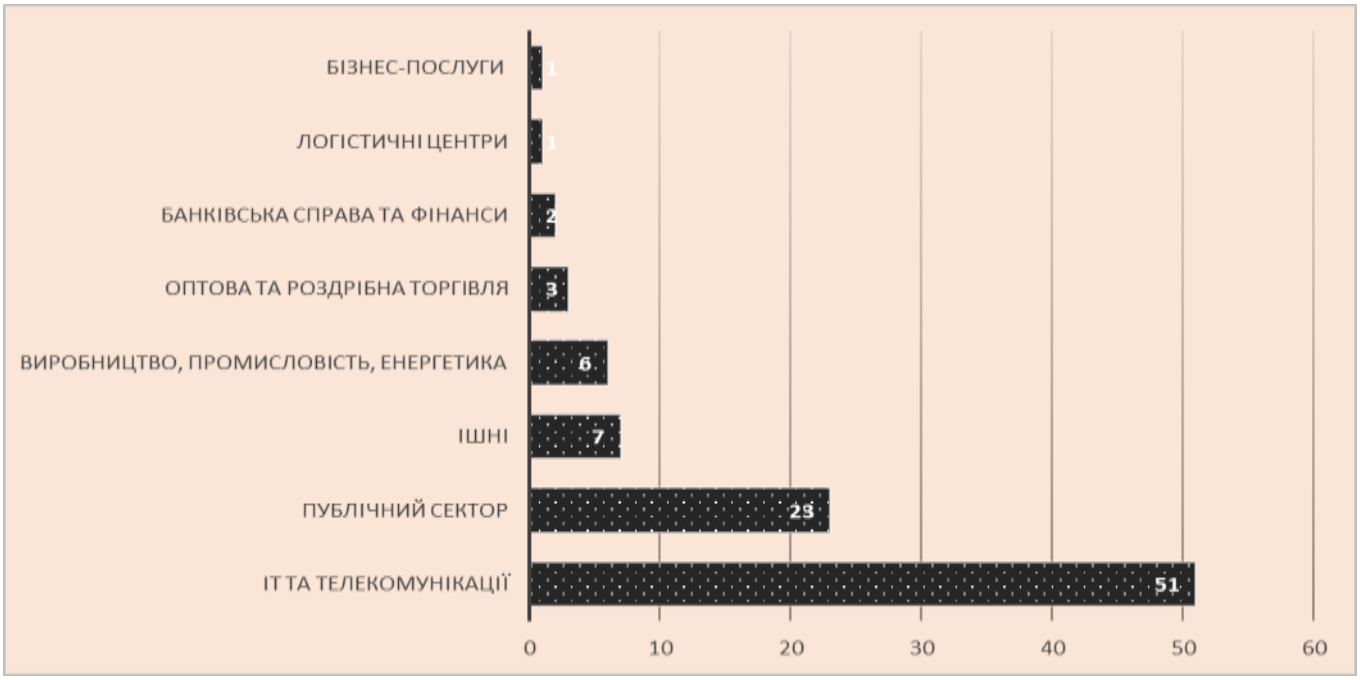


Рисунок 3.4 – Показники попиту на будівництво у 2024 році, %

Середній рівень вакантності залишався відносно стабільним протягом 2023 року, знизившись лише на 1% до 25% на кінець року. Хороші умови оренди дозволили компаніям переїхати з офісів нижчої якості в більш якісні об'єкти класу В і А за нижчими ставками, при цьому рівень вакантності в класі В становив 27%, що вище, ніж 24,7% у класі А, особливо в будівлях нижчої якості. Більшість вакансій зосереджена в новобудовах, які ще не досягли високого рівня заповнюваності, а також у будівлях нижчої якості, переважно розташованих за межами центрального ділового району. Орендні ставки на найкращі об'єкти залишилися стабільними на рівні 20 доларів США за кв. м на місяць, що на 5% нижче, ніж у 2022 році. Угоди на цьому рівні залишаються винятковими: верхня межа діапазону орендних ставок для об'єктів класу А знизилася в середньому на

7% до 18-24 доларів США за кв. м на місяць, тоді як для об'єктів класу В спостерігалося більш суттєве зниження (-11%) до 8-16 доларів США за кв. м на місяць [17].

У 1 кварталі 2024 року ринок складської нерухомості залишався стабільним без суттєвих коливань. Орендна активність залишалася обмеженою, хоча кілька великих орендарів проводили дослідження ринку з метою розширення.

Оптова та роздрібна торгівля продовжували домінувати в орендній активності, з невеликим збільшенням частки охорони здоров'я та фармацевтики. Загальний обсяг поглинання за квартал склав близько 23 000 кв.м, що на 21% менше, ніж у попередньому кварталі.

У 1 кварталі 2024 року на ринок не було виведено жодного нового об'єкта.

За відсутності нової пропозиції та дефіциту вакантних площ рівень вакантності на кінець 1 кварталу 2024 року становив 1,8% [17].

Очікування щодо ділової активності протягом наступних 12 місяців є досить високими. Незважаючи на безпекові ризики та логістичні труднощі, такі як проблеми з перетином кордонів, респонденти очікували помірного зростання виробництва товарів та послуг і були позитивно налаштовані щодо розвитку свого бізнесу. Інфляційні очікування продовжували поліпшуватися, тоді як валютні очікування дещо погіршилися.

Серед основних факторів, що негативно впливають на кількість будівельників та розвиток галузі, будівельні компанії виділяють мобілізацію. Все сьогодні нестача працівників спостерігається майже в усіх спеціалізованих секторах. Найбільшим попитом користуються досвідчені монолітники, електрики, сантехніки, фасадники та водії спеціалізованої будівельної техніки.

У 2025 році будівельна галузь України зосередиться на відновленні та модернізації інфраструктури, розвитку житлового та промислового будівництва. Незважаючи на економічні виклики, галузь має значний потенціал зростання, особливо за підтримки уряду та міжнародних партнерів. Інновації та ефективне управління ресурсами будуть ключовими для успішного розвитку будівельної галузі.

Одним з напрямів розвитку галузі є будівництво поза межами будівельного майданчика так зване зовнішнє або збірне будівництво (off-site construction)

Позамайданчикове набуває все більшої популярності в житловому будівництві завдяки своїм численним перевагам. Це метод будівництва, при якому більшість будівельних робіт виконується за межами будівельного майданчика в контрольованих заводських умовах. Готову конструкцію потім транспортують і встановлюють на будівельному майданчику.

Перевагами цього методу будівництва є скорочення термінів будівництва, зменшення будівельних відходів, покращення контролю якості та підвищення стійкості будівель. Точні заводські процеси та стандартизовані процедури дозволяють створювати високоякісні конструкції з меншою кількістю дефектів. Серед інших переваг - мінімізація шуму на будівельному майданчику. Це вигідно для багатоквартирних будинків, які вже частково заселені, або там, де відбувається щільна міська забудова.

Сам процес будівництва поза межами будівельного майданчика є менш ризикованим, ефективнішим, швидшим і безпечнішим для робітників. Контрольоване заводське середовище зменшує вплив небезпечних умов на робітників, які зазвичай зустрічаються на будівельних майданчиках. Це позитивна тенденція, яка допоможе зробити будівельну галузь більш рентабельною, стійкою та безпечною. Очікується, що до 2024 року все більше компаній використовуватимуть будівництво поза межами будівельного майданчика з цих причин.

Україна стикається з серйозними проблемами відбудови. Тому тенденція до позамайданчикового будівництва може стати одним з найефективніших способів швидко і якісно побудувати нове житло.

Наша країна вже має унікальні потужності та технології для вирішення проблеми масштабної реконструкції пошкодженого житла. Ще однією важливою перевагою українського клімату є те, що на виробництво панелей в заводських умовах не впливають мінливі погодні умови, тому будівництво не зупиняється взимку.

