


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 найменування
 Спеціальність 073 Менеджмент
 Код і найменування
 Освітня програма Бізнес-адміністрування
 Найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ: 
 Завідувач кафедри _____
 " 1 " 09 2025р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Бантус Сергій Русланович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1 Тема роботи Управління розвитком ринкових можливостей ремонтно-будівельного підприємства (на прикладі ТОВ «БК ВТМ»), м. Хмельницький

Керівник роботи Стадник Валентина Василівна, д-р екон. наук, професор

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

Затверджено наказом ректора університету від 25 серпня 2025р. № 65, дод. 18

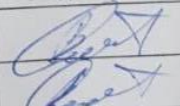
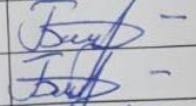

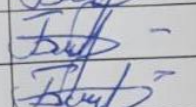

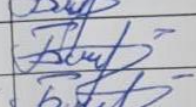
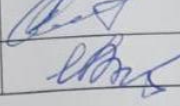
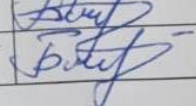
2 Строк подання здобувачем роботи на кафедру 10 грудня 2025р.

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

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні засади управління розвитком ринкових можливостей підприємства. 2. Аналіз діяльності та системи управління ринковими можливостями у ТОВ «БК «ВТМ» 3. Рекомендації щодо удосконалення управління розвитком ринкових можливостей підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: 1. Взаємозв'язок ринкового потенціалу і ринкових можливостей підприємства. 2. Особливості формування ринкових можливостей у будівельній галузі. 3. Основні техніко-економічні показники ТОВ «БК «ВТМ»». 4. Інтеграція SWOT і PEST-аналізу в оцінюванні стратегічних напрямів і можливостей розвитку бізнесу» 5. Матриця стратегій розвитку ринкових можливостей ТОВ «БК ВТМ». 6. Система КРІ для оцінювання реалізації SO-стратегії «ТОВ «БК ВТМ»». 7. Ризики реалізації SO стратегії та шляхи їх мінімізації 8. Інформаційне забезпечення мінімізації ризиків реалізації стратег розвитку ринкових можливостей підприємства 9. Цифрові технології в управлінні ризиками реалізації ринкових можливостей підприємства 10. Зведена таблиця результатів реалізації запропонованих заходів

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Стадник В.В... професор каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Стадник В.В... професор каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-рекомендаційний	Стадник В.В... професор каф. менеджменту та адміністрування		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст. викл. каф. менеджменту та адміністрування		

7 Дата видачі завдання 5 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1. Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
2. Одержання індивідуального завдання	вересень 2025	
3. Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
4. Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2025	
5. Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2025	
6. Підготовка першого розділу	вересень 2025	
7. Підготовка другого розділу	жовтень 2025	
8. Підготовка третього розділу	листопад 2025	
9. Підготовка висновків	листопад 2025	
10. Задача науковому керівнику	листопад 2025	
11. Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2025	
12. Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2025	
13. Перевірка рукопису роботи на плагіат, отримання довідки		
14. Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2025	
15. Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2025	
16. Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2025	
17. Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

Здобувач


Підпис

Сергій БАНТУС

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Валентина СТАДНИК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Бантус С.Р. Управління розвитком ринкових можливостей ремонтно-будівельного підприємства (на прикладі ТОВ «БК ВТМ», м. Хмельницький)

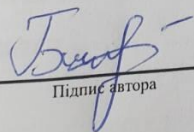
Керівник роботи – д-р екон. наук, професор кафедри менеджменту та адміністрування Стадник В.В. Кваліфікаційна робота магістра: 87 с., 7 рисунків, 17 таблиць, 5 додатків на 15 с., 48 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: РИНКОВІ МОЖЛИВОСТІ, БУДІВЕЛЬНО-РЕМОНТНІ РОБОТИ, ПІДПРИЄМСТВО, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, РИЗИКИ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ВІМ-ТЕХНОЛОГІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

У теоретичному розділі уточнено сутність ринкових можливостей підприємства та систематизовано підходи до їх формування й управління. Визначено особливості формування ринкових можливостей підприємств будівельної та будівельно-ремонтної галузей, з урахуванням галузевої специфіки, високого рівня ризиків та проектного характеру діяльності.

В аналітичному розділі проведено комплексну оцінку фінансово-економічного стану ТОВ «БК ВТМ», що засвідчила позитивну динаміку обсягів діяльності та показників рентабельності при одночасному зростанні фінансової залежності підприємства. Аналіз фінансової стійкості та ліквідності дозволив виявити наявність внутрішніх резервів для розвитку ринкових можливостей, а також обґрунтувати необхідність урахування впливу зовнішніх чинників. На основі SWOT- та PEST-аналізів визначено ключові можливості та загрози зовнішнього середовища, що формують стратегічні альтернативи розвитку підприємства.

У рекомендаційному розділі обґрунтовано вибір конкурентної стратегії зростання, спрямованої на розвиток ринкових можливостей ТОВ «БК ВТМ», та розроблено механізм її реалізації, який поєднує організаційні, економічні, маркетингові, інноваційно-технологічні та ризико-орієнтовані інструменти управління. Запропоновано систему конкретних стратегічних заходів із визначення ключових показників ефективності та розраховано очікуваний економічний ефект в їх впровадження.


Підпис автора

« 5 » грудень 2025 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
1 Теоретичні засади управління розвитком ринкових можливостей підприємства.....	9
1.1 Сутність, чинники і напрями формування ринкових можливостей підприємства.....	9
1.2 Особливості і напрями формування ринкових можливостей підприємств будівельної галузі в умовах війни.....	16
1.3 Підходи та методи управління розвитком ринкових можливостей підприємства.....	23
2 Аналіз діяльності ТОВ «БК ВТМ» та чинників реалізації його ринкових можливостей.....	29
2.1 Загальна характеристика підприємства та основних показників його діяльності.....	29
2.2 Аналіз показників ефективності діяльності та фінансової стійкості підприємства.....	34
2.3 Аналіз чинників середовища господарювання в контексті розвитку ринкових можливостей підприємства.....	40
3 Рекомендації для вдосконалення управління розвитком ринкових можливостей ТОВ «БК «ВТМ».....	49
3.1. Формування стратегії розвитку ринкових можливостей підприємства	49
3.2 Ідентифікація ризиків стратегії розвитку ринкових можливостей підприємства та шляхи їх мінімізації.....	56
3.3. Комплексна оцінка ефективності запропонованих заходів.....	61
Висновки.....	65
Список використаних джерел.....	68
Додатки.....	73

ВСТУП

В умовах повномасштабної війни та майбутнього повоєнного відновлення України ремонтно-будівельна галузь набуває стратегічного значення, оскільки саме вона забезпечує відбудову зруйнованої житлової, виробничої та соціальної інфраструктури, а також відновлення економічної активності регіонів. Масштабні руйнування, дефіцит матеріальних і трудових ресурсів, обмежені фінансові можливості та високий рівень невизначеності формують принципово нові умови функціонування ремонтно-будівельних підприємств.

