

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
 Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА
Формування і реалізація функціональних стратегій розвитку
(на прикладі ТОВ «АРКА ЕМ», м. Хмельницький)
 Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент організацій

Назва

Шифр ДРМО. 222452.01.01.ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група Мом-22-1 Вадим ОНИЦУК
 Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д.е.н, професор каф. МА Валентина СТАДНИК
 Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст..викл. каф. МА Олена КОСПЮК
 Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
 Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Ніла ТЮРИНА
 Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 2023р.

Хмельницький 2023

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент

шифр і назва

Освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач

кафедри _____

“__” ____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Онищука Вадима Івановича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Формування і реалізація функціональних стратегій розвитку (на прикладі ТОВ «АРКА ЕМ», м. Хмельницький)

керівник роботи Стадник Валентина Василівна, д.е.н, проф. кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15 серпня 2023 р. №30 дод. 16

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 18 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи формування функціональних стратегій розвитку. 2. Аналіз організаційного розвитку ТОВ «АРКА ЕМ». 3. Рекомендації щодо формування і реалізації функціональних стратегій розвитку ТОВ «АРКА ЕМ».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Типологія стратегій розвитку підприємства 2. Схема застосування планового підходу при розробці стратегії розвитку будівельного підприємства. 3. Основні етапи процесу формування стратегії розвитку будівельного підприємства. 4. Частка будівельної галузі у загальному ВВП України у 2017–2021 роках 5. Кількість суб'єктів господарювання будівельної галузі у 2017–2021 роках. 6. Організаційно-управлінська структура ТОВ «АРКА ЕМ» 7. – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АРКА ЕМ». 8. Основні техніко-економічні показники діяльності ресторану «АРКА ЕМ». 9. SWOT-аналіз ТОВ «АРКА ЕМ» 10. Коефіцієнти оцінки фінансового стану ТОВ «АРКА ЕМ». 11. Рекомендації щодо формування і реалізації функціональних стратегій розвитку ТОВ «АРКА ЕМ»»

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Стадник Валентина Василівна, д.е.н, проф. кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Стадник Валентина Василівна, д.е.н, проф. кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Стадник Валентина Василівна, д.е.н, проф. кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст..викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 5 вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2023	
9.	Підготовка висновків	листопад 2023	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2023	

Студент

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Онищук В.І. Формування і реалізація функціональних стратегій розвитку (на прикладі ТОВ «АРКА ЕМ», м. Хмельницький). Керівник роботи – д.е.н., професор кафедри МА Стадник В.В. Дипломна робота магістра: 64 с., 14 рисунків, 13 таблиць, 25 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПІДПРИЄМСТВО, РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЯ, ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ.

Розглянуто теоретичні аспекти розвитку будівельних підприємств. Розкрито сутність стратегії розвитку будівельного підприємства. Охарактеризовано підходи до класифікації стратегій. Висвітлено процес формування стратегії розвитку будівельного підприємства.

Для дослідження можливостей розвитку ТОВ «АРКА ЕМ» проведено аналіз будівельної галузі України. Здійснено аналіз діяльності ТОВ «АРКА ЕМ». Проведено аналіз фінансового стану ТОВ «АРКА ЕМ». Зроблено відповідні висновки щодо розробки стратегій розвитку підприємства.

Для формування і реалізації функціональних стратегій ТОВ «АРКА ЕМ» в роботі представлено комплекс управлінських рішень можливостей розвитку ТОВ «АРКА ЕМ». Запропоновано удосконалення організаційно-технологічної схеми розробки виробничої програми, впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання, впровадження інноваційної стратегії розвитку будівельного підприємства

підпис та П.І.Б.

« _____ » _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Методичні засади формування стратегії розвитку підприємства	9
1.2 Типологія стратегій розвитку підприємства	13
1.3 Етапи розробки стратегій розвитку будівельного підприємства	17
Висновки до розділу 1	21
2 ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ТОВ «АРКА ЕМ»	23
2.1 Сучасні тенденції будівельної галузі України	23
2.2 Характеристика діяльності ТОВ «АРКА ЕМ»	27
2.3 Оцінка фінансового стану ТОВ «АРКА ЕМ»	35
Висновки до розділу 2	41
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «АРКА ЕМ»	43
3.1 Удосконалення організаційно-технологічної схеми розробки виробничої програми	43
3.2 Впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання	47
3.3 Впровадження інноваційної стратегії розвитку будівельного підприємства	50
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ	62
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	64

ВСТУП

Сучасні умови функціонування та необхідність швидкої адаптації підприємств до непередбачуваних змін в українському бізнес-середовищі вимагають активізувати процеси розробки функціональних стратегій розвитку підприємств. Надскладні умови пристосування будівельних підприємств до функціонування в умовах воєнного стану дають поштовх на перехід ефективного стратегічного розвитку будівельних підприємств, оскільки управління розвитком без визначення стратегічних перспектив та передбачення розвитку подій у найближчому майбутньому практично неможлива.

Реалії сучасного бізнес-середовища створюють умови до вирішення проблем адаптації вітчизняних підприємств до зовнішніх змін у процесі функціонування, розвитку та досягнення цілей будівельного підприємства. Відповідно до умов функціонування підприємства змінюються методи прийняття управлінських рішень, що мають бути орієнтовані на визначення стратегічних пріоритетів розвитку будівельного підприємства. Ключовою складовою стратегічного управління виступає стратегія. Головна мета стратегії будівельного підприємства полягає в досягненні і утриманні (зміцненні) конкурентних переваг, що забезпечать стійкій організаційний розвиток в довгостроковій перспективі.

Щоб розроблена стратегія виявилася дієвою, вона має бути максимально прозорою, передбачати чітке встановлення пріоритетів, а також розподіл ресурсів підприємства. Стратегія – це є набір стратегічних управлінських рішень, на які персонал підприємства орієнтуються під час функціонування. Для визначення стратегії розвитку, її розробки та реалізації, необхідно дослідити внутрішні і зовнішні фактори, що прямо впливають на функціонування підприємства з урахуванням специфіки діяльності.

Дослідженням проблем формування і реалізації стратегії розвитку

підприємства відстежуються в працях зарубіжних науковців, таких як: М.Портер, І.Ансофф, А.Томпсон, Д.Рейні, Г.Мінцберг, П.Каспарі та інші. Роботи присвячені визначенню стратегій розвитку, характеристика етапів розроблення, визначення чинників впливу на формування та реалізацію стратегії розвитку. Серед вітчизняних науковців можна відмітити: Л.Є.Довгань, В.Пономаренко, Ф.Ф.Бутинеця, Б.М.Мізюка, Ю.Левицького, Н.Грицюк, О.Тридід та ін.

Метою дипломної роботи магістра є визначення оптимальної стратегії розвитку, яка значно підвищить ефективність діяльності будівельного підприємства. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розкрити сутність поняття стратегії розвитку будівельного підприємства;
- визначити особливості і принципи вибору стратегії розвитку будівельного підприємства;
- провести характеристику етапів реалізації стратегій розвитку;
- провести загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати стан зовнішнього та внутрішнього середовища будівельного підприємства;
- визначення пріоритетних напрямків розроблення стратегії розвитку ТОВ «АРКА ЕМ»

Об'єктом дослідження є процеси формування і реалізації функціональних стратегій розвитку будівельного підприємства.

Предметом дослідження дипломної роботи магістра є сукупність практичних рекомендацій щодо формування і реалізації стратегії розвитку будівельного підприємства.

База дослідження – ТОВ «АРКА ЕМ»

Методологічною основою роботи є загальнонаукові та спеціальні методи наукових досліджень, діалектичний метод пізнання, системний підхід, метод аналізу та синтезу, класифікації та групування, графічного представлення, що забезпечило процеси аналізу складних компонентів

формування, вибору та реалізації стратегії розвитку будівельного підприємства.

Результати дипломної роботи магістра опубліковані у Матеріалах X Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених «Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії і проблеми практики» , Полтава ПДАУ, 9 листопад 2023 (Онищук В., Стадник В. Діджиталізація підприємницького сектора – необхідна умова конкурентоспроможності національної економіки. Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених «Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії і проблеми практики» , Полтава ПДАУ, 9 листопад 2023. Полтава, ПДАУ, 2023. 386 с. С.230-232. Ел.

ресурс <https://drive.google.com/file/d/1nnQ1325VXAPKAmObTPqmSU9JMethcD3-/view>)

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Методичні засади формування стратегії розвитку підприємства

Перші дослідження у галузі стратегічного погляду на підприємницьку діяльність підприємств припадає на середину ХХ століття, але його еволюція триває по теперішній час. В таких дослідженнях стратегія являє з себе процес розробки та реалізація довгострокового плану розвитку підприємства на підставі визначення стратегічних місій, що гарантують втілення в умовах мінливого, конкурентного середовища і оптимального використання всіх видів ресурсів.

Термін стратегія почав використовуватися у військовій промисловості щодо опису основних напрямків досягнення місій, а в економіку впровадився дещо пізніше. Процес посилення конкурентної боротьби призвів до пошуку ефективних способів розвитку та функціонування на ринку, які в довгостроковій перспективі могли забезпечити підприємства конкурентною перевагою.

Таблиця 1.1 – Основні визначення поняття «стратегія»

Автор	Визначення
1	2
А. Чандлер	відокремив основні положення, без дотримання яких, стратегія не буде ефективною: побудова довгострокових цілей та місій підприємства; визначення основних етапів реалізації стратегії підприємства; розподіл ресурсів між головними напрямками реалізації стратегії

Продовження таблиці 1.1

1	2
Р. Акофф	План є стратегічним, коли термін його дії більший, його складніше змінити, охоплює більше організаційних функцій. Стратегічне планування орієнтоване на рішення, спрямованих на тривалі період та віддалений результат, який досить важливо змінити
П. Друкер	аналіз поточної ситуації та її зміна, за необхідності, на підставі співвідношення ресурсів наявних і бажаних
І. Ансофф	правило прийняття рішень, детермінованих ланцюгом продукт – ринок, вектором зростання, синергією та конкурентними переваги
М. Портер	це діяльність підприємства із досягнення стійкої та вигідної позиції, що дозволить підприємству протистояти напору рушійних сил конкуренції і/або змінити їх ступінь впливу в інтересах підприємства
Е. Фрімен	система стратегічних програм, які відповідають інтересам стейкхолдерів, у процесі досягнення місії організації
П. Дойль	комплекс рішень, які приймаються керівництвом, із питань розміщення ресурсів підприємства, досягнення довгострокових конкурентних переваг на обраних цільових ринках
Г. Мінцберг	набір постійної поведінки, за допомогою якої підприємство закріплює в своєму середовищі на певний час, стратегічні зміни можуть бути розглянуті як реакція підприємства на зміни у зовнішньому середовищі
А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд	набір дій для досягнення місії організації
Б. Мізюк	напрямок основної діяльності, який повинен привести до досягнення поставлених підприємством цілей
Л. Довгань	є головною програмою функціонування підприємства в мінливому зовнішньому середовищі, роботою з конкурентами, задоволення споживачів, реалізації інтересів власників і працівників, зміцнення позицій підприємства на ринку
Ф.Ф. Бутинець	низка приписів, які необхідні для виконання завдань, і якими підприємство користується у своїй поточній діяльності

*узагальнено автором [1-7]

Таким чином, існує багато підходів до трактування сутності поняття «стратегія». Враховуючи думки різних авторів, можна визначити сутність стратегії розвитку підприємства. Стратегія розвитку підприємства – комплексне поняття, що виділяє цілісну сукупність взаємопов'язаних стратегічних рішень, які визначають пріоритетні напрямки діяльності підприємства з реалізації його місії, цілей та завдань в довгостроковій перспективі.

З огляду викладених вище поглядів, можна зробити висновок, що існує тісний зв'язок і співвідношення між концепціями «стратегії підприємства» та «розвиток підприємства». З одного боку, стратегія виступає інструментом, що забезпечує розвиток підприємств, з іншого – розвиток компанії визначається шляхом реалізації стратегії. Результати досліджень науковців, які вважають розвиток підприємства результатом реалізації обраної стратегії розвитку, найбільш чітко передає розуміння самої концепції і поняття. Саме це дозволяє розробити стратегію розвитку підприємства як напрямок його розвитку в майбутньому, і передбачає чітку послідовність дій при визначених цілях, місії та наявності необхідних ресурсів, трансформує якісні і кількісні показники діяльності підприємства, для збільшення його можливостей протистоянню небезпечному впливу зовнішнього середовища і підвищити його конкурентоспроможність [4].

Таким чином, можна виділити такі групи підходів до визначення стратегії [3]:

1. Стратегія – це координація вищого типу для складних відкритих систем. Розробниками такого напряму є Р. Акофф, А. Чандлер, І. Ансофф, П. Друкер та іншими вченими, які пропонують розглядати стратегію як атрибут і синонім корпоративного управління.

2. Стратегія – це пошук відповідності до викликів зовнішнього середовища з одночасним отриманням переваг над конкурентами. До дослідників цього підходу відносять М. Портера та його послідовників, а саме: Г. Джонсон, П. Дойль, Р. Вітінгтон, К. Шольз, Р.А. Фатхутдінов та

інші.