Будівельні технології розвиваються повільно, але зміни відбуваються, щоб зробити галузь безпечнішою, рентабельнішою та ефективнішою.

Після початку війни український будівельний ринок почав жити за новими правилами. Якщо раніше основна увага приділялася попиту приватних інвесторів і компаній, то тепер рівень перерозподілу ВВП кардинально змінився. На державні фінанси припадає 75% ВВП, а на приватний сектор - 25%. Але це не єдина зміна, що відбулася внаслідок повномасштабного вторгнення.

Працюючи над відбудовою, будівельні компанії стикнулися з критичним питанням, де взяти матеріали і за доступними цінами. Адже основні підприємства, які виробляли промислову продукцію до війни, або втратили свої потужності через обстріли, або були розташовані близько до зони бойових дій, або опинилися під окупацією.

Як наслідок, практично всі будівельні матеріали зараз в дефіциті, в тому числі мінеральна вата, залізобетонні вироби, деякі види сіток і геотекстилю. Щодо металопрокату, то ситуацію важко спрогнозувати, оскільки втрачено «Азовсталь». Для гіпсокартону очікується дефіцит, оскільки компанія «Кнауф» втратила виробничі потужності в Соледарі. Скло імпортується. Проблемним є постачання матеріалів для будівництва доріг та гідроізоляції, де частка імпорту дуже висока.

Ті матеріали, що є на ринку, постачаються в першу чергу основним споживачам - державі, Міністерству оборони або об'єднаним громадам, які відновлюють критично важливу інфраструктуру. Все інше будівництво наразі призупинено.

Розглянемо стан ринку основних будівельних матеріалів на даний час [17]:

- цемент: споживання його у 2021 році становить 10,5 млн тон на рік, при внутрішній потужності виробництва 13,6 млн тонн на рік. За оцінками експертів, лише для відбудови зруйнованого війною знадобиться близько 35 млн тонн цементу, а очікуваний попит у період відбудови - 15-16 млн тонн на рік. Це на 50% більше, ніж у 2021 році;
- газобетон: ринок газобетону у 2021 році становив 6 033 млн грн, у 2022 році - 3 029 млн грн. Це пов'язано з тим, що виробництво припинилося під

час війни, з середини року вторгнення до літа 2023 року. Підприємства були окуповані та перетворені на зони бойових дій;

- металопрокат: ємність внутрішнього ринку у 2023 році становила 3 505,6 тис. тонн, з яких 1 118,6 тис. тонн, або 31,91%, було імпортовано; ринок у 2023 році збільшився вдвічі, ємність ринку становила 3 505,6 тис. тонн, або 31,91%, було імпортовано;
- бетон: виробництво товарного бетону становило 10 млн кубометрів у 2021 році порівняно з 2,5 млн кубометрів у 2022 році. Попит на цю продукцію наразі приблизно в шість разів вищий, ніж у 2022 році, і в 1,5 рази вищий, ніж у 2021 році;
- вата, скловата та екструдери: до початку війни ринок становив 220 000-240 000 тонн. Гравці очікують зростання ринку на 10% у 2024 році: за результатами 2023 року ринок мінеральної вати мав виробничу потужність 140 000 тонн готової продукції, з яких близько 20% було експортовано. Один з основних виробників, компанія «Ізоват», має на меті активно розширювати експорт. Очікується, що дефіцит в Україні досягне піку в серпні 2024 року.

Для подолання кризи дефіциту на ринку будівельних матеріалів необхідно шукати нові рішення, адже 2021 рік, коли будівельні проєкти зосередилися на розвитку, шукали нові інвестиції та видихнули після пандемії, вже не повернеться:

- замінити всю неякісну продукцію імпортною, що, безумовно, краще для стратегічної та економічної стабільності України. Однак зробити це самотужки неможливо. Наразі українські банки не надають проєктного фінансування. Тому варто працювати з банківською системою та запустити програму з лояльними умовами доступу до фінансування для прискорення відновлення;
- запустити грантові програми з підтримки підприємців, які налагоджують виробництво будівельних матеріалів в Україні.

3.2 Вибір і реалізація стратегії розвитку ТДВ «Житлобуд-2»

В сучасних складних умовах ведення господарської діяльності будівельні компанії змушені змінювати напрями діяльності, підлаштовуючись під вимоги ринку та потреби суспільства. Це призводить до необхідності у перегляді орієнтирів розвитку та формування нової стратегії подальшої діяльності.

Проведемо вибір оптимальної стратегії ТДВ «Житлобуд-2», використовуючи рейтингову оцінку, а саме матрицю оцінки стратегії (таблиця 3.1).

В таблиці 3.1 в чисельнику надана оцінка досяжності мети при даної стратегії в балах від 1 до 5; в знаменнику – оцінка ймовірності реалізації стратегії при даній меті (від 0 до 1).

З даних таблиці 3.1 видно, що за оцінками кращою стратегією ТДВ «Житлобуд-2» є стратегія концентрованої диверсифікації, що базується на пошуку і використанні додаткових можливостей надання нових послуг - розширення виробничого портфеля за рахунок нових послуг», яка дасть можливість збільшення прибутку, а, отже, можливість розвитку фірми і підвищення конкурентоспроможності організації в цілому і послуг, що надаються зокрема.

Стратегія диверсифікації для підприємства будівельної сфери є однією з найбільш доступних (перш за все, за рахунок надання нових послуг споживачам). Багато в чому це залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, його потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик послуг, що надаються, стану економіки і т.д [42].

Основна суть стратегії диверсифікації полягає в поділ активів і капіталу однієї компанії між різними напрямками діяльності для зниження ризиків втрати майбутніх доходів.

Таблиця 3.1 – Матриця оцінки стратегії ТДВ «Житлобуд-2»

Стратегії	Цілі					Суми балів
	Максимізація прибутку	Збільшення кількості покупців	Збільшення якості продукції	Підвищення зацікавленості працівників	Мінімізація витрат обігу	
1	2	3	4	5	6	7
1 Стратегія посилення позиції на ринку, метою якої є завоювання кращих позицій з існуючим продуктом	5 / 0,5	4 / 0,7	5 / 0,5	4 / 0,7	4 / 0,7	22 / 3,1
2 Стратегія концентрованої диверсифікації, що базується на пошуку і використанні додаткових можливостей надання нових послуг - розширення виробничого портфеля за рахунок нових послуг	5 / 0,6	4 / 0,8	4 / 0,7	5 / 0,6	5 / 0,8	23 / 3,5
3 Стратегія розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для вже існуючого продукту	5 / 0,7	5 / 0,6	5 / 0,6	4 / 0,7	4 / 0,8	22 / 3,4
4 Стратегія розвитку продукту, передбачає вирішення завдання зростання за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному компанією ринку	5 / 0,6	4 / 0,8	5 / 0,6	5 / 0,6	5 / 0,6	20 / 3,4
5 Стратегія горизонтальної диверсифікації, що передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від той, що використовується	5 / 0,4	5 / 0,6	4 /0,7	4 / 0,5	5 /0,4	22 / 2,6