За таких обставин особливого значення набуває здатність підприємств ефективно управляти розвитком власних ринкових можливостей, своєчасно адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкість господарської діяльності. Управлінські рішення щодо вибору напрямів розвитку послуг, партнерських відносин і використання внутрішнього потенціалу стають ключовими чинниками успішного функціонування підприємств у кризових та посткризових умовах.

Водночас зростання конкуренції, підвищення вимог замовників до якості, термінів і комплексності ремонтно-будівельних робіт, а також необхідність упровадження сучасних управлінських інструментів зумовлюють потребу в системному підході до управління розвитком ринкових можливостей підприємства. Незважаючи на наявність наукових досліджень з проблем управління розвитком підприємств, питання формування та реалізації ефективної системи управління розвитком ринкових можливостей ремонтно-будівельних підприємств в умовах війни та повоєнного відновлення залишаються недостатньо опрацьованими, що визначає актуальність обраної теми магістерської роботи, її мету і завдання.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком ринкових можливостей ремонтно-будівельного підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких завдань:

1. Узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності та змісту управління розвитком ринкових можливостей підприємства.
2. Проаналізувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на розвиток ринкових можливостей підприємства.
3. Дослідити особливості формування ринкових можливостей ремонтно-будівельних підприємств.
4. Оцінити рівень управління розвитком ринкових можливостей на прикладі ремонтно-будівельного підприємства ТОВ «БК ВТМ», м. Хмельницький.
5. Виявити проблеми та резерви розвитку ринкових можливостей підприємства.
6. Обґрунтувати напрями, розробити заходи для вдосконалення управління розвитком ринкових можливостей підприємства та визначити умови їх реалізації.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком ринкових можливостей ремонтно-будівельного підприємства.

Предметом дослідження є узагальнення теоретико-методичних основ і розроблення науково-практичних рекомендацій для управління розвитком ринкових можливостей ТОВ «БК ВТМ» з метою зміцнення його позицій на ринку, покращання економічних результатів і динамічного зростання.

Методи дослідження. У роботі використано різні методи дослідження: теоретичні (аналіз наукової літератури, синтез та узагальнення), економіко-статистичні і емпіричні (аналіз фінансової звітності та спостереження), стратегічного аналізу та синтезу (обґрунтування стратегії розвитку ринкових можливостей та розробка заходів з реалізації нововведень).

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження склали дані фінансової звітності ТОВ «БК ВТМ», статистичні дані Державної служби

статистики України, а також наукові публікації та дослідження з питань управління розвитком ринкових можливостей підприємств будівельної сфери.

Наукова новизна роботи полягає в комплексному обґрунтуванні теоретико-методичних положень щодо управління розвитком ринкових можливостей ремонтно-будівельного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища та повоєнного відновлення. У межах дослідження уточнено сутність ринкових можливостей підприємства як складової конкурентної стратегії, що формується в результаті взаємодії внутрішнього потенціалу та факторів зовнішнього середовища. Розроблено рекомендації для формування і реалізації стратегії розвитку ринкових можливостей, який поєднує організаційні, економічні, маркетингові та інноваційно-технологічні інструменти управління.

Практична значущість результатів кваліфікаційної роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендаційних заходів у практичній діяльності ремонтно-будівельних підприємств. Запропонована стратегія розвитку ринкових можливостей та заходи з її реалізації можуть бути використані керівництвом ТОВ «БК ВТМ» для підвищення ефективності управління, зміцнення конкурентних позицій і розширення присутності на ринку.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, чинники і напрями формування ринкових можливостей підприємства

В сучасних умовах діяльності на ринку, здатність підприємства підтримувати сталу динаміку свого господарювання та забезпечення стійких конкурентних позицій значною мірою визначається рівнем його гнучкості у сприйнятті нових потреб споживачів (відповідно до специфіки своєї діяльності), розумінні їх значущості та впливу на формування нових запитів ринку і того, наскільки ці процеси можуть бути використані підприємством для збільшення обсягу реалізації своїх товарів чи послуг або ж чи відкривають вони нові ринкові можливості – вихід на нові ринки збуту чи урізноманітнення асортиментного ряду тих товарів та послуг, які підприємство традиційно випускає на ринок. Саме ринкові можливості виступають основою для формування стратегічних напрямів діяльності, прийняття управлінських рішень і адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Розбудова бізнесу і є способом реалізації нових ринкових можливостей. Для успішного масштабування діяльності менеджмент підприємства має не тільки реагувати на те, що вже відбулось на ринку, а й своєчасно виявляти тренди розвитку суспільних потреб. Менеджери мають застосовувати методи стратегічного аналізу для передбачення того, яким чином зміни у зовнішньому середовищі (що здебільшого доволі суттєво ускладнюють ведення бізнесу) перетворити на нові можливості для зміцнення позицій на ринку і подальшого масштабування діяльності.

Така поведінка називається проактивною і нині вважається єдиною правильною для усіх видів економічної діяльності – адже це дає змогу випередити конкурентів у роботі з цільовими ринками. Для українських підприємців, які нині вимушені вести свій бізнес в умовах постійних небезпек

для працівників через щоденні й масштабні ракетні обстріли, фізичних руйнувань енергетики і логістичної інфраструктури, проблема виявлення і розвитку ринкових можливостей є важливою складовою загальної стратегії діяльності. Такий проактивний (випереджувальний) підхід до роботи на ринку в умовах війни забезпечуватиме підприємцям не тільки виживання, а й зміцнення бізнесу, розвиток і стабільне функціонування у післявоєнний період.