Зосередження уваги на ресурсах та компетенція, як стратегічний напрям, пропонують розглядати Е. Пенроуз, Г. Хемел та К. К. Прахалад, Д. Тіс.

3. Стратегія – збалансована взаємодія з іншими учасниками. Наприклад, взаємодія із стейкхолдерами (Е. Фрімен), з опонентами (Б. Налєбафф, А. Брандербургер).

4. Стратегія – це парадокс. Інтегральний погляд на стратегію, який поєднує в собі системний, процесний, структурний підходи та різноспрямовані альтернативні варіанти у визначенні стратегії (Г. Мінцберг, Г. Хемел та К. К. Прахалад, Фредерік Леруа).

Потрібно розуміти, що для вибору стратегію для суб'єкта господарювання, спочатку потрібно провести дослідження його стану на фактичний момент, виявлення основних тенденцій розвитку зовнішнього середовища.

Характерними ознаками вироблення стратегії діяльності підприємства є:

1. Стратегія – це не є конкретний план дій, а загальний напрямок діяльності підприємства.

2. При формуванні стратегії увага повинна концентруватися на основних проблемах організації.

3. Коли підприємство досягає визначеної цілі та позицій, стратегія перестає бути необхідною, її потрібно змінювати.

4. Під час формування стратегії інформація є неповною, неточною, в більшості випадків якісною.

5. Стратегія розглядається як основний інструмент досягнення мети діяльності підприємства.

6. Стратегія підприємства та орієнтири є взаємодоповнюючими та взаємозамінюваними на різних рівнях управління підприємством: те, що виступає орієнтиром для нижчих рівнів управління, може бути стратегією

для вищих, та навпаки.

Визначені стратегічні цілі підприємства матимуть успіх і будуть досягнуті лише, якщо діяльність всіх структурних підрозділів підприємства чітко координується у відповідності до обраних цілей, потенціал підприємства та можливості використовуються ефективно. Саме через це досить важливо проводити класифікацію множини стратегій, що властиві для підприємства.

1.2 Типологія стратегій розвитку підприємства

Можна знайти достатню множину варіантів класифікації стратегій підприємства у сучасній науковій літературі. За наявності такої різноманітності стратегій їх систематизація дещо ускладнюється, а безліч ознак класифікації обумовлена різноманіттям виду діяльності підприємств. Отже, необхідна розробка такої класифікації стратегій, що дозволить визначити необхідність віднесення стратегії підприємства до одного класу з урахуванням його основних параметрів, що будуть задаватися за допомогою місії, цілей, обмежень зовнішнього та можливостей внутрішнього середовища підприємства, а також наявних ресурсів.

Принципи розробки стратегії розвитку підприємства впливають на систематизацію стратегій, тому є необхідним їх розглянути:

1. Мета розробки стратегії полягає в досягненні довгострокових цілей та завдань підприємства як відкритої господарської системи та врахування економічних інтересів її власників.

2. Мультиваріантність розроблення можливих напрямів діяльності, що обумовлені динамічністю та непередбачуваністю зовнішнього середовища підприємства.

3. Постійна (безперервна) адаптація до змін, які виникають у

внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства.

4. Координаційні дії з розроблення стратегії, визначення стратегічних дій з урахування усіх сторін діяльності підприємства, видами ресурсів, обраними ролями тощо [16].

Враховуючи основні вимоги до класифікації стратегій, можна виділити базові класифікаційні ознаки стратегій:

- динаміка параметрів поведінки суб'єкта господарювання;
- ступінь прийняття стратегічних рішень;
- закономірність та необхідність розвитку, його реагування на зміни

зовнішнього середовища

- тип пріоритету системи управління;
- ступінь ризикованості стратегії;
- типи ресурсів, що необхідні для реалізації стратегії;
- часовий період стратегічного планування.

Існуючі стратегії можуть бути об'єднані в певні групи, але доцільно відмітити, що стратегія, розроблена певним підприємством, завжди носить індивідуальний характер, оскільки формується та реалізується під впливом багатьох чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Можна зробити висновок, що дві абсолютно ідентичні стратегії, розроблені різними підприємствами, не будуть однаково реалізовані. Досить часто, незважаючи на це, керівництво підприємства визначає загальні стратегії підприємств, надаючи їм індивідуального характеру, з урахуванням специфіки діяльності, уточнюючи спільні ризики, наприклад для підприємств однієї галузі.

Таким чином, загальні властивості корпоративних стратегій можна класифікувати в такі групи:

1. Стратегії концентрованого зростання. До них належать: стратегія посилення позиції на ринку; стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку продукту.

2. Стратегії інтегрованого зростання. До них відносять: стратегія вертикальної інтеграції «зворотня»; стратегія вертикальної інтеграції

«вперед»); стратегія горизонтальної інтеграції.

3. Стратегії стабілізації: стратегія захисту частки ринку; підтримки операційного процесу; стратегія модернізації та модифікації продукції.

4. Стратегії реструктуризації. Серед них виділяють: стратегія зростання через придбання; стратегія продуктово-ринкового переформатування; організаційних змін.

5. Стратегії диверсифікованого зростання: стратегія центрованої диверсифікації; стратегія конгломератної диверсифікації; стратегія горизонтальної диверсифікації.

6. Стратегії скорочення. Виділяють такі види основних стратегій скорочення бізнесу: стратегія скорочення витрат; стратегія «збирання вершків»; стратегія скорочення діяльності; стратегія ліквідації.

Представлені групи стратегій не завжди розглянуті як повністю завершені, можуть доповнюватися іншими стратегіями і функціями розвитку.

Інші класифікаційні ознаки представимо у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Типологія стратегій розвитку підприємства

Ознака	Види стратегій
1	2
Масштаби розробки	загальна (генеральна) стратегія; допоміжні (підтримуючі) стратегії
Рівень ієрархічної структури	Стратегія організації в цілому; стратегії бізнес-одиниць або стратегії на рівні бізнесу, функціональні (забезпечуючі) стратегії; стратегії команд
Напрями діяльності	виробнича (операційна), фінансова, інвестиційна, маркетингова, створення нових напрямків, стратегія здійснення інших видів діяльності
Ресурс стратегії	стратегія матеріально-технічної бази підприємства, стратегія формування та використання трудових резервів і ресурсів, формування власного капіталу і фінансового портфелю, стратегія основних фондів та залучення позикового капіталу
Темп розвитку	стратегія прискореного зростання, стратегія обмеженого зростання, стратегія збереження становища

Продовження таблиці 1.2

1	2
Спосіб забезпечення розвитку підприємства	стратегія концентрованого розвитку; стратегія диверсифікованого розвитку; стратегія інтегрованого розвитку
досягнення конкурентних переваг	стратегії фокусування, диференціації, диверсифікації, економії на витратах,
Позиція в конкурентному сегменті	конкурентні стратегії (стратегія лідера, послідовника (наслідувача), претендента на лідерство і новачка)

В процесі дослідження встановлено, що стратегії розвитку підприємства також можна згрупувати у дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії.

Активні стратегії розвитку підприємства передбачають: швидка реакція підприємства на зміну ринкової ситуації, прагнення випередити конкурентів; гнучкість усіх бізнес-процесів підприємства; можливість інтенсивного використання трудових, матеріальних, енергетичних фінансових та інших видів ресурсів; постійне впровадження різних типів інновацій. Пасивні стратегії розвитку підприємства передбачають наслідування конкурентів, оцінка діяльності тільки в разі виникнення потреби, що робить їх ризиковими і менш витратними.

Отже, стратегія розвитку формує значні перспективи розвитку підприємства, визначає його позиціонування на ринку. Така стратегія повинна бути гнучкою (для відповідного коригування), буде підвищувати і/або зберігати ефективні результати діяльності підприємства.

1.3 Етапи розробки стратегій розвитку будівельного підприємства

Важливою запорукою довгострокової ефективної роботи будівельного підприємства, його стабілізації та розвитку є чітко обґрунтований вибір стратегічних напрямів діяльності, що дозволяють найкраще використовувати потенціал підприємства. Правильний вибір стратегії, її розробка та реалізація забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства, сприяє економічному зростанню та розвитку, зміцненню або підвищенню конкурентоспроможності.

Найбільш важливою ознакою раціонально обраної стратегії розвитку будівельного підприємства є координація та управління двома базовими бізнес-процесами:

- постійне зміцнення потенціалу розвитку підприємства, шляхом реалізації стратегії розвитку потенціалу;
- ефективне використання наявних потужностей, шляхом розробки та реалізації стратегії ефективного використання потенціалу підприємства.

В умовах сьогодення господарювання існує три основні підходи до формування стратегії будівельного підприємства:

- підприємницький підхід забезпечує активний пошук нових можливостей для підприємства, динамічність прийнятих управлінських рішень, гнучке планування, централізацію прийняття рішень;
- адаптивний підхід враховує прагнення швидко адаптуватися до змін нестабільного зовнішнього середовища. Цей підхід характеризує особлива фрагментарність, оскільки зміни вимог зовнішнього середовища, їх швидка зміна. Цілі не визначені, а повноваження розподілені між персоналом;
- плановий підхід поєднує в собі переваги та особливості вище перерахованих підходів. За такого підходу, спочатку проводиться аналіз діючої організаційної структури, наявного виробничого потенціалу, оцінювання ефективності діяльності будівельного підприємства, на

отриманих результатах формуються нові ієрархії та організаційні структури.

Плановий підхід є найбільш прийнятним для будівельного підприємства, схема його здійснення наведена на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Схема застосування планового підходу при розробці стратегії розвитку будівельного підприємства

Вітчизняні фахівці виділяють такі аспекти ефективності стратегії розвитку будівельного підприємства:

- внутрішня ефективність - ефективність враховує використання внутрішніх можливостей підприємства (або управління внутрішніми ресурсами);

- зовнішня ефективність - ефективність оцінює використання

зовнішніх можливостей будівельного підприємства;

- загальна ефективність - врахування внутрішньої та зовнішньої ефективності;
- ринкова ефективність – оцінює ступінь задоволення запитів споживачів порівняно з альтернативними шляхами їх задоволення;
- цільова ефективність - враховує міру досягнення цілей будівельного підприємства.

Стратегічний підхід до управління будівельним підприємством визначає роль і місце стратегії розвитку в загальній системі управління підприємством (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Основні етапи процесу формування стратегії розвитку будівельного підприємства

При формуванні стратегії розвитку будівельного підприємства доцільно визначати структурно-функціональну будову системи стратегічного

управління, яка в подальшому сформує можливість розробки моделі стратегічного управління. У системі управління будівельного підприємства виділяють такі підсистеми як планування, організаційна, інформаційно-аналітична, прийняття рішень, мотивації. Система стратегічного управління будівельним підприємством базується на стратегічному плануванні, що доповнюється механізмом узгодження оперативних, тактичних рішень стратегічними, і обов'язково механізмом коригування і контролю реалізації стратегії розвитку будівельного підприємства.

Доцільно всю сукупність функцій формування стратегії розвитку будівельного підприємства диференціювати на групи [13]:

- 1) група функцій управління процесом виявлення цільових орієнтирів;
- 2) група функцій управління процесом вироблення стратегії;
- 3) група функцій управління процесом реалізації стратегії.

Формування стратегії розвитку будівельного підприємства являє з себе комплексну систему управління, що заснована на прогнозуванні можливих змін зовнішнього середовища та розробка методів адаптації будівельного підприємства до виникаючих змін. При розробці стратегії розвитку керівництво будівельного підприємства детально аналізує зовнішні загрози та можливості, напрямки розвитку бізнес-оточення, оцінювання сильних та слабких сторін для формування і вибору стратегій розвитку.

Висновки до розділу 1

Існує багато підходів до трактування сутності поняття «стратегія». Враховуючи думки різних авторів, можна визначити сутність стратегії розвитку підприємства. Стратегія розвитку підприємства – комплексне поняття, що виділяє цілісну сукупність взаємопов'язаних стратегічних рішень, які визначають пріоритетні напрямки діяльності підприємства з

реалізації його місії, цілей та завдань в довгостроковій перспективі.

З огляду викладених вище поглядів, можна зробити висновок, що існує тісний зв'язок і співвідношення між концепціями «стратегії підприємства» та «розвиток підприємства». З одного боку, стратегія виступає інструментом, що забезпечує розвиток підприємств, з іншого – розвиток компанії визначається шляхом реалізації стратегії. Результати досліджень науковців, які вважають розвиток підприємства результатом реалізації обраної стратегії розвитку, найбільш чітко передає розуміння самої концепції і поняття. Саме це дозволяє розробити стратегію розвитку підприємства як напрямок його розвитку в майбутньому, і передбачає чітку послідовність дій при визначених цілях, місії та наявності необхідних ресурсів, трансформує якісні і кількісні показники діяльності підприємства, для збільшення його можливостей протистоянню небезпечному впливу зовнішнього середовища і підвищити його конкурентоспроможність.

Визначені стратегічні цілі підприємства матимуть успіх і будуть досягнуті лише, якщо діяльність всіх структурних підрозділів підприємства чітко координується у відповідності до обраних цілей, потенціал підприємства та можливості використовуються ефективно. Саме через це досить важливо проводити класифікацію множини стратегій, що властиві для підприємства.