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7
6 Стратегія конгломеративної диверсифікації, що передбачає зростання компанії за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних з уже існуючими нових продуктів, які реалізуються на нових ринках	5 / 0,5	3 / 0,6	4 / 0,6	4 / 0,7	4 / 0,5	21 / 2,9
7 Стратегія зворотної вертикальної інтеграції, спрямована на зростання компанії за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками	4 / 0,6	5 / 0,6	4 / 0,7	4 / 0,5	4 / 0,6	21 / 3,0
8 Стратегія вертикальної інтеграції, що виражається в зростанні компанії за рахунок придбання або посилення контролю над системами розподілу і продажу	4 / 0,5	4 / 0,6	3 / 0,6	4 / 0,6	4 / 0,7	19 / 3,0
9 Стратегія прискореного зростання потенціалу компанії, що передбачає інтенсифікацію зусиль компанії по завоюванню ринку і розширення своїх потенційних можливостей	4 / 0,6	3 / 0,6	4 / 0,7	4 / 0,6	3 / 0,7	18 / 3,2
10 Стратегія обмеженого зростання потенціалу компанії, передбачає зосередження і підтримку існуючих напрямків бізнесу	3 / 0,6	4 / 0,6	3 / 0,6	3 / 0,7	4 / 0,6	17 / 3,1
11 Інтеграційна стратегія зростання	4 / 0,6	3 / 0,5	3 / 0,7	3 / 0,6	3 / 0,7	16 / 3,1
12 Стратегія органічного зростання	3 / 0,6	3 / 0,4	3 / 0,3	3 / 0,3	3 / 0,3	15 / 1,9
13 Стратегія цілеспрямованого скорочення бізнесу	2 / 0,2	3 / 0,6	2 / 0,3	4 / 0,3	3 / 0,4	1 4/ 1,8

Стратегію концентрованої диверсифікації рекомендують при наступних умовах:

- коли основна галузь діяльності організації відчуває зменшення обсягу продажів і прибутку за рік;

- коли додавання нових, але пов'язаних з наявними, товарів або послуг значно стимулює продажі наявних товарів;

- коли нові, але пов’зані з наявними, товари або послуги можуть бути запропоновані за висококонкурентними цінами;

- коли нові, але пов'язані з наявними, товари або послуги мають сезонні рівні продажів, які збалансують існуючі піки і спади в діяльності організації;

- коли вироблені організацією товари або надані послуги знаходяться в стадії занепаду їх життєвого циклу.

Перевагами стратегії диверсифікації є отримання доступу до готових рішень і досвіду, зниження конкуренції в сегменті, підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Диверсифікація продукції використовується на ринках із стабільним попитом і пропозицією і жорсткою конкуренцією з боку пропозиції.

Диверсифікація послуг ТДВ «Житлобуд-2» можлива за рахунок виконання послуг прибирання об’єктів зеленого господарства, а саме:

- щоденне комплексне відмивання купелей, дренажних лотків, колодязів для набору води на території Саржиного Яру;

- комплексне прибирання території саду ім. Т.Г. Шевченка м. Харків;

- комплексне прибирання внутрішніх приміщень і прилеглої території Сумського ринку м. Харків.

Замовником послуг є спеціалізоване комунальне підприємство «Харківзеленбуд» Харківської міської ради.

Розглянемо детальніше собівартість, вартість та рентабельність запропонованих послуг.

Складемо планову калькуляцію надання послуг по щоденному комплексному відмиванню купелей, дренажних лотків, колодязів для набору води на території Саржиного Яру на 1 місяць роботи.

Вартість витратних матеріалів становить 1028,85 грн.

Вартість спеціалізованих миючих засобів –3215,94 грн.

Парогенератор промисловий електричний SJE Corporation (один раз на тиждень): 600 грн. В місяць витрати складуть:

600×4 = 2400 грн.

Мийка високого тиску Idrobase Transformer, електрична (робота щодня): 336,67 грн. В місяць витрати складуть:

336,67×30 = 10100 грн.

Генератор КЕНТАВР (робота щодня): 603,33 грн.

В місяць витрати складуть:

603,33×30 = 18100 грн.

Загальна сума витрат на технічні засоби:

2400+10100+18100=30600 грн.

Визначимо витрати на оплату праці.

Заробітна плата обслуговуючого персоналу – 10000 грн/міс.В час витрати на оплату праці складуть:

10000 / 22 / 8 = 56,82 грн.

Час прибирання – 2 години, норма обслуговування – 4 особи щодня.

Заробіта плата обслуговуючого персоналу складе:

56,82×2×4×30 = 13636,36 грн.

Нарахування на заробітну плату (22%):

13636,36×0,22 = 3000 грн.

В розрахунках приймаємо величину витрат, пов’язаних з охороною праці та забезпеченням засобами індивидуального захисту, транспортним обслуговуванням, утриманням складських та інших виробничих приміщень, витрат, пов’язаних з матеріально-технічним забезпеченням рівною 62% від витрат на оплату праці:

13636,36×0,62=8454,54 грн.

Адміністративні витрати складаються з витрат на оплату праці працівників апарату управління підприємством (1730,23 грн), відрахувань на соціальні заходи (380,65 грн), витрат на оплату послуг інших підприємств, пов'язанних з управлінням підприємством (586,14 грн), витрат, пов'язаних з матеріально-технічним забезпеченням апарату управління (571,82 грн), витрат, пов'язаних з оплатою послуг комерційних банків та інших кредитно-фінансових установ (114,32 грн), витрат на придбання ліцензій та інших спец дозволів, що видані для ведення господарської діяльності (114,32 грн), витрат за обслуговування та використання техзасобів управління (зв'язок, пошта, телефон, факс тощо) (142,95 грн), витрат на утримання та експлуатацію, технічний огляд і технічне обслуговування устаткування та основних засобів, пов'язаних з апаратом управління (114,32 грн).

Загальна сума адміністративних витрат становить:

1730,23+380,65+586,14+571,82+114,32+114,32+142,95+114,32 = 3754,74 грн.

Загальна сума витрат становить:

1028,85+3215,94+21600+21600+13636,36+3000+8454,54+3754,74=76290,43грн.

Планована рентабельність 20%:

76290,43×0,10 = 7629,04 грн.

Загальна вартість робіт становить:

76290,43+7629,04= 83919,47 грн.

Податок на додану вартість (20%):

83919,47×0,20 = 16783,89 грн.

Ціна прибирання з ПДВ:

83919,47+16783,89 = 100703,36 грн.

Планова калькуляція надання послуг по щоденному комплексному відмиванню купелей, дренажних лотків, колодязів для набору води на території Саржиного Яру на 1 місяць роботи приведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Планова калькуляція надання послуг по прибиранню (Саржин Яр) (в розрахунку на 1 місяць роботи)

Стаття витрат	Сума, грн
1	2
Витратні матеріали	1028,85
Спеціалізовані миючі засоби	3215,94
Залучення техніки	21600,00
Заробітна плата обслуговуючого персоналу	13636,36
Єдиний соціальний внесок	30000
Накладні витрати	4227,27
Адміністративні витрати	3754,75
Всього повна собівартість	76290,43
Прибуток від реалізації	7629,04
Вартість робіт	83919,47
ПДВ	16783,89
Вартість робіт з ПДВ	100703,36

Річний дохід від надання послуг з прибирання Саржиного Яру складе:

100703,36×12= 1208,440 тис. грн.

Складемо планову калькуляцію надання послуг по комплексному прибиранню території саду ім. Т.Г. Шевченка (Ярмарка) на 2 дня роботи.

Витратними матеріалами є мішки для сміття ФБ MAX багатошарові 120 л 10 шт. – вартість 693,75 грн.

Витрати на залучення техніки:

1) комунальна машина Grillo PK1400 – вартість 1 години роботи складає 245,75 грн. Прибирання триває 2 дні по 2 години: 245,75×2×2=983 грн;

2) автономний пилосос Glutton Electric– вартість 1 години роботи складає 309 грн. Прибирання триває 2 дні по 1 години: 309×2×1=618 грн.

Всього витрати на залучення техніки:

983+618 = 1601 грн.

Визначимо витрати на оплату праці. Заробітна плата обслуговуючого персоналу – 10000 грн/міс.В час витрати на оплату праці складуть:

10000 / 22 / 8 = 56,82 грн.

Час прибирання – 5 годин, норма обслуговування – 2 особи 2 дні.

Заробітна плата обслуговуючого персоналу складе:

56,82×5×2×2 = 1131,64грн.

Нарахування на заробітну плату (22%):

1131,64×0,22 = 248,96 грн.