Вміння підприємця виявити нові потреби споживачів, усвідомити їх цінність і поширеність (що дає змогу зрозуміти розмір потенційно перспективної ринкової ніші) та оцінити свої можливості сформуванню конкурентоспроможну продукцію (послуги) для їх задоволення – саме так слід розглядати проблему розвитку ринкових можливостей сучасних підприємств. В Україні до цього аналізу можливостей додаються чинники, що характеризують специфіку роботи бізнесу в умовах війни. Їх високий рівень невизначеності, складність, взаємопов'язаність і динамічність перебігу погіршують складання стратегічних прогнозів і зумовлюють потребу удосконалення науково-методичних підходів до управління виявленням і реалізацією ринкових можливостей сучасних підприємств, їх розвитком в умовах сьогодення.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «ринкові можливості підприємства», що зумовлює необхідність узагальнення існуючих концепцій. Аналіз наукових джерел за цією тематикою показав, що ринкові можливості підприємства здебільшого досліджуються з погляду його ресурсного, економічного або маркетингового потенціалу. Зокрема, так його розглядають Р. Алієв [1], О. Балахонова [2], К. Васьківська, Л.Лозінська та Ю. Галімуков [3]), В. Занора, Д. Куценко і Н. Одородько [4], Р. Квасницька і М. Тарасюк [5], А. Лисенко і А. Коряк [6], Г. Повстяний [7] А. Орехова [8] та ін. Тобто, зважаючи на близькість за значеннями термінів «потенціал» і «можливості», ці терміни взаємно заміняються у наукових публікаціях, що зрештою, спричиняє певну неузгодженість у розумінні того, як їх використовувати в контексті завдань управління розвитком.

Та все ж, на основі проведених досліджень можна зробити висновок, що в широкому розумінні ринкові можливості розглядаються як сукупність сприятливих умов, що виникають на ринку та можуть бути використані підприємством для досягнення поставлених цілей [9]. Наприклад, в роботі Ф.Котлера і К. Келлера уточняється, що ринкові можливості відкриваються в тих напрямках, де підприємство може досягти конкурентних переваг, найкраще (найбільш ефективно) використовуючи свої ресурси [10]. Це впливає із сутності теорії підприємництва – як способу ведення бізнесу таким чином, щоб знаходити для цього нові ніші. Автори цієї теорії (Й. Кірцнер [11], Й. Шумпетер [12]) підкреслюють, що ринковий успіх суб'єкта господарювання залежить від його здатності виявляти нові шанси (нові можливості) на ринку завдяки інноваційному і гнучкому мисленню.

У межах маркетингового підходу ринкові можливості трактуються як потенційні напрями задоволення потреб споживачів, які підприємство здатне реалізувати завдяки своїм ресурсам і компетенціям. Наприклад, Т. Йеннер у книзі «Маркетингове планування» трактує це поняття як стратегічний потенціал успіху, як «можливості зовнішнього середовища у вигляді попиту, не задоволеного пропозицією, що склалася на ринку» [13]. Зважаючи на те, що виявлення обсягу та особливостей попиту, а потім – формування у потенційних споживачів позитивного сприйняття продукції (послуг) підприємства для задоволення цього попиту) і є сферою маркетингу, цілком логічним є акцентування цим науковцем ключової ролі маркетингу в управлінні розвитком ринкових можливостей підприємства. Такої ж думки щодо провідної ролі маркетингу у виявленні і розвитку ринкових можливостей підприємства дотримуються й інші науковці, наприклад [14].

А з позицій стратегічного управління ринкові можливості визначаються як поєднання зовнішніх шансів і внутрішніх здатностей підприємства, що створює передумови для отримання конкурентних переваг і забезпечення довгострокового розвитку. Такий зв'язок між зовнішніми можливостями підприємства і його внутрішнім ресурсним та компетентнісним потенціалом

підкреслює, наприклад, В. Кучинський, вказуючи, що «зовнішнє середовище визначає стратегію підприємства, а отже, успішна його діяльність можлива лише при відповідності всіх складових внутрішнього середовища зовнішнім умовам» [15]. Схематично взаємозв'язок внутрішнього ресурсного і компетентнісного потенціалу підприємства (які складають його ринковий потенціал) і його ринкових можливостей показано на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок ринкового потенціалу і ринкових можливостей підприємства [16]

Як видно із рис.1.1, ринкові можливості мають як прямий, так і зворотний зв'язок із внутрішнім потенціалом підприємства, тому цей потенціал в деяких джерелах називають «ринковим потенціалом». І від того, якими ресурсами володіє підприємства та наскільки компетентний його управлінський персонал

залежить здатність або нездатність реалізувати нові ринкові можливості. Можна припустити, що саме з цих причин І. Отенко зі співавторами визначають потенціал як «систему взаємопов'язаних елементів (можливостей), змінюючи та удосконалюючи пропорції яких можна досягти більшого різноманіття станів і побудови системи (потенціалу) для досягнення певної мети» [17]. Тобто, науковці підкреслюють особливу роль менеджменту в ефективному використанні ресурсів підприємства для реалізації ринкових можливостей. А обернений зв'язок вказує на те, що нові ринкові можливості можуть спонукати керівників підприємства до зміни конфігурації та ресурсного складу його внутрішнього потенціалу.

Таким чином, ринкові можливості мають комплексний характер і формуються під впливом як факторів зовнішнього середовища (кон'юнктура ринку, рівень конкуренції, державне регулювання, споживчі переваги), так і внутрішнього потенціалу підприємства (ресурсне забезпечення, управлінські компетенції, інноваційні спроможності).

Узагальнюючи наукові підходи, ринкові можливості підприємства доцільно визначати як сукупність потенційних і реальних напрямів розвитку діяльності підприємства, зумовлених сприятливими умовами ринкового середовища та здатністю підприємства ефективно використовувати власний ресурсний та компетентнісний потенціал для задоволення потреб споживачів і досягнення стратегічних цілей.

З метою більш глибокого аналізу сутності ринкових можливостей та ефективного управління їх розвитком доцільно ринкові можливості підприємства класифікувати за низкою ознак. Серед значної множини таких ознак, які наводяться в наукових джерелах (наприклад, [18, с.11-12]), вважали за доцільне обрати такі ознаки – за джерелами формування ринкових можливостей, за ступенем їх реалізації, часовою протяжністю, напрямками діяльності підприємства, рівнем ризику реалізації.

1. За джерелами формування ринкові можливості поділяються на:

- зовнішні, що виникають у результаті змін ринкової кон'юнктури, державної політики, технологічного розвитку, соціально-економічних процесів;
- внутрішні, які зумовлені наявністю ресурсів, управлінського потенціалу, організаційної культури та досвіду підприємства.