Можна знайти достатню множину варіантів класифікації стратегій підприємства у сучасній науковій літературі. За наявності такої різноманітності стратегій їх систематизація дещо ускладнюється, а безліч ознак класифікації обумовлена різноманіттям виду діяльності підприємств. Отже, необхідна розробка такої класифікації стратегій, що дозволить визначити необхідність віднесення стратегії підприємства до одного класу з урахуванням його основних параметрів, що будуть задаватися за допомогою місії, цілей, обмежень зовнішнього та можливостей внутрішнього середовища підприємства, а також наявних ресурсів.

Важливою запорукою довгострокової ефективної роботи будівельного

підприємства, його стабілізації та розвитку є чітко обґрунтований вибір стратегічних напрямів діяльності, що дозволяють найкраще використовувати потенціал підприємства. Правильний вибір стратегії, її розробка та реалізація забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства, сприяє економічному зростанню та розвитку, зміцненню або підвищенню конкурентоспроможності.

Стратегія розвитку формує значні перспективи розвитку підприємства, визначає його позиціонування на ринку. Така стратегія повинна бути гнучкою (для відповідного коригування), буде підвищувати і/або зберігати ефективні результати діяльності підприємства.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ТОВ «АРКА ЕМ»

2.1 Сучасні тенденції будівельної галузі України

Ефективність національної економіки залежить від тенденцій розвитку галузей матеріального виробництва, а саме будівельної. Основне завдання будівельної галузі – це створення необхідних передумов для поступального розвитку національної економіки. Від обсягів та рівня капітального будівництва в певній мірі залежать подальший розвиток інших галузей матеріального виробництва, відбувається забезпечення зростання економічного потенціалу країни та національного доходу.

Будівельна галузь забезпечує створення нових та відновлення діючих основних фондів суб'єктів господарювання та населення, саме завдяки будівництву, здійснюється нарощення обсягів виробництва будівельних матеріалів, машинобудування, обладнання, металургії, енергетики, транспорту тощо. Виконання цих завдань забезпечується проведенням ґрунтового аналізу сучасного стану будівельної галузі, виявленням проблем, які перешкоджають її розвитку, визначенням шляхів їх усунення, проводиться оцінка можливих тенденцій подальшого розвитку галузі.

Пандемія COVID-19 та введення військового стану на території України внесла значні зміни будівельний бізнес: від стадії планування і ліквідація проектів до стадій набору працівників. Окрім цього, вітчизняні будівельні компанії відчують повну залежність від пори року; спостерігається суттєве збільшення термінів та вартості будівництва. І як наслідок – збільшення недобудованих будівель та споруд, що піддаються багаторазовому несприятливому впливу зовнішнього середовища. Тому коли відбувається відновлення будівництва, же починається процес руйнування побудованих несучих конструкцій стін та перекритій. Масштаб таких

руйнувань залежить від того, на якій стадії була зупинка об'єкта будівництва.

Слід відмітити, що в 2016 році Державною службою статистики України було зафіксовано зростання обсягів будівельних робіт у всіх сегментах будівництва. До 2022 року таке явище спостерігалось і в наступних роках.

Будівельна галузь України є стратегічно важливою для розвитку національної економіки, і визначається динамікою обсягів валового внутрішнього продукту, який формується і в інших сферах, зокрема в будівництві.

Таблиця 2.1 – Частка будівельної галузі у загальному ВВП України у 2017–2021 роках [14]

Показник	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
ВВП усього, млн. грн	2983894	3561596	3977398	4192864	4297851
ВВП будівництва, млн. грн.	64731	82259	117430	121274	129722
Частка будівельної галузі у загальному ВВП, %	2,17	2,31	2,95	2,89	3,02

Представимо структуру ВВП і ВВП будівельної галузі за допомогою рисунку 2.1.

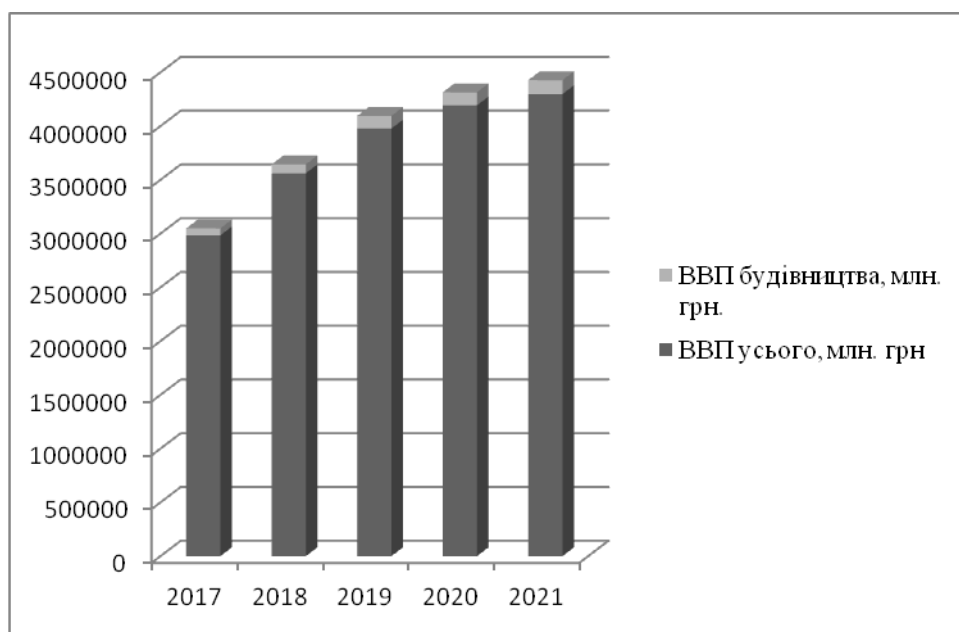


Рисунок 2.1 – ВВП будівельної галузі у загальному ВВП, млн.грн.

Динаміка частки ВВП будівельної галузі наведена на рисунку 2.2.

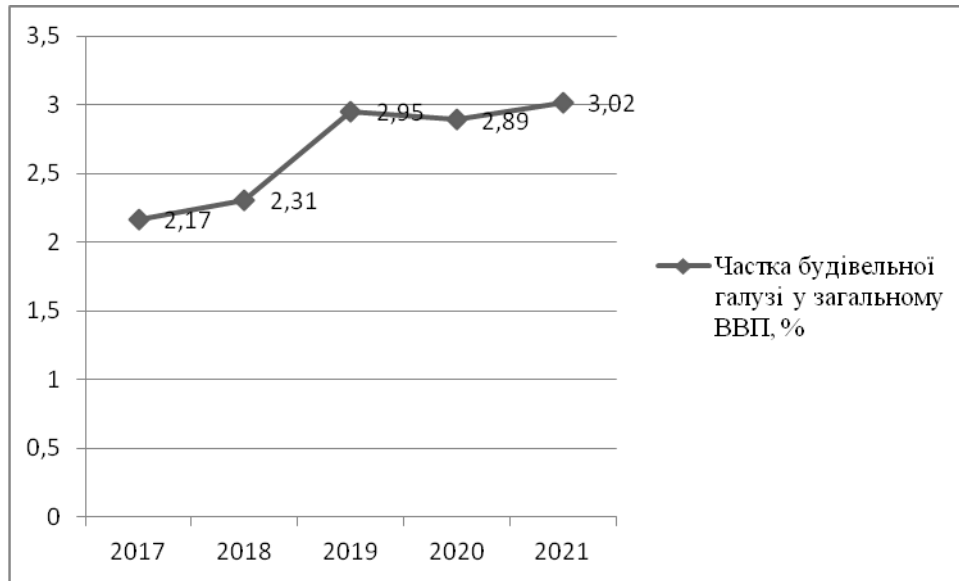


Рисунок 2.2 – Динаміка частки ВВП будівельної галузі 2017-2021рр.

Можна відстежити, що відбувалося поступове зростання частки будівельної галузі протягом аналізованого періоду, що є наслідком збільшення обсягів виконаних будівельних робіт. Протягом 2017–2021 років зріс більше, ніж у 3,5 рази [14]. Лідерами будівельної галузі за обсягами виробництва є Київська, Одеська, Харківська, Дніпропетровська, Вінницька, Донецька та Полтавська області.

Позитивним чинником є зростання кількості діючих суб'єктів господарювання в цілому і в будівельній галузі (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2 - Кількість суб'єктів господарювання будівельної галузі у 2017–2021 роках

Показник	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Кількість діючих суб'єктів господарювання, одиниць	1805159	1859593	1942625	1974577	1984671
З них у будівництві, одиниць.	51261	52931	56895	56996	57487
у % до загального показника кількості діючих суб'єктів господарювання	2,84	2,85	2,93	2,89	2,90

Бачимо, що відстежується поступове збільшення чисельності кількості діючих суб'єктів господарювання, та зміна частки суб'єктів господарювання будівельної галузі.

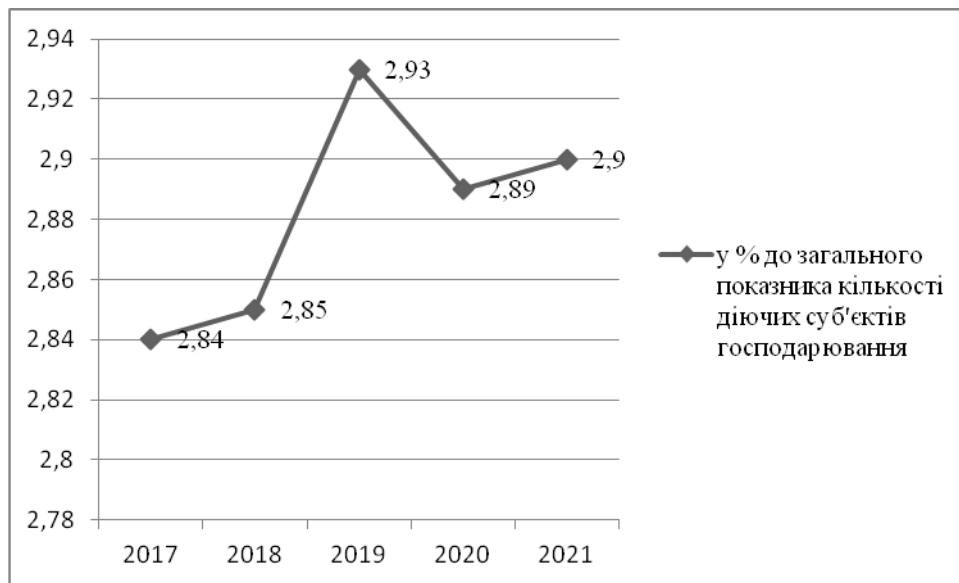


Рисунок 2.3 – Динаміка частки підприємств будівельної галузі у загальній кількості діючих суб'єктів господарювання

Вітчизняна будівельна галузь створює велику кількість нових робочих місць, що є досить важливим та позитивним чинником функціонування галузі.

Ефективність функціонування будівельної галузі України залежить від капітальних вкладень. Капітальні інвестиції у будівельну галузь протягом 2017–2021 рр. щорічно зростали.

Таблиця 2.3 - Капітальні інвестиції у будівельну галузь у 2017–2021 рр.

Показник	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Капітальні інвестиції, млн.грн.	52276,2	55997,9	62446,6	39654,9	41671,3

Але у 2020 році відбулося зменшення обсягу капітальних вкладень у будівельну галузь в 1,6 разів в порівнянні з 2019 р. Причиною таких змін доцільно вважати наслідки, пов'язані пандемією COVID-19, у 2021 даний показник дещо зріс.

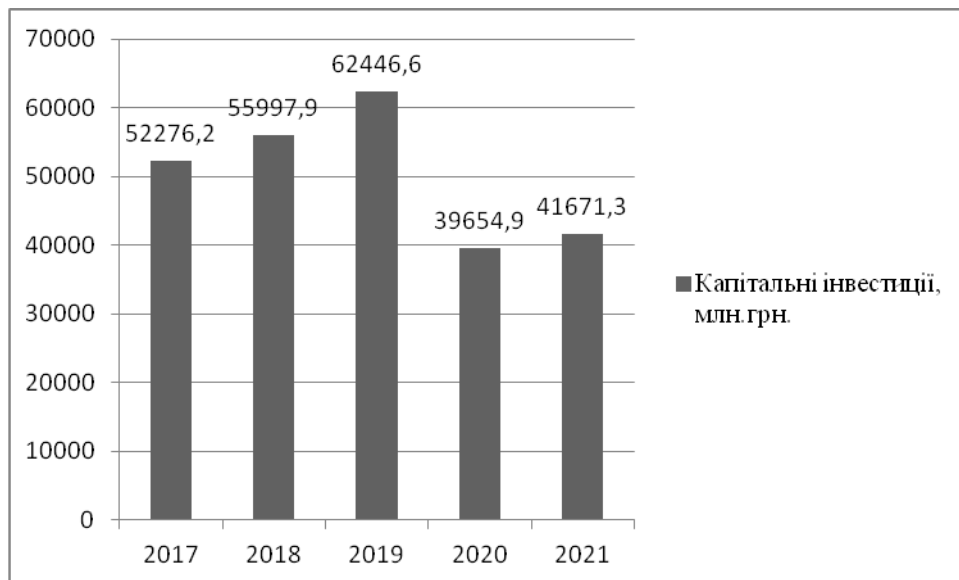


Рисунок 2.4 – Капітальні інвестиції у будівельну галузь України

Отже, незважаючи на позитивну динаміку будівельної галузі на протязі 2017-2021рр., в Україні існують проблеми, які впливають розвиток. Для покращення результатів роботи будівельних підприємств необхідно: провести модернізацію будівельної інфраструктури; надати перевагу впровадженню сучасних форм забезпечення будівельних, сучасних інноваційних технологій; врахувати можливість оновлення матеріально-технічної бази; розширення ринків збуту будівельної продукції, покращити процеси інвестування пріоритетних проектів; підвищення кваліфікації кадрів тощо.