В розрахунках приймаємо величину витрат, пов'язаних з охороною праці та забезпеченням засобами індивідуального захисту, транспортним обслуговуванням, утриманням складських та інших виробничих приміщень, витрат, пов'язаних з матеріально-технічним забезпеченням рівною 62% від витрат на оплату праці:

1131,64×0,62=701,62 грн.

Адміністративні витрати складаються з витрат на оплату праці працівників апарату управління підприємством (860,83 грн), відрахувань на соціальні заходи (189,38 грн), витрат на оплату послуг інших підприємств, пов'язанних з управлінням підприємством (115,51 грн), витрат, пов'язаних з матеріально-технічним забезпеченням апарату управління (114,31 грн), витрат, пов'язаних з оплатою послуг комерційних банків та інших кредитно-фінансових установ (11,19 грн), витрат на придбання ліцензій та інших спец дозволів, що видані для ведення господарської діяльності (11,19 грн), витрат за обслуговування та використання техзасобів управління (зв'язок, пошта, телефон, факс тощо) (13,58 грн), витрат на утримання та експлуатацію, технічний огляд і технічне обслуговування устаткування та основних засобів, пов'язаних з апаратом управління (11,19 грн).

Загальна сума адміністративних витрат становить:

860,83+189,38+115,51+114,31+11,19+11,19+13,58+11,19 = 1327,18 грн.

Загальна сума витрат становить:

693,75+1601+1131,64+248,96+701,62+1327,18=5704,15 грн.

Планована рентабельність 20%:

5704,15×0,10 = 570,41 грн.

Загальна вартість робіт становить:

5701.15+570,41 = 6274,56 грн.

Податок на додану вартість (20%):

6274,56×0,20 = 1254,91 грн.

Ціна прибирання з ПДВ:

6274,56+1254,91 = 7529,47 грн.

Планова калькуляція надання послуг по комплексному прибиранню території саду ім. Т.Г. Шевченка на 2 дні роботи приведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Планова калькуляція надання послуг по прибиранню (сад ім. Т.Г. Шевченка) (розрахунку на 2 дні роботи

Стаття витрат	Сума, грн
Витратні матеріали	693,75
Залучення техніки	1601,00
Заробітна плата обслуговуючого персоналу	1131,64
Єдиний соціальний внесок	248,96
Накладні витрати	701,62
Адміністративні витрати	1324,18
Всього повна собівартість	5704,15
Прибуток від реалізації	570,41
Вартість робіт	6274,56
ПДВ	1254,91
Вартість робіт з ПДВ	7529,47

Планується проведення дві ярмарки на місяць (24 на рік). Річний дохід від надання послуг з прибирання території саду ім. Т.Г. Шевченка складе:

7529,47×24 = 180,707 тис. грн.

Складемо планову калькуляцію надання послуг по комплексному прибиранню внутрішніх приміщень і прилеглої території Сумського ринку на 1 рік роботи.

Витратними матеріалами є миючі засоби, відра, серветки, мопи, щітки, мітли, губки, пристрої для зняття пилу, рукавички для миття, леза для чищення вікон, візки для прибирання приміщень.

Розрахунок вартості витратних матеріалів приведений в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок вартості витратних матеріалів на 1 рік роботи

Найменування	Кількість, шт	Ціна, грн, з ПДВ	Ціна, грн, без ПДВ	Сума, грн, безз ПДВ
1	2	3	4	5
Миючий засіб для підлоги Neomax (Neomat)	20	1 810,00	1 508,33	30 166,67
Миючий засіб для скла Glasscare 40	8	525,00	437,50	3 500,00
Миючий засіб для санвузлів Toiletcare 64	16	505,00	420,83	6 733,33
Миючий засіб для хромованої поверхні ХРОМОЛ	8	235,00	195,83	1 566,67
Миючий засіб для підлоги MAX BRIAL	85	150,00	125,00	10 625,00
Миючий засіб для санвузлів Bathcare Special 61	8	520,00	433,33	3 466,67
Миючий засіб для видалення плям з твердих поверхонь RILAN	4	135,00	112,50	450,00
Тримач плоского мопа (Флаундер) пластиковий	4	354,44	295,37	1 181,47
Моп плоский з кишенями, для швабри 50 см, мікрофібра	16	105,93	88,28	1 412,40
Тримач шубки для скла, пластик, 35 см	5	203,30	169,42	847,08
Змінна шубка для держателя	8	118,77	98,98	791,80
Кий алюмінієвий телескопічний, 3 м.	2	396,97	330,81	661,62
Серветки універсальні з мікрофібри	16	42,50	35,42	566,67
Рукавички для миття	32	58,04	48,37	1 547,73
Згонка для скла	4	211,86	176,55	706,20
Змінні резинки для згонів	4	83,20	69,33	277,33
Відро з ручкою, 14 л.	4	56,00	46,67	186,67

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
Тримач лез для чищення скла, пластиковий	4	46,01	38,34	153,37
Леза для чищення вікон	4	11,36	9,47	37,87
Губки	12	19,80	16,50	198,00
Пристрій для зняття пилу "Шар"	2	156,22	130,18	260,37
Комплект «Ледар» з совком, що перевертається	4	338,12	281,77	1 127,07
Серветки для протирання TRIOMAXI BLUE	1	726,53	605,44	605,44
Візок для прибирання приміщень	4	9 089,21	7 574,34	30 297,37
Рукоятка алюмінієва	6	143,88	119,90	719,40
Візок з контейнером для зовнішнього прибирання	1	7 352,00	6 126,67	6 126,67
Щітка для підмітання з жорсткою щетиною, 60 см	1	163,95	136,63	136,63
Рукавички	4	45,20	37,67	150,67
Тримач пада для рукоятки з блокуванням	4	406,00	338,33	1 353,33
Пад для ручного тримача	40	132,00	110,00	4 400,00
Мітла поліпропіленова	1	39,00	32,50	32,50
Разом	-	-	-	110285,97

Розрахунок витрат на залучення техніки приведений в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок витрат на залучення техніки на 1 рік роботи

Найменування спецтехніки	Кількість, шт	Сума, грн
1	2	3
Поломийна машина RCM Jumbo	1	8800,00
Поломийна машина RCM MEGA	1	5700,00
Поломийна машина RCM Drive T	1	7500,00
Пристрій для повітря	1	1310,00

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
Вакуумний вуличний пилосос Glutton 2411 Використання до випадіння снігу	1	9000,00
Вивезення сміття з залученням контейнерів 4шт	1	13100,00
Мотоблок зі щіткою (взимку)	1	6290,00
Разом	-	51000,00

Заробітна плата обслуговуючого персоналу – 72000 грн/міс.

Нарахування на заробітну плату (22%):

72000×0,22 = 15840 грн.

В розрахунках приймаємо величину витрат, пов'язаних з охороною праці та забезпеченням засобами індивідуального захисту, транспортним обслуговуванням, утриманням складських та інших виробничих приміщень, витрат, пов'язаних з матеріально-технічним забезпеченням рівною 62% від витрат на оплату праці:

72000×0,62=44640 грн.

Адміністративні витрати складаються з витрат на оплату праці працівників апарату управління підприємством (7711,20 грн), відрахувань на соціальні заходи (2721,60 грн), витрат на оплату послуг інших підприємств, пов'язаних з управлінням підприємством (1965,60 грн), витрат, пов'язаних з матеріально-технічним забезпеченням апарату управління (1814,40 грн), витрат, пов'язаних з оплатою послуг комерційних банків та інших кредитно-фінансових установ (151,20 грн), витрат на придбання ліцензій та інших спец дозволів, що видані для ведення господарської діяльності (151,20 грн), витрат за обслуговування та використання техзасобів управління (зв'язок, пошта, телефон, факс тощо) (453,60 грн), витрат на утримання та експлуатацію, технічний огляд і технічне обслуговування устаткування та основних засобів, пов'язаних з апаратом управління (151,20 грн).