2. За ступенем реалізації виділяють:

- потенційні ринкові можливості, які існують об'єктивно, але ще не використані підприємством;
- реалізовані ринкові можливості, що вже трансформовані в конкретні результати діяльності (обсяги продажу, частку ринку, прибуток).

3. За часовою ознакою ринкові можливості поділяються на:

- короткострокові, реалізація яких можлива в межах поточного періоду;
- середньострокові;
- довгострокові, пов'язані зі стратегічним розвитком підприємства.

4. За напрямками діяльності підприємства будівельно-ремонтної галузі ринкові можливості можуть бути:

- виробничими;
- маркетинговими;
- інноваційними;
- інвестиційними;
- організаційно-управлінськими.

5. За рівнем ризику доцільно виокремлювати:

- низькоризикові;
- помірноризикові;
- високоризикові ринкові можливості.

Розроблена нами авторська схема класифікації ринкових можливостей підприємства за цими ознаками та їх зв'язок із тими внутрішніми складовими системи менеджменту підприємства, які можна віднести до найголовніших для успішної реалізації кожного типу ринкових можливостей, наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація ринкових можливостей підприємства та внутрішні складові їх реалізації

Ознака класифікації	Види ринкових можливостей	Характеристика
За джерелами формування	Зовнішні	Зумовлені змінами ринкової кон'юнктури, державного регулювання, попиту, технологічного розвитку
	Внутрішні	Виникають на основі використання власного потенціалу підприємства
За ступенем реалізації	Потенційні	Існують об'єктивно, але ще не використані підприємством
	Реалізовані	Трансформовані в конкретні результати діяльності
За часовим горизонтом	Короткострокові	Реалізуються в межах поточного періоду
	Середньострокові	Пов'язані з тактичним розвитком підприємства
	Довгострокові	Спрямовані на стратегічний розвиток
За напрямками діяльності	Виробничі	Пов'язані з обсягами, якістю та технологіями виконання робіт
	Маркетингові	Орієнтовані на розширення ринку, сегментацію, формування попиту
	Інноваційні	Пов'язані з упровадженням нових технологій та рішень
	Інвестиційні	Реалізуються через залучення та ефективне використання інвестицій
	Організаційно-управлінські	Пов'язані з удосконаленням системи управління
За рівнем ризику	Низькоризикові	Мають прогнозований результат і мінімальні загрози
	Помірноризикові	Пов'язані з частковою невизначеністю
	Високоризикові	Характеризуються високим рівнем невизначеності

Джерело: авторська розробка

Отже, ринкові можливості підприємства є багатогранною економічною категорією, яка потребує системного підходу до ідентифікації, оцінювання та управління. Чітке розуміння сутності та класифікації ринкових можливостей створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу механізмів управління їх розвитком і практичного впровадження управлінських рішень. Для ремонтно-будівельних підприємств ринкові можливості мають галузеву специфіку, що проявляється у залежності від обсягів капітального будівництва, державних програм відновлення, попиту на ремонтні роботи, доступності матеріально-технічних ресурсів та кваліфікованої робочої сили. В умовах війни та повоєнного відновлення особливого значення набувають ринкові можливості, пов'язані з

участю у відбудовчих проєктах, реалізацією комплексних ремонтно-будівельних послуг і співпрацею з державними та міжнародними замовниками. Усе це потребує більш детального розгляду особливостей формування ринкових можливостей підприємств будівельної галузі.

1.2 Особливості і напрями формування ринкових можливостей підприємств будівельної галузі в умовах війни

Будівельна галузь відіграє важливу роль у розвитку національної економіки, оскільки формує житлову, соціальну та інфраструктурну базу й має значний вплив на динаміку ВВП та зайнятість населення. Вона забезпечує створення та відновлення основних фондів, формування виробничої та соціальної інфраструктури, а також стимулює розвиток суміжних галузей. Навіть в умовах повномасштабної війни та економічної турбулентності сектор будівництва в Україні демонструє усі ознаки відновлення та адаптації до цих складних реалій господарювання.

Будівельна галузь, так само як і інші галузі економіки України під час війни перебувають під впливом значних ризиків – і це не тільки ризики фізичного руйнування об'єктів, які будуються. Це зниження обсягів замовлень на нове будівництво – через війну таке будівництво загальмувалось через невизначеність у майбутньому. Значна частина населення виїхала за кордон і не планує повертатись через безпекові ризики, багато інвестиційних проєктів (особливо у південних і східних регіонах) було згорнуто через загрозу руйнування і відсутність попиту. Існують і багато інших ризиків, що впливають на стабільність функціонування галузі. Можна сказати, що стан будівельної галузі України нині характеризується високим рівнем ризиковості, що зумовлено поєднанням макроекономічної нестабільності, воєнних дій, інституційних перетворень та внутрішніх галузевих обмежень. До того ж, ризики, з якими стикаються підприємства галузі, мають комплексний характер і взаємно

посилюють один одного, що ускладнює процес управління розвитком ринкових можливостей [19].

Визначальними для галузі залишаються воєнні ризики, які безпосередньо впливають на безпеку персоналу, збереження виробничих потужностей та безперервність виконання будівельних і ремонтних робіт. Руйнування об'єктів, обмежений доступ до окремих територій, переривання проєктів і зростання витрат на забезпечення безпеки істотно звужують можливості стабільного планування діяльності підприємств.

Суттєвий вплив мають макроекономічні та фінансові ризики, пов'язані з інфляційними процесами, валютними коливаннями, зростанням вартості матеріально-технічних ресурсів і дефіцитом обігових коштів. Для будівельно-ремонтних підприємств ці ризики проявляються у формі касових розривів, складності формування цінової політики та зниження фінансової стійкості, що безпосередньо обмежує реалізацію ринкових можливостей.

Одними з найбільш критичних для галузі є кадрові ризики, зумовлені дефіцитом кваліфікованих робітничих кадрів і інженерно-технічного персоналу внаслідок трудової міграції та мобілізаційних процесів. Нестача персоналу обмежує можливості розширення діяльності, знижує якість виконання робіт і збільшує навантаження на наявні трудові ресурси [19].

Високої значущості набувають також операційні та логістичні ризики, що проявляються у порушенні ланцюгів постачання, перебоях з енергопостачанням і нестабільності доступу до будівельних матеріалів. Для будівельно-ремонтних підприємств, які часто працюють у стислих часових межах, такі ризики можуть призводити до зривів строків виконання робіт і втрати довіри замовників.