2.2 Характеристика діяльності ТОВ «АРКА ЕМ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АРКА ЕМ» (скорочена назва: ТОВ «АРКА ЕМ»), зареєстроване в єдиному державному реєстрі юридичних осіб та ФОП 23.03.2018 року та знаходиться за адресою: Україна, м. Хмельницький, вул. Проскурівська 24.

Основними видами діяльності ТОВ «АРКА ЕМ» згідно КВЕД є:

- будівництво житлових і нежитлових будівель;
- Електро-монтажні роботи;
- Монтаж водопровідних мереж, систем опалення і кондиціонування;
- Інші будівельно-монтажні роботи.

ТОВ «АРКА ЕМ» керується законодавством України, Статутом товариства, Колективним договором ТОВ. У Статуті визначається розмір статутного фонду, який складає 100000 гривень, визначено розподіл вкладів учасників товариства. У Колективному договорі визначається форми оплати праці, розмір премій, доплат, умови та графік робочого дня тощо.

Таблиця 2.4 – Основна інформація ТОВ «АРКА ЕМ»

ІД:	42017231
Повна назва:	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРКА ЕМ»
Коротка назва:	ТОВ «АРКА ЕМ»
Форма власності	Приватна власність
Основний вид діяльності:	Будівництво житлових і нежитлових будівель
Код по КВЕДу:	41.20
Інші види діяльності	43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику 43.21 Електромонтажні роботи 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи
Адреса:	93405, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вулиця ПРОСКУРІВСЬКА, будинок 4/3, офіс 18
Стан реєстрації:	zareєстровано

Організаційна структура управління ТОВ «АРКА ЕМ» є лінійно-функціональною (рисунок 2.5).

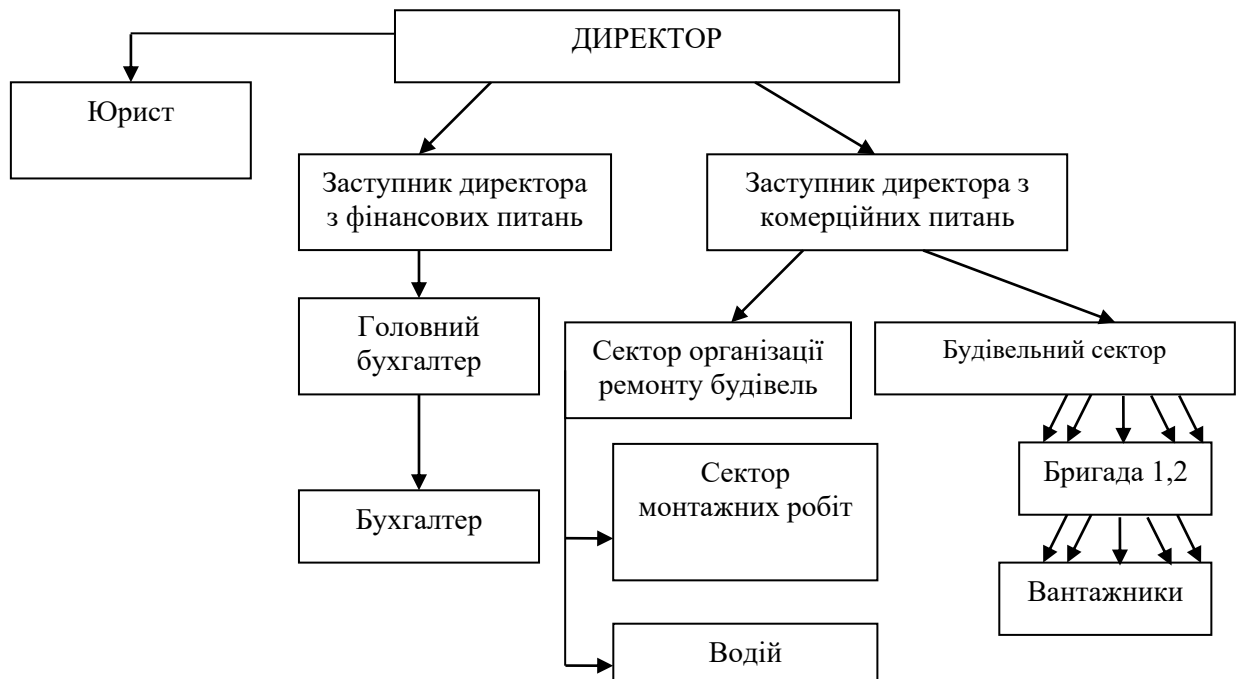


Рисунок 2.5 – Організаційно-управлінська структура ТОВ «АРКА ЕМ»

Директору ТОВ «АРКА ЕМ» підпорядковується 2 заступники, головний бухгалтер, та юрист. Заступник директора з комерційних питань «АРКА ЕМ» відповідає за організацію та виконання будівельно-монтажних робіт, йому підпорядковуються будівельний сектор, сектор організації ремонту будівель та сектор монтажних робіт. Цей заступник відповідає за організацію будівництва та його функціональними обов'язками є:

- розробка стратегічних та тактичних планів товариства;
- налагодження зв'язків з постачальниками та іншими контрагентами;
- забезпечення оптимального використання ресурсів товариства, орієнтація на зниження їх витрат;
- контроль за виконанням планів товариства.

Директор ТОВ «АРКА ЕМ» відповідає за кадрову політику товариства, здійснює прийом працівників на посади. Також виступає гарантом ефективного надання послуг споживачам.

Головний бухгалтер ТОВ «АРКА ЕМ» відповідає ведення

бухгалтерського обліку. Організацією ведення поточної бухгалтерської, фінансової, статистичної облікової роботи покладено на головного бухгалтера та його помічника.

Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «АРКА ЕМ» представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АРКА ЕМ»

Показники	Роки			Темпи зміни, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	3374,1	5632,9	1839,8	166,95	32,66
Інші операційні доходи, тис.грн.	767,2	372,3	3203,7	48,53	860,52
Разом доходи, тис.грн.	6005,2	4131,3	5043,5	68,80	122,08
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	3141,1	5364,6	5043,5	170,79	94,01
Інші операційні витрати, тис.грн.	966,3	685,5	3183,2	70,94	464,36
Разом витрати, тис.грн.	4100,4	5950,1	5031,2	145,11	84,56
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	40,9	55,1	12,3	134,72	22,32
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	33,5	45,2	10,1	134,93	22,35
Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	6,4	5,2	4,6	81,25	88,46
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	7	9	15	128,57	166,67
у тому числі робітників, осіб	5	6	11	120,00	183,33
Фонд оплати праці, тис.грн.	1274,67	1961,94	3838,61	153,92	195,65
Фондовіддача, грн	527,20	1083,25	399,96	205,47	36,92
Продуктивність праці 1 працівника, тис.грн.	482,01	625,88	122,65	129,85	19,60
одного робітника, тис.грн.	674,82	938,82	167,25	139,12	17,82
Середньомісячна зарплата 1 працівника	15174,6	18166,1	21325,6	119,71	117,39
Рентабельність реалізованої продукції,%	1,067	0,843	0,200		

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна зробити наступні висновки, що обсяг наданих послуг та собівартості наданих спостерігається однакова тенденція: обсяг реалізації у 2021 році порівняно з 2020 збільшився на 66,9%,

а у 2022 зменшився майже 65 %. Собівартість наданих послуг зросла на 70,1% в 2021 році, а у 2022 році – 5,9%.

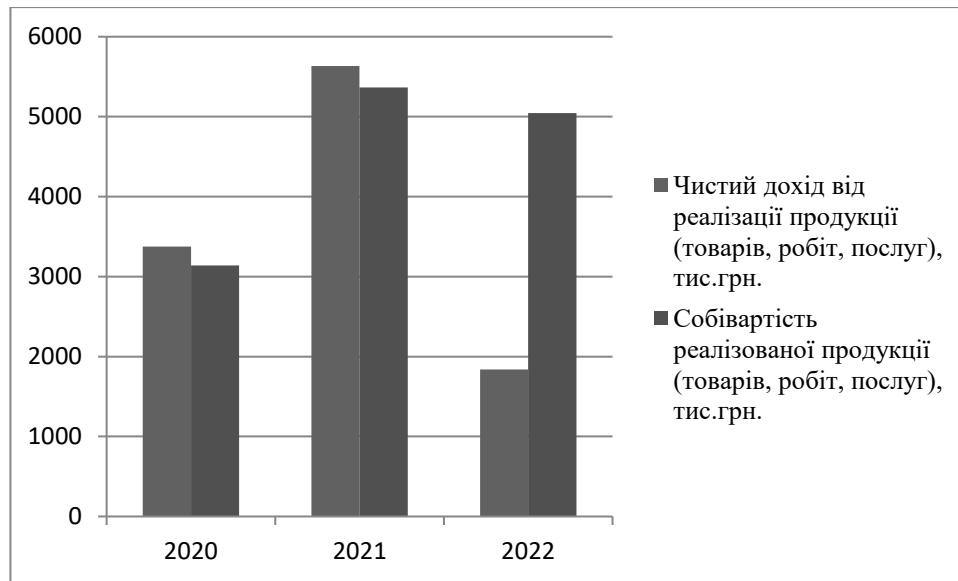


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції у 2020-2022рр.

Середньооблікова чисельність працівників товариства протягом аналізованого періоду поступово збільшується, що пов'язано з розширенням розмірів діяльності. Протягом 2020-2022рр. чисельність працівників зросла з 7 до 15 осіб, що склало 120%.

З розширенням штату персоналу відбулося зростання фонд оплати праці: в 2022 році він зріс на 201 %.

Середньорічна вартість основних фондів зменшується і складає протягом 2020-2022рр. 1,8 тис.грн. Але підвищується ефективність використання основних фондів, у 2021 році фондівіддача зросла на 105%, у 2022 році – зменшилась на 63% (оскільки зменшилась виручка від реалізації продукції та послуг).

Такі тенденції пояснюються початком повномасштабного вторгнення країни-агресора та введенням військового стану. В березні та квітні 2022 року всі будівельні роботи бути призупинені, вже поновилися приблизно в кінці другого кварталу 2022 року.

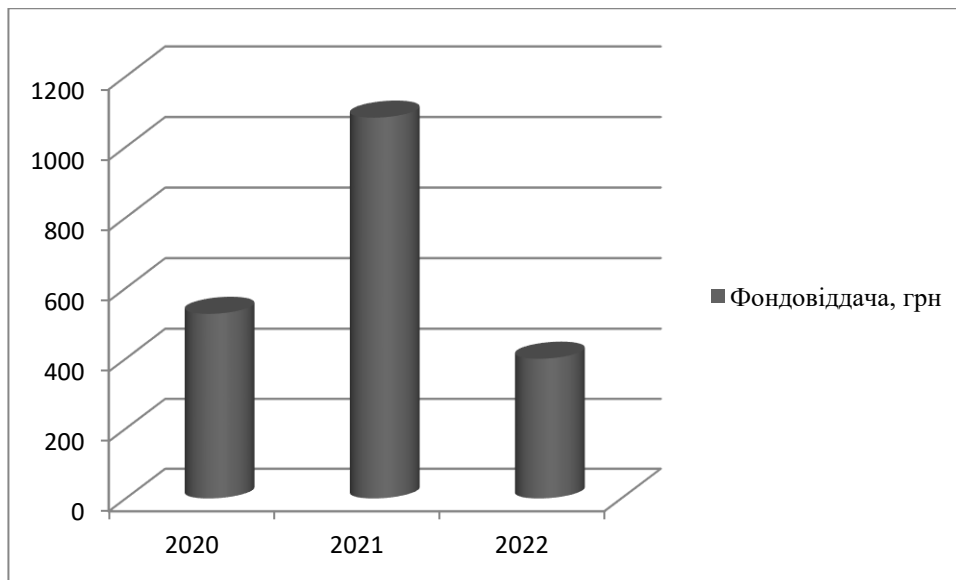


Рисунок 2.7 – Зміна фондівіддачі 2020-2022рр.

Рентабельність реалізованої продукції, робіт, послуг також зменшилась, що пов'язано із загальною динамікою змін основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АРКА ЕМ».

Проаналізуємо діяльність ТОВ «АРКА ЕМ» для оцінки можливостей подальшого розвитку. Для цього потрібно дослідити сильні та слабкі сторони товариства. Використаємо метод SWOT-аналізу, який універсальним способом виявлення можливостей та напрямків його розвитку (strengths, weaknesses, opportunities, threats).