Загальна сума адміністративних витрат становить:

7711,20+2721,60+1965,60+1814,40+151,20+151,20+453,60+151,20 = 15150 грн.

Загальна сума витрат становить:

110285,97+51000+72000+15840+44640+15150=308885,97 грн.

Планована рентабельність 20%:

308885,97×0,10 = 30888,60 грн.

Загальна вартість робіт становить:

308885,97 +30888,60 = 339774,56 грн.

Податок на додану вартість (20%):

339774,56 ×0,20 = 67954,91 грн.

Ціна прибирання з ПДВ:

339774,56+67954,91 = 407729,47 грн.

Планова калькуляція надання послуг по комплексному прибиранню внутрішніх приміщень і прилеглої території Сумського ринку на 1 місяць роботи приведена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Планова калькуляція надання послуг по прибиранню (Сумський ринок) (розрахунку на 1 рік роботи)

Стаття витрат	Сума, грн
Витратні матеріали	110285,97
Залучення техніки	51000,00
Заробітна плата обслуговуючого персоналу	72000,00
Єдиний соціальний внесок	15840,00
Накладні витрати	44640,00
Адміністративні витрати	15150,00
Всього повна собівартість	308885,97
Прибуток від реалізації	30888,60
Вартість робіт	339774,56
ПДВ	67954,91
Вартість робіт з ПДВ	407729,47

Річний дохід ТДВ «Житлобуд-2» від надання послуг з прибирання складе:

1208,44 +180,71+407,73 = 1796,88тис. грн.

Річний прибуток ТДВ «Житлобуд-2» від надання послуг з прибирання складе:

- від прибирання Саржиного Яру: 7629,04×12 = 91,548 тис грн;

- від прибирання саду ім. Т.Г. Шевченка: 570,44×24 = 13,691 тис грн;

- від прибирання Сумського ринку: 30,89 тис грн.

Разом прибуток: 136,129 тис. грн.

Чистий прибуток: 136,129×(1-0,18) = 111,63 тис. грн.

Таким чином, диверсифікація послуг ТДВ «Житлобуд-2» забезпечить зростання чистого прибутку на 111,63 тис грн .

3.3 Оцінка ефективності реалізації стратегії будівельної компанії

З метою визначення результатів реалізації стратегічного плану підприємства використаємо сутнісний підхід до, який передбачає реалізацію кількох послідовних етапів:

- формування переліку показників (i = 1, …, n), за якими буде проводитися оцінка;

- визначення ступеня значущості кожного окремо узятого показника (k_i);

- розрахунок середнього темпу зростання/падіння кожного показника за декілька періодів, що передують етапу реалізації стратегії (T), та темпу росту відповідного показника за період реалізації стратегічного плану ($Tcmp$);

- аналіз динаміки зміни показників (+ або -);

- визначення ступеня реалізації стратегії у відсотках за такою формулою:

$$I = \sum_{i=1}^{n} k_i \times (g_i \pm f_i), \tag{3.1}$$

де n – кількість показників, од.;

k_i – ступінь значущості i-го показника, %;

g_i {1,0} – параметр, що відображає динаміку зміни і-го показника та відповідно приймає за позитивної динаміки (+) одиничне значення, а за негативної (-) нульове;

f_i [0;1] – коригування, що за необхідності може вноситися керівником або аналітиком у випадках, коли порівнювані темпи росту приблизно дорівнюють один одному або коли динаміка зміни пов'язана із форс-мажорними обставинами.

Запропонований сутнісний підхід дозволяє простежити вплив кожного окремо взятого показника на загальний рівень досягнення цілей.

Для визначення стратегічних показників ТДВ «Житлобуд-2» розглянемо зміст та структуру його цілей в розрізі збалансованої системи показників (ЗСП) (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Зміст та структура цілей ТДВ «Житлобуд-2»

Назва складової ЗСП	Назва стратегічних цілей
Фінанси	Підвищення ефективності діяльності підприємства
	Розширення структури доходів
Внутрішні-бізнес-процеси	Надання нових видів послуг
	Удосконалення управління оборотними засобами
Навчання і розвиток	Підвищення ефективності діяльності працівників
	Ступінь сприйняття місії та цінностей підприємства працівниками
Клієнти	Розширення сегментів ринку збуту
	Підвищення якості обслуговування клієнтів

За рахунок ефективно функціонуючих бізнес-процесів будуються добрі взаємини з клієнтами, пропонуються нові для споживача послуги високої якості і свого цінового сегмента. Це, у свою чергу, забезпечує розширення можливостей подальшого розвитку. В результаті формується заключний рівень, що визначає довгострокову цінність для керівництва - ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, система збалансованих показників підприємства значно розширює можливості стратегічного управління завдяки використанню показників, що характеризують різні сфери діяльності підприємства. За кожною складовою діяльності ТДВ «Житлобуд-2» за ЗСП формується система ключових показників ефективності (KPI), тобто показників, що забезпечують керівництво підприємства своєчасною інформацією про стан всіх бізнес-процесів.

На наш погляд, ключовими показниками ефективності ТДВ «Житлобуд-2» за проекцією «фінанси» є рентабельність підприємства, темпи зростання прибутку. За проекцією «клієнти» - приріст клієнтської бази, якість обслуговування; за проекцією «бізнес-процеси» - дохід від нових за асортиментом послуг, рентабельність продажів, коефіцієнт оборотності оборотних засобів.

За проекцією «навчання і розвиток» основними показниками є продуктивність праці та лояльність працівників до організації. Під організаційною лояльністю розуміють готовність співробітника докладати великі зусилля в інтересах організації, велике бажання залишатися в даній компанії, прийняття основних її цілей та цінностей

Всі показники стратегічних цілей через ланцюг причинно-наслідкових зв’язків повинні бути узгоджені з фінансовими цілями підприємства. Стратегічних цілі ТОВ ТДВ «Житлобуд-2» та показники для їх розрахунку представлено в таблиці 3.7

Визначимо ключові показники ефективності за проекціями ЗСП для ТДВ «Житлобуд-2» (таблиця 3.8). Для розрахунків приймаємо дані про виробничо-господарську діяльність підприємства.

Таблиця 3.8 – Стратегічні цілі ТДВ «Житлобуд-2» та показники для їх розрахунку

Назва показника стратегічної цілі	Назва показника стратегічної цілі	Умовне позначення показника	Од. виміру	Розрахункова формула показника
1	2	3	4	5
Фінансові цілі				
1 Підвищення ефективності діяльності	Рентабельність підприємства	Rпідпр	%	$R_{підпр} = \frac{Ч_п}{ОФ + ОЗ} \times 100\%$, де: Чп – чистий прибуток, тис. грн; ОФ – середньорічна вартість основних фондів, тис. грн; ОЗ – вартість оборотних засобів, тис. грн
2 Розширення можливостей отримання доходів	Прибуток від реалізації	Преал	тис. грн	$П_{реал} = Q \times П^{од.}_{реал}$, де Q – обсяг реалізованих послуг, од.; $П^{од.}_{реал}$ - прибуток від реалізації послуги, грн
Клієнтські цілі				
1 Розширення сегментів ринку збуту	Приріст клієнтської бази	Ккл.баз.	%	$К_{кл.баз.} = \frac{К_{зал}}{КБ} \times 100\%$, де: Кзал – кількість залучених клієнтів за рік, люд.; КБ – загальний обсяг клієнтської бази (люд.).
2 Підвищення якості обслуговування клієнтів	Коефіцієнт, що характеризує якість обслуговування споживачів	Кя.обсл.	%	$К_{я.обсл.} = \frac{В_м}{С_п} \times 100\%$, де Вм - витрати на маркетинг, тис. грн

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5
Процеси				
1 Освоєння нових видів послуг	Коефіцієнт освоєння нових видів послуг (рентабельність інновацій)	Rінн	%	$R_{пр} = \frac{П_{ін}}{В_{інн}} \times 100\%$, де Пін – відношення прибутку підприємства від впровадження інновацій; Вінн – сума витрат, пов'язаних з впровадженням інновації
2 Удосконалення управління оборотними засобами	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	Коб	разів	$К_{об} = \frac{Д_{реал}}{ОС}$.
Навчання і розвиток				
1 Підвищення ефективності діяльності працівників	Продуктивність праці	ПТ	тис. грн/люд.	$К_{об} = \frac{Д_{реал}}{Ч}$, де Ч – чисельність працівників, люд.
2 Ступень сприйняття місії та цінностей працівниками	Лояльність до організації	Клояльн	бали	Відображає готовність працівника докладати зусилля в інтересах організації, бажання залишатися в даній компанії, прийняття основних її цілей та цінностей. Визначається шляхом анкетування працівників.