Не менш важливими є ринкові ризики, пов'язані з нерівномірністю попиту, високою конкуренцією та залежністю від локальних ринків. Для ремонтно-будівельних підприємств характерною є висока чутливість до змін платоспроможного попиту населення та бюджетного фінансування, що зумовлює необхідність диверсифікації ринкових можливостей.

Окрему групу становлять політико-правові та управлінські ризики, що пов'язані зі змінами нормативно-правової бази, складністю дозвільних процедур і помилками управлінських рішень. Недостатній рівень управлінських компетенцій, відсутність системного стратегічного планування та ризик-менеджменту посилюють негативний вплив зовнішніх загроз і знижують ефективність реалізації ринкових можливостей.

Таким чином, серед сукупності ризиків будівельної галузі ключовими (головними) на сучасному етапі слід вважати воєнні, макроекономічні та фінансові кадрові операційні та логістичні і ринкові ризики;

Саме ці ризики мають найбільш системний вплив на діяльність будівельно-ремонтних підприємств і визначають необхідність удосконалення управлінських підходів до розвитку ринкових можливостей з урахуванням високого рівня невизначеності та обмеженості ресурсів. У табл.А.1 (дод.А) здійснена систематизація ризиків будівельної галузі, яка показує їх багатофакторний і взаємопов'язаний характер, що суттєво ускладнює процес управління розвитком ринкових можливостей підприємств і зумовлює необхідність застосування гнучких управлінських підходів до пошуку шляхів уникнення або мінімізації негативного впливу найбільш вагомих ризиків (наприклад, впровадження ефективної системи ризик-менеджменту).

Водночас, незважаючи на високий рівень ризиків для стабільного функціонування бізнесу, для деяких підприємств вони відкривають і нові можливості. Зокрема, збільшились обсяги ремонтно-відновлювальних робіт на територіях, що більш віддалені від лінії фронту – оскільки постійні обстріли руйнують як критичну інфраструктуру, так і житлові будинки та будівлі цивільного призначення – лікарні, освітні заклади, готелі, пансіонати тощо. Руйнування бувають різними і для відновлювальних робіт залучаються як великі підрядники, так і малі підприємства. Продовжуються і роботи інженерно-будівельного призначення, що зумовлені релокацією промислових підприємств зі східних регіонів України. Усе це сприяє реалізації ринкових можливостей ремонтно-будівельних підприємств.

Так, за даними Державної служби статистики, обсяг виконаних будівельних робіт в Україні в січні–липні 2025 року збільшився на 16,1 % у порівнянні з аналогічним періодом 2024 року – до 117,7 млрд грн. При цьому обсяги нового будівництва становили приблизно 43,4 % від загальних робіт, ремонти – 29 %, реконструкція – 27,6 %. Обсяги зведення житлових будинків зросли на 12 %, нежитлових – на 36,4 %, тоді як інженерні споруди зросли на 8 % [20]. Ситуація у 2024 році також демонструє позитивну динаміку: загальний обсяг будівельних робіт зріс на 23,5 % порівняно з 2023 роком, досягнувши €204,7 млрд, що перевищує показники 2020 року, але все ще нижче довоєнного рівня 2021 року (\approx €258 млрд) [21].

Структурно сектор будівництва поділяється на:

- житлове будівництво – реалізація будинків для населення та індивідуальних проєктів;
- нежитлове будівництво – об'єкти комерційного та адміністративного призначення;
- інженерне будівництво – складні інфраструктурні об'єкти (транспортні комунікації, інженерні системи тощо).

У 2024 році індекс виконаних будівельних робіт зріс більшою мірою за рахунок сектору інженерного та нежитлового будівництва, у порівнянні з житловим сектором. При цьому частка нового будівництва становила 41,1%, ремонту – 32,6%, реконструкції та технічного переоснащення – 26,3% [21].

Економічне значення будівельної галузі простежується й через внесок у загальний економічний розвиток держави: зростання будівництва та обсяги робіт є одним із драйверів ВВП України. Наприклад, у січні 2025 року будівельна галузь стала одним із факторів зростання ВВП на 1,5 %, поряд із переробною промисловістю та внутрішньою торгівлею [22]. Та попри загальний позитивний тренд, галузь залишається уразливою щодо зовнішніх викликів. Обсяги будівельних робіт мають високий рівень волатильності у короткій перспективі (зокрема в I півріччі 2025 року деякі показники дещо скоротилися проти аналогічного періоду минулого року), що пов'язано з економічними умовами,

дефіцитом робочої сили, нерівномірністю попиту та логістичними складнощами (див.табл.1.2) [23].

Затяжна війна також спричинила суттєве пошкодження критичної інфраструктури, що створює значні потенційні можливості для відновлювального будівництва в майбутньому. Міжнародні партнерські організації та інвестиції мають відіграти важливу роль у фінансуванні таких проєктів, що сприятиме подальшому розвитку галузі та залученню нових технологій. Прогнози аналітиків вказують на те, що будівельний сектор може розширитись на ~16 % у 2025 році, а подальше зростання у 2026–2029 роках буде в межах ~9–11 % щорічно завдяки внутрішнім і зовнішнім інвестиціям у відновлення інфраструктури та модернізацію суспільних послуг [24].

Галузь також демонструє структурні зміни: частка ремонтних та реконструкційних робіт залишається суттєвою частиною ринку будівництва, що відображає переходи від суто нового будівництва до відновлення існуючих об'єктів – а це безпосередньо створює поле для активного розвитку ремонтно-будівельних підприємств. З січня по липень 2025 р. частка нового будівництва в загальному обсязі будівельних робіт становила 43,4%, тоді як ремонтні роботи – 29%, а реконструкція та інші роботи – 27,6% [20].

Специфіка функціонування підприємств будівельної галузі зумовлює особливі умови формування їх ринкових можливостей, які істотно відрізняються від інших видів економічної діяльності. Однією з ключових особливостей формування ринкових можливостей будівельних підприємств є проєктний характер діяльності. Кожен об'єкт будівництва або ремонту має індивідуальні техніко-економічні характеристики, строки виконання, рівень складності та вимоги замовника. Це зумовлює необхідність гнучкого управління ресурсами, адаптації організаційної структури та формування унікальних конкурентних пропозицій під конкретні ринкові запити. Відповідно, ринкові можливості в будівельній галузі часто мають тимчасовий характер і потребують оперативного управлінського реагування.