Результати аналізу представити у вигляді матриці SWOT (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз ТОВ «АРКА ЕМ»

	<p>Можливості внутрішнього середовища</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових ділових партнерів; 2. Підвищення іміджу та репутації за рахунок маркетингових комунікацій 3. Велика кількість інноваційних технологій в будівельній сфері; 4. Можливість розширення сфери діяльності; 5. Наявність нових інноваційних проєктів; 6. Можливість збільшення обсягів реалізації продукції та послуг. 	<p>Загрози внутрішнього середовища</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність великої кількості конкурентів; 2. Послаблення конкурентоспроможності; 3. Можлива переорієнтація споживачів на продукцію конкурентів; 4. Агресивна політика конкурентів; 5. Високий податковий тиск; 6. Політична нестабільність та пандемія; 7. Недостатньо швидка реакція на зміни ЗС; 8. Втрата частки ринку; 9. Нестача фінансових ресурсів.
Сильні сторони ТОВ	SO-стратегія	WO-стратегія
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість надання будівельних послуг 2. Наявність постійних споживачів 3. Участь у багатьох проєктах через укладання угод. 4. Впровадження новітніх технологій в діяльність товариства 5. Наявність відповідних сертифікатів; 6. Стабільні господарські зв'язки з партнерами; 7. Перспективність політики ТОВ; 8. Низька плинність кадрів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія посилення конкурентних позицій на ринку; 2. Введення посади менеджера за управління проєктами; 3. Оновлення та покращення асортименту будівельних послуг; 4. Залучення висококваліфікованих працівників; 5. Привернення уваги потенційних споживачів; 6. Оптимізація системи оплати праці шляхом ранжування посадової структури товариства; 7. Реалізація програми навчання співробітників 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вдосконалення системи інформаційного забезпечення; 2. Реклама своїх послуг в соцмережах 3. Забезпечення високого рівня поінформованості споживачів; 4. Участь у благодійних акціях та марафонах; 5. Подальше освоєння ринку будівельних послуг

Продовження таблиці 2.6

Слабкі сторони товариства	ST-стратегія	WT-стратегія
1. Постійна необхідність великих капітальних інвестиціях.	1. Залучення нових споживачів шляхом формування оптимального та доступного асортименту помірною за ціною для різних сегментів споживачів будівельної продукції та послуг	1. Перехід на більш зручну систему оподаткування (спрощену)
2. Недостатній досвід роботи на ринку будівельних послуг	2. Запровадження програми навчання фахівців	2. Зайняти міцну позицію, застосовуючи різні стратегії (захисту, наступу);
3. Недосконала система мотивації персоналу.	3. Залучення кваліфікованого персоналу	3. Підвищити ефективність прийняття стратегічних управлінських рішень, постійне відстежування ринку, адекватне реагування на мінливу кон'юнктуру ринку;
4. Недостатність дослідження ЗС та ВС товариства.	4. Впровадження більш низьких цін, програм лояльності	4. Удосконалити систему залучення нових споживачів, тим самим збільшивши їх кількість;
5. Відсутність висококваліфікованих спеціалістів в сфері маркетингу.	5. Застосування ефективних технологій маркетингових комунікацій	5. Розробка системи зниження витрат.
6. Відсутність налагодженої системи збору маркетингових даних.	6. Вдосконалення збору маркетингової інформації	
7. Залежність від постачальників та диктат цін на придбання ресурсів.	7. Відкриття відділу інноваційних проєктів	
8. Низький рівень розробки стратегічних альтернатив розвитку товариства		

Для ТОВ «АРКА ЕМ», після проведеного SWOT-аналізу, було виявлено наступні можливості: вдосконалення системи інформаційного забезпечення товариства; реклама власної продукції та послуг; забезпечення високого рівня поінформованості споживачів; участь у благодійних акціях, марафонах; подальше освоєння ринку будівельних послуг, підвищення рівня конкурентоспроможності.

2.3 Оцінка фінансового стану ТОВ «АРКА ЕМ»

Оцінку фінансового стану товариства розпочнемо з аналізу структури балансу ТОВ «АРКА ЕМ» на початок та кінець періоду, що аналізується.

Таблиця 2.7 – Дані балансу ТОВ «ТОВ «АРКА ЕМ» за 2020–2022 роки, тис.грн.

Показники	Роки		Темп змін,%
	2020	2022	
Актив			
Основні засоби	17,8	0,4	2,25
Інші необоротні активи	6,4	4,6	
Нематеріальні активи	24,2	5,0	20,66
Запаси	807,0	1135,3	140,68
Поточна дебіторська заборгованість	5288,8	8713,1	164,75
Гроші та їх еквіваленти	19,4	5,1	26,29
Оборотні активи	6115,2	9853,5	161,13
Баланс	6139,4	9865,7	160,69
Пасив			
Зареєстрований (пайовий) капітал	10,0	10,0	100,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	111,7	159,6	142,88
Власний капітал	121,7	169,6	139,36
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	166,9	4207,5	2520,97
Поточні зобов'язання за платежами до бюджету	2502,3	9,9	
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці			
Інші поточні зобов'язання	3348,5	5435,6	162,33
Поточні зобов'язання	6017,7	9706,1	161,29
Баланс	6139,4	9875,7	160,86

У структурі активів балансу ТОВ «АРКА ЕМ» переважають оборотні активи, що пояснюється специфікою діяльності товариства. У структурі оборотних активів в рівній долі займають виробничі запаси та дебіторська

заборгованість по розрахункам з бюджетом.

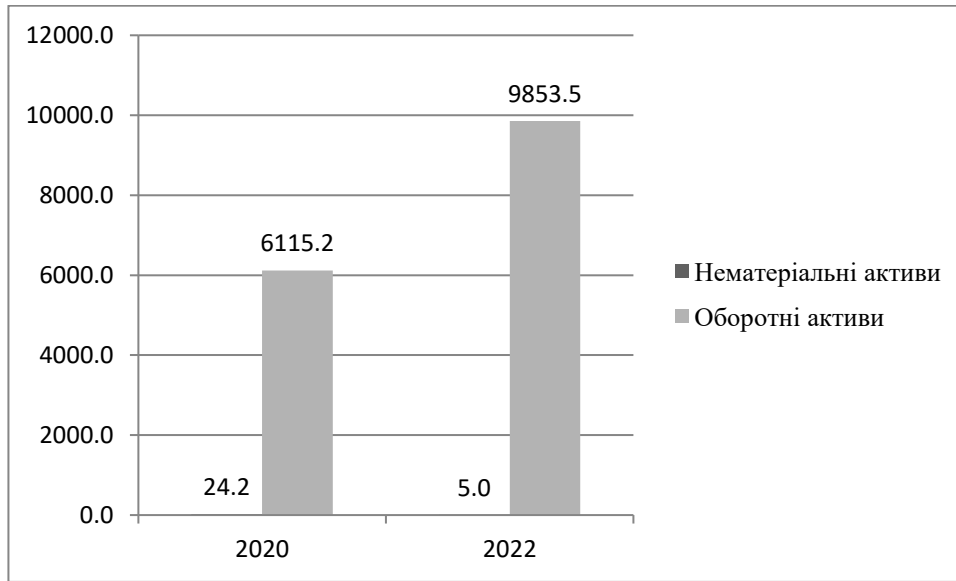


Рисунок 2.8 – Динаміка статей активу балансу ТОВ «АРКА ЕМ» за 2020–2022 роки, тис.грн.

Пасиви товариства сформовані власним капіталом та поточними зобов'язаннями, в яких також відстежується поточні зобов'язання по розрахункам з бюджетом та податку на прибуток. У 2020 році прибуток складає 111,7 тис.грн., у 2022 році – 149,6 тис.грн., що пов'язано з розширенням сфер діяльності товариства.

Товариство не залучає короткострокові кредити банків, не використовує можливості цільового фінансового забезпечення.

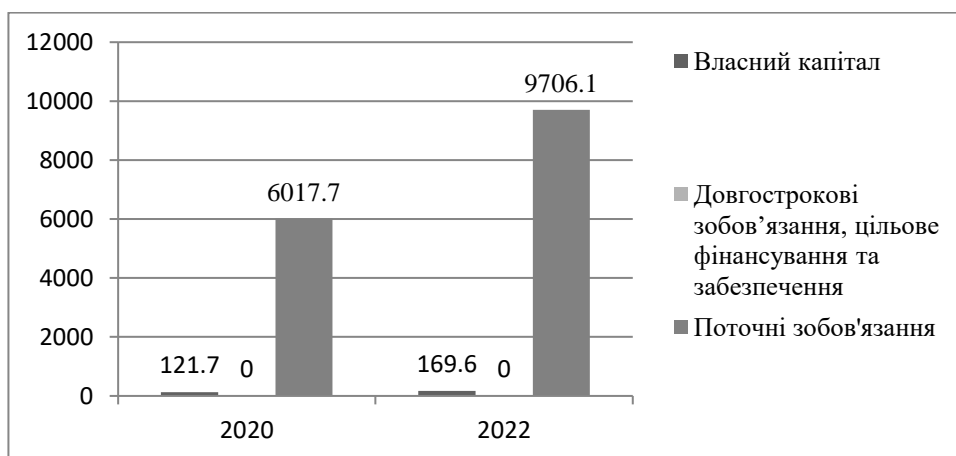


Рисунок 2.9 – Динаміка статей пасиву балансу ТОВ «АРКА ЕМ», тис.грн.

З метою детальної характеристики проведемо горизонтальний аналіз балансу закладу.

Таблиця 2.8 – Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «АРКА ЕМ» 2020-2022рр.

Показник	Зміна	
	Абсолютна, тис.грн.	Відносна, %
Актив		
Основні засоби	-17,4	2,25
Інші необоротні активи	-1,8	78,88
I. Нематеріальні активи	-19,2	20,66
Запаси	328,3	140,68
Поточна дебіторська заборгованість	3424,3	164,75
Гроші та їх еквіваленти	-14,3	26,29
II. Оборотні активи	3738,3	161,13
Баланс	3726,3	160,69
Пасив		
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,0	100,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	47,9	142,88
I. Власний капітал	47,9	139,36
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0,0	
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4040,6	2520,97
Поточні зобов'язання за платежами до бюджету	-2492,4	
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	0,0	
Інші поточні зобов'язання	2087,1	162,33
III. Поточні зобов'язання	3688,4	161,29
Баланс	3736,3	160,86

За інформації таблиці 2.8 сформовано такі висновки:

1) нематеріальні активи у 2022 році зменшились на 1,8 тис.грн., що відсотках складає майже 21%;

2) запаси у 2022 році в порівнянні з 2020 роком – 40,65 %, абсолютна зміна складає 328,3тис.грн.;

3) Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2022 році зросла на 64,75%, їх абсолютна зміна складає 3424,3 тис.грн.;

4) гроші та їх еквіваленти у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшилися в три рази.

У пасиві статей балансу ТОВ «АРКА ЕМ» протягом 2020-2022рр. відбулися такі зміни:

- 1) власний капітал збільшується на 47,9 тис.грн. і складає 42,88%;
- 2) Нерозподілений прибуток зростає на 47,9 тис.грн.;
- 3) поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги у також зростає на 4040,6 тис.грн.;

Загальний підсумок балансу ТОВ «АРКА ЕМ» на протязі 2020-2022 зростає на 3736,3 тис.грн., таке зростання складає 60,86%.

Для деталізації статей балансу, визначення питомої ваги статей використаємо вертикальний аналіз.

Таблиця 2.7 – Вертикальний аналіз балансу ТОВ «АРКА ЕМ»

Показники	Питома вага, %		Зміна питомої ваги
	2020	2022	
Актив			
1	2	3	4
Основні засоби	0,29	0,00	-0,29
Інші необоротні активи	0,10	0,05	-0,05
Нематеріальні активи	0,39	0,05	-0,34
Запаси	13,14	11,51	-1,64
Поточна дебіторська заборгованість	86,15	88,32	2,17
Гроші та їх еквіваленти	0,32	0,05	-0,26
Оборотні активи	99,61	99,88	0,27
Баланс	100,00	100,00	-
Пасив			
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,16	0,10	-0,06
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1,82	1,62	-0,20
Власний капітал	1,98	1,72	-0,26
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2,72	42,60	39,89

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
Поточні зобов'язання за платежами до бюджету	40,76	0,10	-40,66
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	0,00	0,00	0,00
Інші поточні зобов'язання	54,54	55,04	0,50
Поточні зобов'язання	98,02	98,28	0,26
Баланс	100,00	100,00	0,00

Питома вага статей балансу товариства за 2022 рік представлена на рисунку 2.10 та 2.11 відповідно.