Таблиця 3.9 - Ключові показники ефективності за проекціями ЗСП

Показники	Роки		
	2022	2023	2025 план
Фінансові цілі			
Рентабельність підприємства	0,3	5,9	7,5
Темпи зміни	-	19,67	1,27
Прибуток від реалізації	10,9	277,1	348,2
Темпи зміни	-	25,42	1,26
Клієнтські цілі			
Приріст клієнтської бази	0,05	0,08	0,09
Темпи зміни	-	1,60	1,13
Коефіцієнт, що характеризує якість робіт[1]	0,5	0,65	0,75
Темпи зміни	-	1,30	1,15
Процеси			
Коефіцієнт освоєння нових видів послуг (рентабельність інновацій)	0,03	0,04	0,065
Темпи зміни	-	1,33	1,63
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,052	3,275	3,376
Темпи зміни	-	62,98	1,03
Навчання і розвиток			
Продуктивність праці	13,48	229,02	239,59
Темпи зміни	-	16,99	1,05
Лояльність до організації[2]	6,3	7,0	8,6
Темпи зміни	-	1,11	1,15

Оцінка ефективності реалізації стратегічного плану ТДВ «Житлобуд-2» у 2025 році розрахована за даними таблиці 3.17 та представлена в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Оцінка ефективності реалізації стратегії ТДВ «Житлобуд-2»

Показники, *i*	Питома вага, k_i	Темп росту		Динаміка	g_i	f_i	Підсумок, *I*
		T	*Tстр*				
Рентабельність підприємства	15	19,67	1,27	+	1		1
Зростання прибутку	15	25,42	1,26	+	1		1
Частка ринку	10	1,60	1,13	+	1		0
Якість послуг	15	1,30	1,15	+	1	+1	1
Рентабельність нових послуг	15	1,33	1,63	+	1		1
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	10	62,98	1,03	+	1		1
Продуктивність праці	10	16,99	1,05	+	1		1
Лояльність працівників до організації	10	1,11	1,15	+	1		1
Всього	100	-	-	-	-	-	90

Як свідчать дані таблиці 3.9, ефективність реалізації стратегії у 2025 році становить 90%.

Таким чином, запропонована система ключових показників діяльності ТДВ «Житлобуд-2» забезпечуватиме контроль досягнення стратегічної мети, та відповідно підвищення ефективності діяльності підприємства за умови задоволення потреб споживачів.

Висновки до розділу 3

Стан будівельно ринку нашої країни буде складний, особливо це пов’язано з дефіцитом будівельних матеріалів, який спостерігається практично в усіх категоріях. На жаль, через бойові дії ринок втратив багато потужностей. Пошук замінників для них вимагає багато ресурсів і часу. Тож існує

ймовірність того, що буде дефіцит матеріалів. Але вихід є - створення сприятливих умов для виробництва нових будівельних матеріалів шляхом впровадження дієвих урядових програм за підтримки міжнародних партнерів.

З метою забезпечення ефективного розвитку підприємства будівельної галузі, запропоновано для ТДВ «Житлобуд-2» змінити стратегію розвитку.

Кращою стратегією для підприємства є стратегія концентрованої диверсифікації, що базується на пошуку і використанні додаткових можливостей надання нових послуг - розширення виробничого портфеля за рахунок нових послуг», яка дасть можливість збільшення прибутку, а, отже, можливість розвитку фірми і підвищення конкурентоспроможності організації в цілому і послуг, що надаються зокрема.

Диверсифікація послуг ТДВ «Житлобуд-2» можлива за рахунок виконання послуг прибирання об'єктів зеленого господарства, а саме: - щоденне комплексне відмивання купелей, дренажних лотків, колодязів для набору води на території Саржиного Яру; - комплексне прибирання території саду ім. Т.Г. Шевченка м. Харків; - комплексне прибирання внутрішніх приміщень і прилеглої території Сумського ринку м. Харків. Замовником послуг є спеціалізоване комунальне підприємство «Харківзеленбуд» Харківської міської ради. Диверсифікація послуг ТДВ «Житлобуд-2» забезпечить зростання чистого прибутку на 71,08 тис грн (або на 25,7% порівняно з 2019 роком).

Розроблено стратегічну карту та визначено ключові показники ефективності підприємства: ключовими показниками ефективності ТДВ «Житлобуд-2» за проекцією «фінанси» є рентабельність підприємства, темпи зростання прибутку. За проекцією «клієнти» - приріст клієнтської бази, якість обслуговування; за проекцією «бізнес-процеси» - дохід від нових за асортиментом послуг, рентабельність продажів, коефіцієнт оборотності оборотних засобів. За проекцією «навчання і розвиток» основними показниками є продуктивність праці та лояльність працівників до організації. Ефективність реалізації стратегії у 2025 році становить 90%.

Висновки

Стратегія підприємства- це комплексний бізнес-план, розроблений для зміцнення позиції підприємтва на ринку, залучення клієнтів, задоволення їхніх потреб, успішної конкуренції та досягнення наших глобальних цілей.

Стратегічний план дозволяє підприємству вибрати шлях розвитку, ринки збуту, методи конкурентної боротьби та найнижчу вартість ведення бізнесу. У цьому контексті завдання керівництва компанії при виборі напрямку розвитку складається з трьох елементів: вибір стратегічного напрямку розвитку компанії, постановка цілей і формулювання стратегії.

Формулювання стратегії підприємства починається з визначення бачення, тобто того, яким шляхом компанія піде в майбутнє, цільових груп клієнтів, географічних ринків, товарних ринків, аналізу перспективних можливостей та образу компанії, якою вона повинна бути в майбутньому.

При розробці стратегії важливо описати місію компанії. Місія включає загальний опис поточних можливостей підприємства, цільових груп клієнтів, відносин з партнерами та іншими організаціями, структури бізнесу та видів діяльності. На основі цього на етапі постановки цілей місія бізнесу трансформується в конкретні результати, яких прагне досягти компанія, встановлюється форма реалізації стратегії та робиться остаточний вибір.

В умовах стагнації розвитку будівельної галузі та уповільнення економічного зростання особливо важливим є вибір правильної стратегії для підприємства, що вимагає кардинального перегляду окремих елементів стратегічного шляху.

Досвід багатьох компаній і менеджерів показує, що в складних економічних умовах і жорсткій конкуренції на ринку виграють фірми, керівники яких ставлять перед собою конкретні цілі та енергійно йдуть до їх

досягнення. Послідовна реалізація філософії бізнесу підприємства часто є важливішою, ніж її технології, фінансова база чи організаційна структура.

Стратегія підприємства визначає, що має бути зроблено, ким і коли, і є необхідною як для компанії в цілому, так і для окремих підрозділів.

Міжнародний досвід показує, що чим більше стратегія відповідає внутрішньому і зовнішньому середовищу фірми та забезпечує конкурентні переваги, які підвищують продуктивність, тим більше у неї шансів на успіх. Для лідерів, готових до сміливих кроків, часи кризи та рецесії дають можливість докорінно змінити корпоративну культуру та способи роботи.