Важливою особливістю є висока залежність будівельних підприємств від зовнішнього середовища. Формування ринкових можливостей значною мірою визначається станом макроекономіки, інвестиційним кліматом, платоспроможним попитом, державними програмами та регуляторною політикою. Для підприємств будівельної галузі суттєвим чинником виступає державне замовлення, участь у публічних закупівлях, реалізація інфраструктурних проєктів, що формує специфічні ринкові можливості, пов'язані з бюджетним фінансуванням та нормативними вимогами.

Формування ринкових можливостей у будівельній галузі також характеризується високою капіталомісткістю діяльності. Реалізація будівельних і ремонтних робіт потребує значних фінансових ресурсів, матеріально-технічного забезпечення, спеціалізованого обладнання та залучення кваліфікованого персоналу. Це обмежує доступ до окремих сегментів ринку для малих підприємств, але водночас створює можливості для спеціалізації, кооперації та формування партнерських мереж, що є важливим управлінським інструментом розвитку їх ринкових можливостей.

Суттєвою особливістю будівельної галузі є територіальна прив'язаність діяльності. Ринкові можливості формуються з урахуванням регіональних особливостей, рівня економічного розвитку територій, масштабів відновлювальних робіт, наявності інфраструктури та локального попиту. У зв'язку з цим управління розвитком ринкових можливостей потребує регіонально диференційованого підходу, що враховує специфіку конкретного ринку та можливості диверсифікації діяльності.

Окремої уваги заслуговує кадровий чинник формування ринкових можливостей будівельних підприємств. Галузь характеризується високою потребою в кваліфікованих робітничих кадрах та інженерно-технічному персоналі, дефіцит яких обмежує можливості розширення діяльності. Водночас наявність професійної команди, сучасних управлінських компетенцій та досвіду реалізації складних проєктів створює додаткові конкурентні переваги та відкриває нові ринкові можливості.

Формування ринкових можливостей підприємств будівельної галузі значною мірою залежить від технологічного рівня та інноваційної активності. Упровадження сучасних будівельних технологій, цифрових інструментів управління проєктами, енергоефективних рішень і нових матеріалів розширює спектр послуг підприємства, підвищує їх якість та дозволяє виходити на нові ринкові сегменти. Інновації стають важливим чинником формування довгострокових ринкових можливостей та забезпечення сталого розвитку підприємства.

В умовах війни та повоєнного відновлення особливої специфіки набуває формування ринкових можливостей ремонтно-будівельних підприємств. З одного боку, зростає попит на відновлення житлових будівель, об'єктів критичної та соціальної інфраструктури, що створює значний потенціал для розвитку галузі. З іншого боку, підприємства стикаються з обмеженістю ресурсів, підвищеними ризиками, логістичними труднощами та нестабільністю фінансування, що ускладнює процес реалізації ринкових можливостей і підвищує вимоги до якості управлінських рішень.

Важливу роль у формуванні ринкових можливостей у сучасних умовах відіграє інституційне середовище, зокрема участь у міжнародних програмах відновлення, співпраця з донорськими організаціями та впровадження стандартів прозорості й звітності. Для будівельних підприємств це створює нові можливості виходу на міжнародний рівень, але водночас вимагає вдосконалення системи управління, фінансового контролю та корпоративного управління.

Таким чином, формування ринкових можливостей підприємств будівельної галузі є складним багатофакторним процесом, що визначається галузевою специфікою, впливом зовнішнього середовища, ресурсним і управлінським потенціалом підприємства. Виділені і систематизовані особливості формування ринкових можливостей підприємств ремонтно-будівельної галузі наведено в табл.А.2 (дод. А).

Наведена систематизація свідчить, що, хоча будівельно-ремонтні підприємства є складовою будівельної галузі, вони мають суттєві відмінності у

формуванні ринкових можливостей, зумовлені масштабами діяльності, часовими горизонтами, ресурсними обмеженнями та рівнем управлінської гнучкості. Усвідомлення та врахування зазначених особливостей є необхідною передумовою ефективного управління розвитком ринкових можливостей ремонтно-будівельних підприємств і створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу управлінських механізмів їх реалізації. Це вказує на доцільність розроблення спеціалізованих управлінських підходів до розвитку ринкових можливостей саме будівельно-ремонтних підприємств.

1.3 Підходи та методи управління розвитком ринкових можливостей підприємства

Управління розвитком ринкових можливостей підприємства є складним багаторівневим процесом, який передбачає системне поєднання аналітичних, стратегічних і оперативних управлінських рішень, спрямованих на виявлення, оцінювання та ефективну реалізацію потенціалу підприємства в ринковому середовищі. В умовах високої динамічності та невизначеності зовнішнього середовища особливої ваги набуває вибір адекватних підходів і методів управління розвитком ринкових можливостей.

У науковій літературі сформувалася низка методологічних підходів до управління розвитком ринкових можливостей підприємства. Одним із базових є системний підхід, започаткований ще Ч. Барнардом [25] та Л. фон Барталанфі [26]. Відповідно до нього підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, що має складну структуру і взаємодіє із зовнішнім середовищем. В українській науковій літературі, він представлений, наприклад, О. Єфімовою [27], В. Мартиненко та А. Сільченко [28] та ін. У межах цього підходу ринкові можливості формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, а управління їх розвитком передбачає узгодження стратегічних цілей, ресурсного забезпечення та організаційної структури підприємства.

Широкого застосування набув стратегічний підхід, який орієнтований на довгостроковий розвиток підприємства та формування стійких конкурентних переваг [9]. З позицій стратегічного управління розвиток ринкових можливостей пов'язується з вибором пріоритетних напрямів діяльності, цільових ринкових сегментів і стратегій зростання [30]. Орієнтиром для розвитку можуть бути і визначені державою стратегічні пріоритети [31]. Особливе значення в межах цього підходу має узгодження ринкових можливостей із місією та стратегічними цілями підприємства, які конкретизуються через систему функціональних стратегій [32].

Важливим є також маркетинговий підхід, який акцентує увагу на потребах і очікуваннях споживачів [14]. Управління розвитком ринкових можливостей у цьому випадку базується на систематичному аналізі ринку, поведінки споживачів, конкурентного середовища та формуванні ціннісної пропозиції підприємства [34]. Маркетинговий підхід забезпечує орієнтацію управлінських рішень на попит і сприяє підвищенню результативності реалізації ринкових можливостей [35].