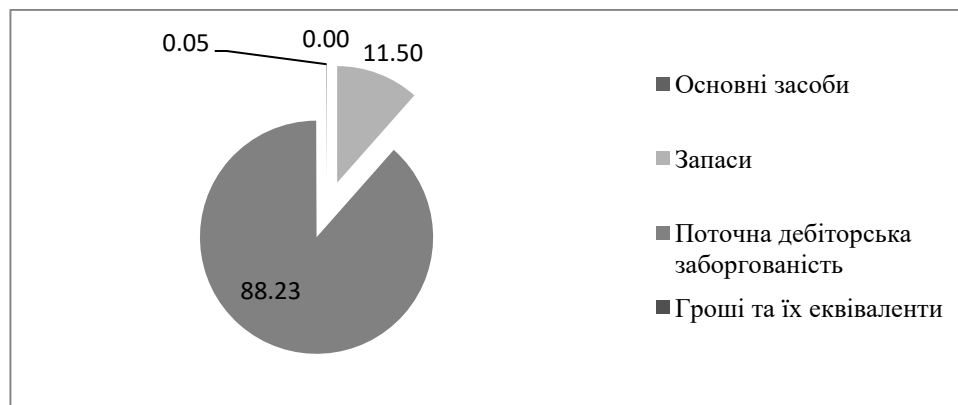


Рисунок 2.10 – Питома вага активу балансу ТОВ «АРКА ЕМ» у 2020 році

Значна питома вага припадає питому вагу займають поточна дебіторська заборгованість, друге місце належить запасам, необоротних активів та грошових еквівалентів займають незначне місце.

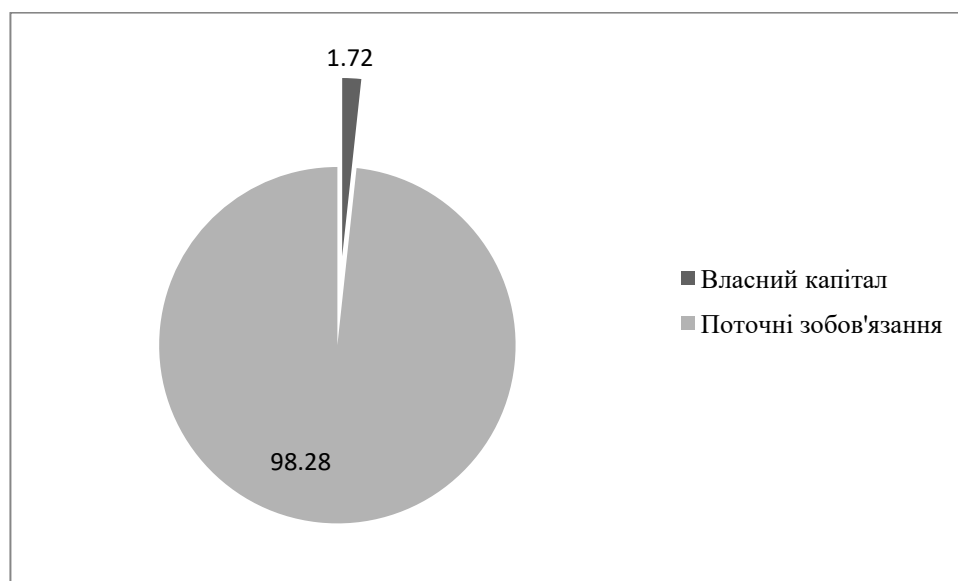


Рисунок 2.14 – Питома вага пасиву балансу ТОВ «АРКА ЕМ» у 2022 році

Наступним етапом оцінювання фінансового стану є розрахунок показників фінансового стану є визначення показників ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності.

Таблиця 2.8 – Коефіцієнти оцінки фінансового стану ТОВ «АРКА ЕМ»

Назва показника	Нормативне значення	Значення	
		2020р.	2022р.
1	2	3	4
Показники ліквідності			
Коефіцієнт покриття (загальна ліквідність)	≥ 1	1,02	1,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,88	0,90
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,0032	0,0005
Показники фінансової стійкості			
Коефіцієнт автономії (незалежності)	більше 0,5	0,0198	0,0172
Коефіцієнт фінансового ризику	менше 1	0,0000	0,0000
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,4-0,5	0,0000	0,0000
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,6 – 0,5	1,00	1,00
Показники рентабельності			
Коефіцієнт рентабельності активів	Більше 0, збільшення	0,77	5,20
Коефіцієнт рентабельності діяльності	Більше 0, збільшення	0,67	0,91
Коефіцієнт рентабельності продукції	Більше 0, збільшення	0,68	0,94
Рентабельність власного капіталу	Більше 0, збільшення	1,87	1,30

За з 2020 року по 2022 рік період показники фінансового стану мали наступні тенденції:

1) показники ліквідності за двома першими коефіцієнтами знаходяться в межах норми, що вказує на можливість підприємства безперешкодно погасити свої зобов'язання, третій показник не дотягує до нормативного значення.

2) аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості свідчить про нестабільне положення підприємства, але це пов'язано з тим, що ТОВ «АРКА ЕМ» було створено лише у 2018 році. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел у 2022 році досягає норми.

3) показники рентабельності у 2020 р. і 2022 р. поступово зростають. Варто відзначити, що в структурі доходів товариства більшу вагу мають інші операційні доходи, а ніж виручка від реалізації продукції, послуг. У 2020 році у товариства чистий прибуток від реалізації продукції, послуг зростає. Найбільше значення виявлено за показником рентабельності власного капіталу – 1,3%, що свідчить про незначне покращення управління діяльністю товариством.

Висновки до розділу 2

Аналізуючи основні показники діяльності ТОВ «АРКА ЕМ», можна зробити наступні висновки, що обсяг наданих послуг та собівартості наданих спостерігається однакова тенденція: обсяг реалізації у 2021 році порівняно з 2020 збільшився на 66,9%, а у 2022 зменшився майже 65 %. Собівартість наданих послуг зросла на 70,1% в 2021 році, а у 2022 році – 5,9%.

Середньооблікова чисельність працівників товариства протягом аналізованого періоду поступово збільшується, що пов'язано з розширенням розмірів діяльності. Протягом 2020-2022рр. чисельність працівників зросла з 7 до 15 осіб, що склало 120%.

З розширенням штату персоналу відбулося зростання фонд оплати праці: в 2022 році він зріс на 201 %.

Середньорічна вартість основних фондів зменшується і складає протягом 2020-2022рр. 1,8 тис.грн. Але підвищується ефективність використання основних фондів, у 2021 році фондівіддача зросла на 105%, у

2022 році – зменшилась на 63% (оскільки зменшилась виручка від реалізації продукції та послуг).

Такі тенденції пояснюються початком повномасштабного вторгнення країни-агресора та введенням військового стану. В березні та квітні 2022 року всі будівельні роботи були призупинені, вже поновилися приблизно в кінці другого кварталу 2022 року.

Рентабельність реалізованої продукції, робіт, послуг також зменшилась, що пов'язано із загальною динамікою змін основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АРКА ЕМ»

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «АРКА ЕМ»

3.1 Удосконалення організаційно-технологічної схеми розробки виробничої програми

Організація роботи будівельного підприємства при формуванні річної виробничої програми має чіткої та послідовною. Загальне управління процесами формування річного плану здійснює керівник будівельного підприємства, а методичне – заступник директора з комерційних питань. В розробці проекту річної виробничої програми приймають участь відповідні фахівці

При формуванні річного плану будівельного підприємства враховуються наступні принципи:

1) в план включаються тільки ті об'єкти будівництва, на які вже розроблена проектно-кошторисна документація, є креслення на річні обсяги підрядних робіт;

2) річна програма має бути збалансована із матеріально-технічними ресурсами, поставками обладнання, відповідним кваліфікаційно-професійним складом робітників. При цьому необхідно виходити із фізичних обсягів запланованих робіт та норм витрат ресурсів на одиницю робіт;

3) в річному плані повинна бути об'єктивно визначена величина будівельного заділу, який забезпечує своєчасне введення в дію об'єктів будівництва в наступні періоди та рівномірне завантаження будівельних підрозділів протягом року;

4) на об'єктах будівництва, які розпочинаються, необхідно передбачити першочерговість розвитку виробничої бази підприємства, об'єктів підготовчого періоду тощо;

5) при розробці річного плану потрібно враховувати принцип скорочення кількості одночасно споруджуваних об'єктів та концентрації ресурсів на пріоритетних об'єктах;

б) у разі недовиконання плану робіт в попередньому періоді необхідно запланувати збільшення обсягу робіт на цю величину;

7) формуючи річну виробничу програму, доцільно розглядати її кожному об'єкту виконання з урахуванням відповідних норм;

Вихідними даними для розробки проекту річного плану є представлення замовниками протоколів-намірів щодо введення в дію виробничих потужностей та об'єктів, обсягів будівельно-монтажних робіт.

Для розробки річної виробничої програми важливе значення має проведення фахівцями будівельного підприємства ґрунтового аналізу виробничо-господарської діяльності, визначення досягнутого рівня будівельного виробництва.

В процесі аналізу вивчаються чинники впливу (позитивні та негативні) на виконання планових показників за останні роки.

Розробка річної виробничої програми будівельного підприємства повинна спрямована на максимальне введення в дію запланованих об'єктів з урахуванням реального завантаження підприємства впродовж року. За умови дотримання цієї умови в процесі формування річної виробничої програми будівельного підприємства виконуються організаційні та планово-розрахункові роботи. І тут виділяють такі основні етапи:

1) проведення техніко-економічного аналізу діяльності будівельного підприємства за 2-3 роки, які передують плановому;

2) формування переліку виробничих потужностей та об'єктів будівництва, які заплановані до введенню в дію в плановому році, підготовка відповідної документації;

3) передавання підряднику на погодження проектно-кошторисної документації;

4) перевірка технічної документації на річну виробничу програму;

- 5) передача субпідрядникам відповідної технічної документації на плановий рік;
- 6) погодження з заступником з комерційної діяльності загальних обсягів робіт, проведення розрахунку вартості та фізичних обсягів робіт, які можуть бути виконані власними силами для визначення необхідних ресурсів;
- 7) формування переліку обсягів робіт, що передаються субпідрядникам для складання відповідних протоколів;
- 8) складання графіка поставок матеріалів та обладнання замовниками, розрахунок потреб необхідних ресурсів, у випадку нестачі, формується замовлення постачальникам;
- 9) складання виробничо-технологічної комплектації зведеної відомості та плану потреби матеріальних ресурсів підприємству;
- 10) розподіл обсягів поставки матеріальних ресурсів місяцях у відповідності із затвердженими планами;
- 11) розрахунок потреби у необхідному устаткуванні, складання графіка руху по об'єктах;
- 12) розробка плану власного будівництва;
- 13) розробка заходів щодо забезпечення своєчасного виконання планових показників;
- 14) складання проекту річного плану із збалансуванням необхідних ресурсів, дотриманням строків введення в дію об'єктів.

Послідовність основних організаційно-технологічних робіт, що виконуються в процесі формування виробничої програми для досліджуваного підприємства, наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Вихідні дані для оцінки збалансованості будівельної програми ТОВ «АРКА ЕМ» з виробничою потужністю на 2023 рік

Показники	Одиниця виміру	Значення показника
1	2	3
I. Обсяги робіт, що виконуються власними силами «АРКА ЕМ»		
А) фактично виконано за попередній 2022 р.	тис.грн.	43419,5
Б) плановий обсяг на 2023	тис.грн.	45591,2

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
2. Обсяг робіт, що виконується механізованим способом	коефіцієнт	0,57
3. Коефіцієнт використання у 2023 році		
- машин і механізмів	частка	0,72
- робочих кадрів	частка	0,84
4. Середньооблікова базова чисельність робітників	осіб	9
5. Середньорічна базова кількість машин	шт.	3
6. Кількість машин на кінець базового року	шт.	3
7. Приріст чисельності робітників у 2023 році, зайнятих на будівельно-монтажних роботах	осіб	3
8. Індекс структурних зрушень в обсязі будівельно-монтажних робіт	коефіцієнт	0,75
9. Приріст виробничої потужності у попередньому році за рахунок організаційно-технічних заходів	%	1,16
10. Чисельність робітників на кінець базового року	осіб	12

Таким чином, можна вважати, що розроблений проект будівельної програми ТОВ «АРКА ЕМ» на 2023 р. не достатньо збалансований з виробничою потужністю на 56%, оскільки коефіцієнт її завантаження становить 0,75.

Підвищення коефіцієнта використання потужностей субпідрядників можливо за рахунок усунення дисбалансу у виробництві будівельної продукції.

Виробнича програма будівельного підприємства, її виробнича потужність мають розглядатися як сукупність чітко визначених спеціалізованих будівельно-монтажних потужностей, що забезпечують виконання будівельно-монтажних робіт, обслуговування об'єктів будівництва. Треба враховувати, що спеціалізація будівельно-технічних потужностей визначається специфікацією будівельно-монтажних робіт, які виконуються або субпідрядником, або власними силами підприємства.

3.2 Впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання

Сьогодні будівельна галузь України стикається з низкою взаємопов'язаних проблем, однією з яких є відсутність єдиного процесу обміну цифровою інформацією. Хаотичність та непрозорість інформації звужують можливості з розроблення та прийняття стратегічних управлінських рішень, неможливості оцінювання їх ефективності, створюють бар'єри для впровадження інноваційних методів та сучасних технологій у будівельній галузі. 17 лютого 2021 року Кабінет Міністрів України ухвалив Розпорядження «Про схвалення Концепції впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM-технологій) в Україні та затвердження плану заходів з її реалізації» (Концепція BIM-технологій) [23].