У сучасному турбулентному економічному середовищі будівельні компанії постійно стикаються з різноманітними викликами. Тому їм необхідно не тільки адаптуватися до нових ситуацій, але й активно формувати довгострокові стратегії розвитку. Специфіка, складність і різноманітність будівельного ринку роблять стратегічне планування дуже важливим інструментом управління. Успішне стратегічне планування вимагає глибокого розуміння специфіки ринку, використання передових технологій та інструментів, а також готовності до інновацій.

Будівельні компанії, які гнучко реагують на мінливі умови та активно використовують нові технології, не тільки зміцнюють свої позиції на ринку, але й сприяють створенню нових стандартів у галузі. Для ефективної реалізації свого стратегічного плану будівельні підприємтва повинні регулярно переглядати свої цілі та пріоритети, приділяти увагу розвитку персоналу, партнерствам та інноваціям. Лише завдяки комплексному та системному підходу до формування стратегії будівельні компанії можуть реалізувати свої амбіції та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

Будівельна галузь є однією зі стратегічно важливих галузей економіки, яка робить значний внесок у соціально-економічне зростання країни: у 2023 році, незважаючи на негативні наслідки війни, будівельна галузь зросла на 6%,

а попри затримки з поставками та зростання вартості транспортних і логістичних послуг, темпи будівництва та виробництва будівельних матеріалів У 2022 році війна та постійні обстріли стримували зростання будівельної галузі.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано діяльність ТДВ «Житлобуд-2» за 2019-2023 роки. Комплексний аналіз діяльності компанії показав, що незважаючи на складні часи для країни та галузі підприємство продовжує функціонувати, вести господарську діяльність та підтримувати економіку України.

Зауважимо, що ситуація на вітчизняному будівельному ринку є особливо складною через дефіцит будівельних матеріалів майже в усіх категоріях. На жаль, ринок втратив значну частину своєї ємності через військові дії. Пошук альтернатив вимагає багато ресурсів і часу. Як наслідок, матеріали можуть бути в дефіциті. Проте вихід є. Він полягає у створенні сприятливих умов для виробництва нових будівельних матеріалів шляхом реалізації ефективних державних програм за підтримки міжнародних партнерів.

У кваліфікаційній роботі, для забезпечення ефективного розвитку підприємства будівельної галузі ТДВ «Житлобуд- 2» пропонуємо змінити стратегію розвитку компанії.

На нашу думку оптимальною стратегією для фірми є стратегія інтенсивної диверсифікації, що базується на пошуку та використанні додаткових можливостей для надання нових послуг, а також розширення виробничого портфелю за рахунок нових послуг, серед яких:

- щоденне прибирання водонасосних станцій, водовідвідних лотків та водозбірних колодязів в районі Сарзиного Яру;

- прибирання території саду ім. Т.Г. Шевченка в Харкові;

- прибирання внутрішніх та прилеглих територій ринку «Сумський» в Харкові.

Як показали розрахунки, диверсифікація послуг, які може надавати ТДВ «Житлобуд-2», дозволить збільшити чистий прибуток на 7,108 млн грн

Також розроблено стратегічну карту та визначено ключові показники ефективності.

Так, ключовими показниками ефективності для ТДВ «Житлобуд-2» у проекції «Фінанси» є рентабельність компанії та зростання прибутку. У проекції «Клієнти» - зростання клієнтської бази та якості обслуговування. У проекції «Бізнес-процеси» - дохід від нових послуг, рентабельність продажів та оборотність оборотного капіталу. У проекції «Навчання та розвиток» ключовими показниками є продуктивність праці та лояльність працівників до організації.

Відповідно до розрахунків - ефективність реалізації наведеної стратегії у 2025 році для компанії складе 90%.

Список використаних джерел

1 Господарський Кодекс України.: [офіц. текст станом на 02.08.2017 р. зі змінами та доп.]. закон України. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15.

2 Про господарські товариства : закон України: офіц. текст: станом на 19 лют. 2004 р. К.: Парламентське видавництво, 2005. 64 с.

3 Податковий кодекс України/ URL: https://ips.ligazakon.net/document/T10_2755?an=21397&ed=2020_08_01

4 Андрусів С. В. Стратегічні пріоритети розвитку будівельної галузі держави. Науковий вісник Ужгородського національного університету. *Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 10-13.

5 Беркута А. В. Сучасний стан та деякі напрями реформування будівельної галузі. *Будівництво України*. 2005. №2. С. 21-25.

6 Биба В.В. Інвестиційне забезпечення розвитку будівельної галузі в Україну. *Економіка і регіон*. №1 (38). 2013. С. 67–71.

7 Білик О. А. Зелене будівництво: концепція, причини та тенденції розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2016. Вип. 20 (1). С. 53-57.

8 Біляков В., Черненков Д., Хавер В., Шаровська М. Формування інноваційної пропозиції для пошуку партнерів для реалізації інноваційного проекту. Економіка та підприємництво. *Держава та регіони*. 2009. № 1. С. 7–14.

9 Богінська Л.О. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України. *Економічні студії*. 2018. № 2. С. 25–28.

10 Боровик Ю. Т. Стійкий розвиток будівельного підприємства – важлива умова забезпечення конкурентоспроможності транспортного будівельного комплексу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62 (Спецвипуск). С. 151-157.

11 Бубенко О.П. Інноваційні складові підвищення ефективності будівельних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2012. №12. С. 156-161.

12 Вінер О.Є., Наумова Л.І. Інноваційні технології у сучасному будівництві. *Економіка та менеджмент інноваційних технологій*. 2014. №9 (36). С. 48-49.

13 Ганечко І. Проблеми розвитку інновацій в Україні. *Економіка*. 2011. № 5. С. 21 - 24.

14 Голякова І., Петренко В., Петренко А. Енергоефективність систем життєзабезпечення будівель в «зеленому будівництві». *Екологічна безпека та природокористування.* 2024. Вип. 49(1). С. 60–67. URL: https://doi.org/10.32347/2411-4049.2024.1.60-67

15 Данилюк М. М., Дмитришин М. В. Зелене будівництво у досягненні сталого регіональному розвитку. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2020. Вип. 16(1). С. 153-162.

16 Державна служба статистики України: вебсайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

17 Джеджула В. В. Перспективи забезпечення фінансової стійкості підприємств будівельної промисловості в умовах кризи. Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (виробнича, будівельна та транспортна галузі): монографія / за ред. Л.М. Савчук. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2019. С. 386-400.

18 Дикань В.Л., Зубенко В.О. Забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту: монографія. Х.: УкрДАЗТ, 2008. 194 с.

19 Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 13-20.

20 Дикань В. Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно-управлінський аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2023. № 81-82. С. 11-34.

21 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Інноваційні стратегії підприємств: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 9–17.

22 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. Посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 243 с.

23 Дикань В. Л., Єлагін Ю .В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

24 Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир Т. Я. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці: навчальний посібник. Харків, 2004. 161 с.

25 Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. №. 61. С. 9-19.

26 Дикань В. Л., Маслова В.О. Організація виробництва: навчальний посібник. Харків, УкрДАЗТ, 2013. 422 с.

27 Дикань В.Л. Українська модель економічної системи як нова концепція розвитку національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 11-17.

28 Дикань В.Л., Обруч Г.В. Визначення ефективності реалізації потенціалу конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 9-18.

29 Дикань В.Л., Толстова А.В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту та промисловості.* 2018. № 63. С. 9-19.

30 Дикань В.Л., Чупир О.М. Фактори економічного зростання та розвитку національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 15-22.

31 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.

32 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

33 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.

34 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

35 Дикань, В.Л., Толстова А.В. Механізм державного регулювання відтворення та розвитку економіки України в ринкових умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76-77. С. 5-12.