В умовах зростання ролі внутрішніх чинників розвитку значного поширення набув ресурсно-компетентнісний підхід, відповідно до якого ринкові можливості розглядаються як результат ефективного використання унікальних ресурсів і ключових компетенцій підприємства [36]. Він базується на ідеях ресурсної теорії фірми яка розглядає ресурси з погляду їх значущості для створення конкурентоспроможних продуктів [37]. В останні десятиліття таким ресурсом є людський капітал – як сукупність унікальних компетенцій, що можуть забезпечувати потреби нарощування ринкових можливостей підприємств. Управління розвитком ринкових можливостей за цього підходу спрямоване на нарощування людського капіталу, удосконалення управлінських навичок, розвиток інноваційного потенціалу та організаційних здібностей [38].

Окреме місце посідає процесний підхід, який передбачає управління розвитком ринкових можливостей як сукупністю взаємопов'язаних управлінських процесів: ідентифікації можливостей, їх оцінювання, вибору

пріоритетів, реалізації та контролю результатів. Процесний підхід ґрунтується на концепціях М. Хаммера [39] та Т. Девенпорта, а також стандартах ISO 9001, що визначають управління через бізнес-процеси. Застосування процесного підходу забезпечує чітку регламентацію управлінських дій і підвищує керованість розвитку підприємства [40].

В умовах нестабільного середовища важливого значення набуває адаптивний підхід, що передбачає гнучке реагування підприємства на зміни ринкової кон'юнктури та швидке коригування управлінських рішень. Управління розвитком ринкових можливостей у цьому випадку ґрунтується на принципах гнучкості, варіативності стратегій і постійному моніторингу зовнішнього середовища [41].

Ризико-орієнтований підхід базується на положеннях стандартів ISO 31000 та моделі COSO ERM, які інтегрують управління ризиками у стратегічне управління підприємством. Він акцентує увагу на ідентифікації, оцінюванні та мінімізації ризиків при реалізації ринкових можливостей. Зокрема, П.Гопкін розкриває практичні інструменти управління ризиками [42]. В.Вітлінський систематизує підходи до управління ризиками в діяльності підприємства [43]. В Стадник та А.Гончарук зі співавторами досліджують питання ризикозахищеності і динамічної стійкості підприємства в процесах інноваційного розвитку [41].

Інноваційний підхід вказує на визначальну роль інновацій на виявлення, формування і реалізацію ринкових можливостей сучасних підприємств. Інновації не лише забезпечують оптимізацію витрат і зростання прибутковості, а й сприяють формуванню нових потреб споживачів, створюють передумови для виходу на нові сегменти ринку, зокрема й зовнішні [44]. Тому інноваційна діяльність формує фундамент для розширення присутності підприємства на ринку, зміцнення його конкурентних позицій. А це є неодмінною передумовою реалізації нових ринкових можливостей у нинішніх умовах господарювання, які характеризуються високою мінливістю споживчих переваг і потреб.

Реалізація зазначених підходів на практиці здійснюється за допомогою комплексу методів управління розвитком ринкових можливостей підприємства, які доцільно поділити на аналітичні, стратегічні та економічні. До аналітичних методів належать методи дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, зокрема PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз конкурентних сил, аналіз життєвого циклу ринку, сегментація ринку та бенчмаркінг. Ці методи дозволяють ідентифікувати ринкові можливості та оцінити умови їх реалізації.

Стратегічні методи управління розвитком ринкових можливостей передбачають вибір і обґрунтування напрямів розвитку підприємства. До них належать методи портфельного аналізу (матриці BCG, McKinsey), розроблення стратегій зростання, диверсифікації, інтеграції, а також сценарне планування, яке є особливо актуальним в умовах високої невизначеності.

До економічних та організаційно-управлінських методів належать бюджетування, фінансове планування, система мотивації персоналу, управління проектами, контролінг і ризик-менеджмент. Застосування цих методів забезпечує ресурсне та організаційне підґрунтя реалізації ринкових можливостей сучасних підприємств[45].

Для ремонтно-будівельних підприємств особливо важливим є поєднання стратегічних і оперативних методів управління, що дозволяє одночасно реагувати на поточні ринкові запити та формувати довгострокові напрями розвитку. В умовах війни та повоєнного відновлення управління розвитком ринкових можливостей має базуватися на інтегрованому використанні аналітичних інструментів, стратегічного планування та ефективного управління ризиками.

Отже, підходи та методи управління розвитком ринкових можливостей підприємства формують цілісну систему управлінських інструментів, застосування якої забезпечує підвищення адаптивності підприємства, ефективність використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей у динамічному ринковому середовищі (табл.А4, дод. А).

Узагальнення підходів і методів управління розвитком ринкових можливостей підприємства свідчить, що найбільш ефективним є їх комплексне застосування. Поєднання стратегічної орієнтації, маркетингової спрямованості, ресурсно-компетентнісного та адаптивного підходів дозволяє підприємству не лише ідентифікувати ринкові можливості, а й забезпечити їх практичну реалізацію в умовах нестабільного ринкового середовища.

Висновки до розділу 1

У процесі дослідження теоретичних засад управління розвитком ринкових можливостей підприємства встановлено, що ринкові можливості є комплексною економічною категорією, яка формується під впливом взаємодії зовнішнього ринкового середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. Їх сутність полягає у наявності потенційних і реальних напрямів розвитку діяльності підприємства, реалізація яких забезпечує досягнення стратегічних цілей і формування конкурентних переваг.

Узагальнення наукових підходів до класифікації ринкових можливостей дало змогу систематизувати їх за джерелами формування, ступенем реалізації, часовим горизонтом, напрямками діяльності та рівнем ризику. Підкреслено, що ефективна реалізація ринкових можливостей безпосередньо залежить від внутрішніх складових підприємства, зокрема ресурсного забезпечення, управлінських компетенцій, організаційної структури та інноваційного потенціалу.

Дослідження особливостей формування ринкових можливостей підприємств будівельної галузі показало, що вони мають виражену галузеву специфіку, зумовлену проектним характером діяльності, високою капіталомісткістю, залежністю від державного регулювання та інвестиційного клімату, а також територіальною прив'язаністю. Обґрунтовано, що будівельно-ремонтні підприємства як окремий сегмент галузі характеризуються вищою гнучкістю, коротшими циклами реалізації проектів і підвищеною чутливістю до

змін ринкової кон'юнктури, що визначає специфічні умови формування їх ринкових можливостей.