В цій Концепції BIM-технологій визначені найбільш важливі проблеми будівельної галузі, які потребують негайного розв'язання, такі як:

- значна ресурсоемність процесу будівництва;
- неефективність системи управління процесами проектування, будівництва та експлуатації, внаслідок досить низького рівня комунікації між учасниками вказаних процесів;
- неефективне використання матеріально-технічних ресурсів для будівництва, а саме - використання такої сировини та супутньої будівельної продукції, що в подальшому не підлягає використанню;
- відсутність сучасних підходів ефективного управління життєвим циклом будівельних об'єктів, що розглядається як ланцюг взаємопов'язаних у часі етапів існування об'єкта будівництва (управління здійснюється з моменту його створення до припинення експлуатації, або враховується повторне використання складових за новим призначенням);
- енергоемність процесів у будівельному секторі, що призводить до значного забруднення навколишнього середовища.

- застарілість нормативно-правового забезпечення у будівельній галузі, яке не відповідає сучасному рівню технологічності будівництва;
- аварійність будівельних об'єктів, що експлуатуються [23].

Сутність Концепції BIM-технологій полягає у спільному використанні розробленої будівельної інформаційної моделі об'єкта будівництва, яка складається структурованих та неструктурованих інформаційних контейнерів (наборів даних) у межах цілісної інформаційної системи. Така модель має містити необхідні фізичні, функціональні, геометричні та інші характеристики об'єкта будівництва, на підставі яких розробляється необхідна документація (проектна та кошторисна документація, рекомендації щодо експлуатації), що має супроводжувати життєвий цикл об'єкта.

Будівельна галузь України в сьогоденних умовах характеризується низьким рівнем цифровізації, оскільки BIM-технології застосовують у своїй діяльності лише окремі будівельні підприємства. Саме тому запровадження BIM-технологій є одним з ключових кроків цифрової трансформації будівництва українських підприємств.

BIM-технології – сучасний інноваційний підхід до управління диджиталізації процесів у будівництві, передбачає пошук та комплексну обробку всієї будівельної інформації про об'єкт. Завдяки застосуванню BIM-технологій можна віртуально відтворити об'єкт перед початком його будівництва, постійно відслідковувати процеси життєвого циклу об'єкту будівництва. Запровадження BIM-технологій надає можливості підвищувати безпеку і надійність будівель, здійснювати оперативне управління процесами будівництва, контролювати якість виконання будівельних робіт, значно зменшити ймовірність помилок у нових проектах, зменшувати вартість будівництва, оптимізувати витрати на стадії експлуатації

Реалізація Концепції BIM-технологій триватиме до 2025 р., з розбивкою на два основних етапу.

На початковому етапі протягом 2021- 2022 рр. було заплановано:

- затвердити необхідні зміни в нормативно-правових актах у сфері

застосування BIM-технологій;

- розробити нормативні стандарти, що мають базуватися на міжнародних та європейських нормативних документах із будівельного інформаційного моделювання;

- прийняти національні стандарти, що будуть визначають основні вимоги до проектної документації, також проведення експертизи;

- затвердити Національний класифікатор будівель (споруд), а також Національний класифікатор будівельної продукції, робіт послуг;

- удосконалити проекти повторного використання для найбільш пріоритетних об'єктів інфраструктури, створених із використанням BIM-технологій;

На другому етапі, який прогнозований на 2023-2025 рр. необхідно:

- забезпечувати повну актуалізацію оновлених будівельних норм із урахуванням особливостей застосування BIM-технологій;

- забезпечити можливість реалізації пілотних проектів будівництва з використанням BIM-технологій на рівні 10% проектів будівництва, які фінансуються за рахунок державного бюджету [23].

За рахунок використання BIM-технологій відбудеться зростання продуктивності праці ТОВ «АРКА ЕМ», приріст прибутку протягом 2023 році має скласти:

$$\Delta \text{Пр} = 1839,8 * 1,1 - 1839,8 * 0,96 - 13,3 = 44,17 \text{ тис.грн.}$$

Отже, реалізація інноваційної стратегії розвитку ТОВ «АРКА ЕМ» є доцільним.

Таким чином, технологія BIM відкриває нові можливості оптимізації будівельного проекту ще на етапі його розроблення – змінюючи як сформовані архітектурні рішення, так процеси матеріально-технічного забезпечення будівництва (не тільки інформаційні матеріали, а й прив'язані до них сучасні будівельні технології). Професійне оволодіння можливостями BIM-технології стане обов'язковим у переліку компетенцій майбутніх випускників ЗВО, які навчаються за спеціальністю «Архітектура та

містобудування» і «Будівництво та цивільна інженерія» (Хмельницький національний університет), адже саме вони надають змогу забезпечити варіативність архітектурних і інженерних рішень, їх відповідність запитам замовників.

Отже, розвиток високотехнологічного сектору вкрай важливий для України – без цього досить складно побудувати нову конкурентоспроможну національну економіку та відновити нормальне життя суспільства. Процеси «діджиталізації», які активно розвиваються в Україні, в межах стимульованих державою і/або ініційованих нею ІТ-проектів, в більшості випадків спрямовані на поліпшення взаємодії країни з суб'єктами господарювання в процесах, де зазначена взаємодія диктується законами. Шляхом переходу у «цифровий формат» такі відносини стають більш прозорими та дають змогу, наприклад, більш швидкими темпами долучатися до певних ініціатив. Але набагато важливіше створювати та розвивати інформаційно-технологічні рішення для нагальних потреб підприємницького середовища. Тому підприємницька спільнота обов'язково має долучатися до створення цифрової платформи, яка б сприяла зростанню рівня цифровізації ведення бізнесу – адже це є невід'ємною складовою ефективних бізнес-процесів, що інтегровані у глобальний економічний простір [26].

3.3 Впровадження інноваційної стратегії розвитку будівельного підприємства

Сьогодні ТОВ «АРКА ЕМ» має використовувати стратегію інноваційного розвитку – впроваджувати сучасні інноваційні технології у будівництві. Інновації та інноваційні технології будівельного підприємства, яким є і ТОВ «АРКА ЕМ», можуть бути: нові технології монтажу будівельних конструкцій, новий процес будівництва, новий дизайн

будматеріалів тощо.

Заслуговує уваги цікава сучасна інноваційна технологія зведення панельних будинків з використанням панелей SIP – структурні теплоізоляційні панелі. SIP-технологія – це канадська технологія будівництва і монтажу будівель та споруд, що перевірена часом, оскільки почала використовуватись в західних країнах з 50-х рр. XX ст. SIP-технологія створена для будування будинків та споруд в екстремальних погодних умовах.

В основі нової будівництва закладене використання конструкційних теплоізолюючих панелей SIP. SIP панель складається з двох орієнтовно-стружкових плит OSB, між якими як утеплювач вклеєний шар твердого пінополістиролу. Особливістю плит OSB, на відміну від інших плитних матеріалів (водостійка фанера, ЦСП, ГВЛ), що також використовуються для виготовлення панелей, є те, що їх міцність та здатність зберігати кріплення, що забезпечується не тільки присутністю в'язучого матеріалу, але й характерною довжиною стружки. Плита складається із пошарово-перехресної стружки довжиною до 14 см, поєднує в собі високі показники міцності та еластичності [25].

Для виготовлення комплекту панелей під проект будинку площею 100 м² потрібно декілька днів. Збір будинку на вже готовому фундаменті відбувається протягом 3-7 днів. Розробники SIP технології запевнюють, що такі будинки можна експлуатувати в температурному діапазоні від -50°C до +400°C, при цьому забезпечуючи комфортне проживання.

Теплотехнічний розрахунок SIP стінових панелей для вітчизняних погодних умов дає наступні результати: товщина кожної OSB плити обов'язково повинна складати 10 мм, а товщина пінополістиролу – 140 мм. З наведених даних, енергоефективність стін з OSB панелей не лише відповідає нормам СНіПа, але й значно перевищує їх. Теплозберігаючі властивості стіни з панелей товщиною 160 мм повністю відповідають цегляній кладці в 2,9 м.

Використання інноваційної SIP-технології при зведенні сучасних

панельних будинків дозволить побудувати проект дома висотою в три поверхи із застосуванням різноманітних планувальних рішень з будь-якою площею дозволить скоротити час зведення. Цю технологію можна використовувати під час реконструкції старих будинків із цегли і бетону. Всі складові конструкції будинку можуть виготовляються індустріальним способом в цеху будівельного підприємства.

На будмайданчику відбувається тільки збір та монтаж комунікацій і спряжувальні роботи із використанням сухих процесів [25]. Роботи із використанням бетону використовують лише на першому етапі зведення фундаменту будинку. Стіни з середини не потрібно штукатурити. Зварювальні роботи також не проводяться. Монтаж різних комунікацій досить простий, економний, не займає багато часу. Всі будинки зводяться швидко, якісно, здаються замовнику протягом 1–2 місяців залежно від площі і складності проекту будинку.

Тому для ТОВ «АРКА ЕМ» буде доцільним застосування зазначених технологій в межах реалізації стратегії інноваційного розвитку, яка саме і заснована на сучасних закордонних інноваційних технологіях і будівельних інноваціях.

Стратегічною метою ТОВ «АРКА ЕМ» реалізації стратегії інноваційного розвитку є прогнозоване збільшення обсягів надання будівельно-монтажних робіт та інших послуг із застосуванням сучасних інновацій в будівництві.

Це посилить не тільки конкурентоспроможність будівельного підприємства на вітчизняному будівельному ринку, а також збільшить прибутковість підприємства.

Розглянемо основні шляхи реалізації стратегії інноваційного розвитку для ТОВ «АРКА ЕМ». Для здійснення поставленої визначимо стратегічні цілі.

Стратегічні цілі ТОВ «АРКА ЕМ»:

– розширення частки ринку м.Хмельницького;

- збільшення частки ринку збуту будівельних послуг м.Хмельницького;
- впровадження сучасних інноваційних технологій та екологічно-чистих будівельних матеріалів (без використання різних хімічних шкідливих речовин);
- стимулювання продажу будівельно-монтажних послуг власної фірми;
- участь в престижних рекламних конкурсах для посилення іміджу та репутації будівельного підприємства.

Для зростання обсягу виконаних будівельно-монтажних робіт ТОВ «АРКА ЕМ» доцільно:

- використовувати гнучку систему цінових знижок для постійних споживачів при оптових замовленнях;
- розміщення в мережі Інтернет прайс-листі, рекламних оголошень та інформацію про діяльність ТОВ «АРКА ЕМ»;
- використовувати надання продукції в розстрочку постійним споживачам;
- впроваджувати сучасні технології монтажу та оброблення будівельних матеріалів;

ТОВ «АРКА ЕМ» необхідно активізувати рекламну діяльність щодо будівельно-монтажних робіт. На сьогоднішній день реклама відіграє важливу роль зміцненні конкурентоспроможності будівельного підприємства, але вітчизняний будівельний ринок диктує свої правила організації рекламної діяльності. Наприклад, в рекламі великих груп продукції (фурнітура, фарби, вікна, двері) доводиться постійно шукати нові ідеї та психологічні образи, які швидко запам'ятовуються, і допомагають привертати споживачів, розширювати ринки збуту будівельної продукції та послуг.

При розробці реклами ексклюзивних видів будівельної продукції (опалубки, будівельне устаткування) використовують дещо інші підходи. При рекламування будівельних послуг потрібно всі зусилля концентрувати на ознайомлення споживачів із особливостями та перевагами будівельних послуг. У таких випадках краще використовувати приховану рекламу в

засобах масової інформації, невеликі статті в спеціалізованих виданнях.

Багато суб'єктів господарювання створюють власні сайти з детальним описом товарів та послуг, що також є рекламним заходом.

Для ТОВ «АРКА ЕМ» доцільно розробити власний сайт у мережі Інтернет, і вже там розміщувати рекламні звернення до потенційних споживачів. Сайт має містити детальну інформацію про будівельні послуги, переваги будівельно-монтажні робіт із застосуванням закордонних інноваційних технологій, використання фірмою екологічно-чистих будівельних матеріалів. На власному сайті ТОВ «АРКА ЕМ» можна розміщати баннерну та контекстну рекламу. Баннери розміщують на веб-сайтах для залучення потенційних споживачів, а також для формування іміджу компанії.

Після формування стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АРКА ЕМ» доцільно запровадити такі заходи її реалізації:

1. Ґрунтовне вивчення майбутніх запитів споживачів. Наявність великої кількості конкурентів у м.Хмельницький дозволяє споживачам бути вибагливими при виборі будівельних підприємств.

2. Стимулювання збуту будівельної продукції, монтажно-будівельних послуг. Потрібно розробити систему лояльності постійним споживачам. Пропонувати цінові знижки на додаткові замовлення. Розробити програми заохочення для нових клієнтів, які вже користуються послугами конкурентів. Можна, наприклад, запропонувати їм лояльні пропозиції та незначні знижки, враховуючи обсяг замовлення. Стимулювати клієнтів при замовленнях декількох однорідної або різної будівельної продукції: при замовленні 2-х3 видів будівельних послуг надавати знижки 5-10% від вартості замовлення.

3. Аналіз основних конкурентів, який надасть змогу будівельному підприємству краще оцінювати власні можливості та можливі перспективи, а також аналізувати інновації конкурентів (якщо буде така можливість) для розроблення власних інновацій.