36 Дмитренко В. І. Проблеми та перспективи розвитку підприємств будівельної галузі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № (58). С. 120-127.

37 Економіка і організація інноваційної діяльності на залізничному транспорті: навчальний посібник / В.Л. Дикань, О.Г Кірдіна., І.Л. Назаренко, Ю.М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 225 с.

38 Економічна діагностика: підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, А. В. Толстова. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 285 с.

39 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.

40 Згалат-Лозинська Л.О., Згалат-Лозинський О.Б. Розвиток та впровадження інноваційних технологій 3D-друку в будівництві. *Економіка та управління національним господарством.* 2020. Том 31 (70). № 5. С. 45-51..

41 Каличева Н. Є., Маслова В.О., Шевченко Р.В. Підвищення ефективності діяльності підприємств будівельної галузі в сучасних умовах господарювання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 151-157.

42 Каличева Н.Є., Чорнобровка І.В. Обґрунтування підходів щодо державного регулювання економічних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76-77. С. 12-17.

43 Калініченко Л.Л., Сидорова Ю.Р. Аналіз тенденцій розвитку будівельної галузі та будівельної продукції України. *Молодий вчений.* 2017. № 4.4. С. 64–68.

44 Коба О. В. Ризики і загрози економічної безпеки будівельної галузі України в умовах воєнного стану. Eurasian scientific discussions: The 4 th International scientific and practical conference (May 8–10, 2022, Barcelona, Spain) Barcelona: Barca Academy Publishing, 2022, pp. 367–371.

45 Козловська Н. Безпека, енергоефективність, інклюзія та масштабна цифровізація – основа змін у сфері будівництва. URL: https://directspeech.news/news/nataliya-kozlovska-bezpeka-energoefektivnist-inklyuziya-ta-masstabna-cifrovizaciya-osnova-zmin-u-sferi-budivnictva

46 Конащук В. Л., Новак О. В. Теоретичні аспекти оцінювання ефективності інноваційної діяльності будівельних підприємств. *Економічний простір*. 2010. №38. С. 217-224. URL : http://nbuv.gov.ua/j-tit/ecpros.

47 Коротаєва Ю. В. Формування та використання потенціалу будівельної галузі. Держава та регіони. Серія: *Економіка та підприємництво*. 2017. № 3. С. 15-19.

48 Котуранова Т., Коногова М. Проблеми управління інноваційним розвитком будівельних підприємств в Україні». 2022. *Економічний простір*. Вип. С. 83-87.

49 Лучко Г.Й., Когут І.В. Актуальні проекти стратегічного розвитку будівельної галузі України. *Ефективна економіка*. 2020. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8108.

50 Мащенко С. О., Вовк М. С., Алієв Р. А. Теорія та методологія «зеленого будівництва». *Економічний простір*. 2016. №113. С. 220–230.

51 Медвідь В. Ю., Якименко О. В. Комплексний механізм управління інноваційним потенціалом будівельного комплексу Харківського регіону. *Управління розвитком*. 2016. № 4. С. 65–71.

52 Метеленко Н. Г. Проблеми та орієнтири розвитку підприємств будівельної галузі в сучасних умовах господарювання. *Review of transport economics and management*. 2020. № 4 (20). С. 92–97.

53 Орловська Ю. В., Яковишина Т. Ф. Зелене будівництво – шлях до стійкого розвитку урбоекосистем на основі досвіду ЄС. *Економічний простір*. 2017. № 120. С. 216–223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2017_120_22.

54 Орловська Ю. В., Яковишина Т.Ф., Орловський Є. С. Зелене будівництво як складова політики ЄС щодо розвитку циркулярної економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 5. С. 365-371.

55 Офіційний сайт компанії ТДВ «Житлобуд-2». URL: https://zhilstroj-2.ua/kommercheskaya-nedvizhimost/

56 Офіційний сайт Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: https://mtu.gov.ua/content/hto-mi-e.html

57 П'ятницька Г. І. Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: суть та наукові підходи до формування вибору. *Проблеми науки*. 2011. № 11. С. 21–29.

58 Павловські Г. Щодо проблем розвитку діяльності підприємств будівельної сфери в Україні. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 3(2). С. 124-135.

59 Паламарчук О. М., Петришина С. В. Будівельна галузь України: стан та прогнози. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2497/2416.

60 Паліга Н. Б. Аналіз механізмів та інструментів реалізації антикризової політики держави в будівельній галузі. *Всеукраїнський аналітично-інформаційний журнал* «Схід 2011. Спецвипуск № 1 (108). С. 128-131. URL: http://www.experts.in.ua/index.ph.

61 Пенькова О.Г. Проблеми реалізації інноваційної стратегії розвитку України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 9. С. 96 - 99.

62 Підприємництво. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗ, 2018. ч. 2.. 228 с.

63 Підприємництво. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О.В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. ч. 1.. 241 с.

64 Проданова Л. В., Панкова Л. І., Зайва Ю. О. Проблемні аспекти розвитку ринку будівельної галузі України. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2016. Вип. 6 (2). С. 57-61.

65 Селютіна Л.Г. Інноваційний підхід до управління інвестиційними процесами сфері відтворення житлового фонду. *Сучасні технології управління*. 2014. №11. С. 37-41.

66 Соколовська К. В., Касич А. О. Тенденції у розвитку підприємств будівельної галузі. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1557/1498

67 Соломніков І.В., Кондратюк М.В. Інноваційний розвиток підприємства як складова економічного розвитку. Людина, суспільство, комунікативні технології: матеріали IX Міжнар. наук. - практ. конф. (21-22 жовтня 2021 р.). Харків: ДІСА ПЛЮС, 2021. С. 240-241.

68 Соломніков І.В., Овсяннікова І.В. Сучасні тенденції інноваційного розвитку сфери житлового будівництва. Тези доповідей за матеріалами Дев'ятнадцятоїнауково-практичної конференції «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика» (1-2 червня 2023 р.). Харків, УкрДУЗТ, 2023. С. 421-423. Режим доступу: http://mt.kart.edu.ua/images/stories/tezi.pdf

69 Соломніков І.В., Овсяннікова І.В., Проценко В.О. Інноваційні перспективи розвитку будівельної галузі в сучасних умовах господарювання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 147-156.

70 Соломніков І.В., Черненко Н. В. «Зелене» будівництво: проблеми та перспективи для сучасної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 124-130.

71 Фроліна К.Л. Наукові засади державного регулювання інвестиційної діяльності в будівельній сфері України. Управління економікою: теорія та практика. *НАН України, Інститут економіки промисловості*. 2015. С. 222-238.

72 Фроліна К.Л. Семенов В.Ф. Регулювання інвестиційними процесами в будівельній сфері національного господарства. *Науковий вісник*

Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. № 7. Ч.3. С. 71-75

73 Черенько Л.М. Житлові умови населення України та вибір пріоритетних напрямів житлової політики *Демографія та соціальна економіка*. 2018. № 1 (32). С.126–139. URL: https://doi. org/10.15407/dse2018.02.126.

74 Черненко Н. Формування стратегії – основний напрям розвитку будівельного підприємства: тези доповідей. Матеріали 84-ї студентської науково-технічної конференції (11 - 14 грудня 2023р. м. Харків). Харків: УкрДУЗТ. 2023. С. 361.

75 Ярошенко С.П. Резерви підвищення конкурентоспроможності будівельної галузі України: Теоретичні, методологічні, методичні, практичні аспекти: підручник. Суми: Козацький вал, 2018. 251 с.

76 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 051 «Економіка» / укладачі: В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, І. Л. Назаренко. - Харків: УкрДУЗТ, 2023. - 63 с.

77 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота

на тему: «Формування стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства будівельної галузі»

автора: Черненко Наталя Василівна
(ПІБ автора повністю)

містить 16,81 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом _____ Ганна ОБРУЧ
(підпис)

09.12.2024 р.