4. Підвищення професійності працівників підприємства. Оскільки

конкурентоспроможність фірми сильно залежить від персоналу, його професійності, майстерності.

5. Активізація рекламної діяльності, шляхом формулювання ефективних комунікаційних каналів.

Відповідальним за розробку та реалізацію стратегії інноваційного розвитку є директор ТОВ «АРКА ЕМ», також можна долучити відповідального фахівця, що займається наданням будівельних послуг.

За рахунок розробки та реалізації інноваційної стратегії розвитку ТОВ «АРКА ЕМ», приріст прибутку протягом 2023 році має скласти:

$$\Delta \text{Пр} = 1839,8 * 1,15 - 1839,8 * 0,96 - 13,3 = 53,75 \text{ тис.грн.}$$

Отже, реалізація інноваційної стратегії розвитку ТОВ «АРКА ЕМ» є доцільним.

Таблиця 3.2 – Рекомендації з удосконалення управління розвитком ТОВ «АРКА ЕМ»

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
Удосконалення організаційно-технологічної схеми розробки виробничої програми	Використання організаційно-технологічної схеми для розробки тактичних планів	Покращення процесів планування завантаження виробничих потужностей
Впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання	Впровадження BIM-технологій	Вдосконалення процесів проектування об'єктів будівництва, підвищення продуктивності праці, приріст прибутку 44,17 тис.грн
Впровадження інноваційної стратегії розвитку будівельного підприємства	Розробка інноваційної стратегії розвитку, використання SIP панелей у будівництво	Зростання конкурентоспроможності, приріст прибутку у розмірі 53,75 тис.грн

Висновки до розділу 3

Виробнича програма будівельного підприємства, її виробнича потужність мають розглядатися як сукупність чітко визначених спеціалізованих будівельно-монтажних потужностей, що забезпечують виконання будівельно-монтажних робіт, обслуговування об'єктів будівництва. Треба враховувати, що спеціалізація будівельно-технічних потужностей визначається специфікацією будівельно-монтажних робіт, які виконуються або субпідрядником, або власними силами підприємства

Сьогодні будівельна галузь України стикається з низкою взаємопов'язаних проблем, однією з яких є відсутність єдиного процесу обміну цифровою інформацією. Хаотичність та непрозорість інформації звужують можливості з розроблення та прийняття стратегічних управлінських рішень, неможливості оцінювання їх ефективності, створюють бар'єри для впровадження інноваційних методів та сучасних технологій у будівельній галузі. 17 лютого 2021 року Кабінет Міністрів України ухвалив Розпорядження «Про схвалення Концепції впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (ВІМ-технологій) в Україні та затвердження плану заходів з її реалізації» (Концепція ВІМ-технологій)

Заслуговує уваги цікава сучасна інноваційна технологія зведення панельних будинків з використанням панелей SIP – структурні теплоізоляційні панелі. SIP-технологія – це канадська технологія будівництва і монтажу будівель та споруд, що перевірена часом, оскільки почала використовуватись в західних країнах з 50-х рр. ХХ ст. SIP-технологія створена для будування будинків та споруд в екстремальних погодних умовах.

Стратегічні цілі ТОВ «АРКА ЕМ»:

- розширення частки ринку м.Хмельницького;
- збільшення частки ринку збуту будівельних послуг м.Хмельницького;

- впровадження сучасних інноваційних технологій та екологічно-чистих будівельних матеріалів (без використання різних хімічних шкідливих речовин);
- стимулювання продажу будівельно-монтажних послуг власної фірми;
- участь в престижних рекламних конкурсах для посилення іміджу та репутації будівельного підприємства.

ВИСНОВКИ

Існує багато підходів до трактування сутності поняття «стратегія». Враховуючи думки різних авторів, можна визначити сутність стратегії розвитку підприємства. Стратегія розвитку підприємства – комплексне поняття, що виділяє цілісну сукупність взаємопов'язаних стратегічних рішень, які визначають пріоритетні напрямки діяльності підприємства з реалізації його місії, цілей та завдань в довгостроковій перспективі.

З огляду викладених вище поглядів, можна зробити висновок, що існує тісний зв'язок і співвідношення між концепціями «стратегії підприємства» та «розвиток підприємства». З одного боку, стратегія виступає інструментом, що забезпечує розвиток підприємств, з іншого – розвиток компанії визначається шляхом реалізації стратегії. Результати досліджень науковців, які вважають розвиток підприємства результатом реалізації обраної стратегії розвитку, найбільш чітко передає розуміння самої концепції і поняття. Саме це дозволяє розробити стратегію розвитку підприємства як напрямок його розвитку в майбутньому, і передбачає чітку послідовність дій при визначених цілях, місії та наявності необхідних ресурсів, трансформує якісні і кількісні показники діяльності підприємства, для збільшення його можливостей протистоянню небезпечному впливу зовнішнього середовища і підвищити його конкурентоспроможність.

Визначені стратегічні цілі підприємства матимуть успіх і будуть досягнуті лише, якщо діяльність всіх структурних підрозділів підприємства чітко координується у відповідності до обраних цілей, потенціал підприємства та можливості використовуються ефективно. Саме через це досить важливо проводити класифікацію множини стратегій, що властиві для підприємства.

Можна знайти достатню множину варіантів класифікації стратегій підприємства у сучасній науковій літературі. За наявності такої

різноманітності стратегій їх систематизація дещо ускладнюється, а безліч ознак класифікації обумовлена різноманітністю виду діяльності підприємств. Отже, необхідна розробка такої класифікації стратегій, що дозволить визначити необхідність віднесення стратегії підприємства до одного класу з урахуванням його основних параметрів, що будуть задаватися за допомогою місії, цілей, обмежень зовнішнього та можливостей внутрішнього середовища підприємства, а також наявних ресурсів.

Важливою запорукою довгострокової ефективної роботи будівельного підприємства, його стабілізації та розвитку є чітко обґрунтований вибір стратегічних напрямів діяльності, що дозволяють найкраще використовувати потенціал підприємства. Правильний вибір стратегії, її розробка та реалізація забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства, сприяє економічному зростанню та розвитку, зміцненню або підвищенню конкурентоспроможності.

Аналізуючи діяльність ТОВ «АРКА АМ», можна зробити наступні висновки, що обсяг наданих послуг та собівартості наданих спостерігається однакова тенденція: обсяг реалізації у 2021 році порівняно з 2020 збільшився на 66,9%, а у 2022 зменшився майже 65 %. Собівартість наданих послуг зросла на 70,1% в 2021 році, а у 2022 році – 5,9%.

Середньооблікова чисельність працівників товариства протягом аналізованого періоду поступово збільшується, що пов'язано з розширенням розмірів діяльності. Протягом 2020-2022рр. чисельність працівників зросла з 7 до 15 осіб, що склало 120%.

З розширенням штату персоналу відбулося зростання фонд оплати праці: в 2022 році він зріс на 201 %.

Середньорічна вартість основних фондів зменшується і складає протягом 2020-2022рр. 1,8 тис.грн. Але підвищується ефективність використання основних фондів, у 2021 році фондівіддача зросла на 105%, у 2022 році – зменшилась на 63% (оскільки зменшилась виручка від реалізації продукції та послуг).

Такі тенденції пояснюються початком повномасштабного вторгнення країни-агресора та введенням військового стану. В березні та квітні 2022 року всі будівельні роботи були призупинені, вже поновилися приблизно в кінці другого кварталу 2022 року.

Рентабельність реалізованої продукції, робіт, послуг також зменшилась, що пов'язано із загальною динамікою змін основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АРКА ЕМ»

Сьогодні будівельна галузь України стикається з низкою взаємопов'язаних проблем, однією з яких є відсутність єдиного процесу обміну цифровою інформацією. Хаотичність та непрозорість інформації звужують можливості з розроблення та прийняття стратегічних управлінських рішень, неможливості оцінювання їх ефективності, створюють бар'єри для впровадження інноваційних методів та сучасних технологій у будівельній галузі. 17 лютого 2021 року Кабінет Міністрів України ухвалив Розпорядження «Про схвалення Концепції впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM-технологій) в Україні та затвердження плану заходів з її реалізації» (Концепція BIM-технологій)

Заслуговує уваги цікава сучасна інноваційна технологія зведення панельних будинків з використанням панелей SIP – структурні теплоізоляційні панелі. SIP-технологія – це канадська технологія будівництва і монтажу будівель та споруд, що перевірена часом, оскільки почала використовуватись в західних країнах з 50-х рр. XX ст. SIP-технологія створена для будівництва будинків та споруд в екстремальних погодних умовах.

Стратегічні цілі ТОВ «АРКА ЕМ»:

- розширення частки ринку м.Хмельницького;
- збільшення частки ринку збуту будівельних послуг м.Хмельницького;
- впровадження сучасних інноваційних технологій та екологічно-чистих будівельних матеріалів (без використання різних хімічних шкідливих речовин);

- стимулювання продажу будівельно-монтажних послуг власної фірми;
- участь в престижних рекламних конкурсах для посилення іміджу та репутації будівельного підприємства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Bracker, J. The historical development of the strategic management concept [Electronic resource] / Jeffry Bracker // Academy of management review. – 1980 – N 5(2). – P. 219–224. – Accessed mode : <http://ruby.fgcu.edu/courses/writchie/geb4890/resources/GEB-4890-02.pdf>
2. Chandler, A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / Alfred Chandler. – Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. – 1962, 1990. – 465 p.
3. Швiндiна Г.О. Еволюцiя пiдходiв до iдентифiкацiї змiсту стратегiї// Механiзм регулювання економiки., - 2016. - № 3. – С.66-88
4. Drucker, P. Management: tasks, responsibilities, practices [Electronic resource] / Peter Drucker. Revised Edition. E-Book, provided by the Peter F. Drucker Literary Trust. – 1973, 1974 and 2008. – Accessed mode : <http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-DruckerManagement-Rev-Ed.pdf>.
5. Freeman, R. E. Strategic Management: a Stakeholder Approach / R. Edward Freeman. – Boston : Pitman. – 1984. – 276 p.
6. Dagnino, G. B. Coopetition strategic: towards a new kind of interfirm dynamics [Electronic resource] / Giovanni Battista Danino, Giovanna Padula // The European Academy of Management. – Stockholm : Second annual conference-innovative research in management. – 2002. – 29 p. – Accessed mode : www.ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf
4. Dixit, A. K. Thinking strategically: the competitive edge in business, politics, and everyday life / Avinash K. Dixit, Barry J. Nalebuff. – Norton Paperback. – 1991, reprinted in 1993. – 393 p.
7. Mintzberg, H. Patterns in strategy formation / Henry Mintzberg // Management science. – 1978. – N 24 (9). – P. 934–948.
8. Коноплянко Д. Методичнi засади формування стратегiї розвитку як складової механiзму стратегiчного розвитку пiдприємства [Електронний

ресурс] – Режим доступу: <http://www.confcontact.com/2021-kolektyvna-monographiya/konoplyanko.pdf>

9. Гринько Т. В. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. Т. В. Гринько, К. С. Кащина. Економіка та підприємництво. 2019. № 43. С. 104–114.

10. Красношарко В.В. Класифікація стратегій розвитку виробничого підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4746>

11. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf

12. Соловьев О.В. Особливості формування стратегій розвитку будівельних підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/download/2040/1932/>

13. Богінська Н.Л. визначення стратегії розвитку будівельного підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/22.pdf

14. Коба О. Розвиток будівельної галузі України як запорука сталого розвитку національної економіки. Молодий вчений, 11 (99), 385-389. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-11-99-83>

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

16. Дмитренко В.І. Проблеми та перспективи розвитку підприємств будівельної галузі. Вчені записки Університету «КРОК». 2020. №2 (58). С. 120–127.

17. Латишева О.В., Сайко А.Д. Будівельна галузь України: сучасний стан та її роль у забезпеченні сталого розвитку національної економіки. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2(56). С. 66–73.

18. Жовтяк Г.А., Волохова І.В. Стан та перспективи розвитку підприємств будівельної галузі. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 6. С. 50–55.

19. Адамська І. Сучасний стан й тенденції розвитку будівельної галузі України. Галицький економічний вісник, 2019. № 5 (60). С/ 7–15.

20. Діяльність будівельних підприємств/ Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/bud.htm.

21. Кулікова Л.В. Сучасні тенденції розвитку будівельних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8. С. 52–55.

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

23. Про схвалення Концепції впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM-технологій) в Україні та затвердження плану заходів з її реалізації. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/152-2021-%D1%80#Text>

24. Рейтинг. Бізнес в офіційних цифрах. Уряд затвердив Концепцію впровадження в Україні BIM-технологій у будівництві. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://q.rating.zone/2021/02/17/uriad-zatverdvykontseptsiuu-vprovadzhenia-v-ukraini-vim-tekhnologij-u-budivnytstvi/>

25. Канадська технологія будівництва, будинки з SIP-панелей. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.servus.if.ua/tehnologiyasip/>

26. Онищук В., Стадник В. Діджиталізація підприємницького сектора – необхідна умова конкурентоспроможності національної економіки. Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених «Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії і проблеми практики», Полтава ПДАУ, 9 листопад 2023. Полтава, ПДАУ, 2023. 386 с. С.230-232