Систематизація ризиків будівельної галузі дала змогу встановити, що в сучасних умовах ключовими загрозами для розвитку ринкових можливостей є воєнні, макроекономічні, фінансові, кадрові, операційні та ринкові ризики. Високий рівень невизначеності та взаємозалежність зазначених ризиків зумовлюють необхідність інтеграції ризик-орієнтованого підходу в систему управління розвитком ринкових можливостей підприємства.

Аналіз підходів до управління розвитком ринкових можливостей підприємства дозволив визначити, що найбільш результативним є комплексне застосування системного, стратегічного, маркетингового, ресурсно-компетентнісного, процесного, адаптивного та ризико-орієнтованого підходів. Використання відповідних методів управління, зокрема стратегічного аналізу, маркетингових досліджень, ризик-менеджменту та інноваційних інструментів, забезпечує підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища та ефективність реалізації його ринкових можливостей.

Отже, теоретичні положення, викладені в першому розділі, формують науково-методичне підґрунтя для подальшого аналізу управління розвитком ринкових можливостей ремонтно-будівельного підприємства, оцінювання його потенціалу та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських рішень у наступних розділах кваліфікаційної роботи.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БК ВТМ» ТА ЧИННИКІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ЙОГО РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ

2.1 Загальна характеристика підприємства та основних показників його діяльності

Активна і прибуткова діяльність підприємств має важливе значення для забезпечення стабільного розвитку національної економіки, формування валового внутрішнього продукту та наповнення державного і місцевих бюджетів. В умовах ринкової економіки ефективне функціонування підприємств сприяє створенню робочих місць, підвищенню рівня зайнятості населення та розвитку суміжних галузей. Особливої актуальності це набуває для підприємств будівельної та ремонтно-будівельної галузей, які відіграють ключову роль у відновленні інфраструктури та житлового фонду. Саме тому аналіз діяльності конкретного підприємства є необхідною передумовою для оцінювання рівня управління його розвитком і визначення напрямів удосконалення використання ринкових можливостей.

Повне найменування підприємства, яке слугувало базою для написання кваліфікаційної роботи - Товариство з обмеженою відповідальністю «Будівельна компанія ВТМ». Скорочена назва: ТОВ «БК ВТМ» - так і будемо найменувати його далі у роботі. Місцезнаходження: м. Хмельницький, Україна, вул. Зарічанська, 5/3. Організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності: приватна. Офіційний вебсайт підприємства: <http://vtm.km.ua> [46].

Підприємство було створено з метою виконання будівельно-монтажних робіт, виробництва та реалізації будівельних матеріалів, а також надання комплексних послуг у сфері будівництва, реконструкції та капітального ремонту об'єктів житлового й промислового призначення [3]. Основними засновниками є група приватних інвесторів, які забезпечили формування статутного капіталу та розвиток виробничої бази.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер і включає:

- керівництво (директор, головний інженер, головний бухгалтер);
- виробничо-технічний відділ;
- відділ постачання та логістики;
- фінансово-економічний відділ;
- бухгалтерію;
- служби контролю якості та охорони праці.

Така структура сприяє ефективному розподілу обов'язків, забезпечує взаємодію між підрозділами та оперативне прийняття управлінських рішень.

ТОВ «БК ВТМ» здійснює повний цикл будівельних робіт – від проектування та підготовки будівельного майданчика, до здачі об'єкта «під ключ». Основні напрями діяльності:

- виконання будівельно-монтажних робіт;
- виготовлення металевих конструкцій та будівельних елементів;
- ремонтні та оздоблювальні роботи;
- благоустрій територій;
- виконання генпідрядних функцій на великих об'єктах [46].

Підприємство активно співпрацює з комерційними структурами, державними замовниками, а також приватними клієнтами. У роботі використовуються сучасні технології, які забезпечують високу якість будівництва, економічну ефективність і відповідність європейським стандартам. На жаль, війна внесла свої корективи у господарську діяльність підприємства. І хоча його основні показники (зокрема, дохід від реалізації продуктів, послуг) у 2022 р. були гіршими, ніж у 2021 р., але в же в наступному, 2023 р. ситуація покращилася. Для того, щоб показати, як повномасштабне вторгнення вплинуло на загальну динаміку господарювання підприємства у табл.2.1 наведено динаміку фінансових показників господарської діяльності підприємства за 2021-2024 рр.

Таблиця 2.1. - Основні фінансові показники діяльності ТОВ «БК ВТМ»

Показник	2021	2022	2023	2024	Темп зміни 2024/2023, %	Темп зміни 2024/2021, %
Чистий дохід від реалізації	12 309,1	11 929,6	18 602,9	33 786,5	181,6	274,5
Собівартість реалізованої продукції	10 432,2	10 185,8	16 471,0	28 598,1	173,7	274,1
Чистий прибуток	176,2	284,9	408,8	959,3	234,6	544,4
Баланс (активи)	6 950,1	8 735,5	15 038,6	19 553,9	130,0	281,3
Власний капітал	3 391,7	3 676,6	4 085,4	5 044,7	123,5	148,8
Оборотні активи	5 899,2	7 866,2	13 914,2	18 500,0	133,0	313,7
Поточні зобов'язання	3 558,4	5 058,9	10 953,2	14 509,2	132,5	407,8

Аналіз основних фінансових показників ТОВ «БК ВТМ» за 2021-2024 роки свідчить про виражену позитивну динаміку розвитку підприємства, незважаючи на складні економічні умови та фактори нестабільності, що впливають на будівельну галузь України.

Протягом аналізованого періоду спостерігається стале зростання чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) - із 12 309,1 тис. грн у 2021 році до 33 786,5 тис. грн у 2024 році, тобто темп зростання становить 181,6 % порівняно з попереднім роком і 274,5 % відносно базового періоду. Така тенденція свідчить про активізацію господарської діяльності, розширення клієнтської бази та підвищення попиту на послуги компанії.

Собівартість реалізованої продукції зростає у відповідності до збільшення обсягів реалізації, проте темпи зростання прибутку перевищують темпи зростання витрат, що є позитивним показником ефективності управління витратами. Це підтверджує раціональну політику ціноутворення та контроль за собівартістю робіт.

Чистий прибуток підприємства у 2024 році досяг 959,3 тис. грн, що у 2,3 рази більше, ніж у 2023 році, і у 5,4 рази більше, ніж у 2021 році. Така динаміка свідчить про зростання фінансової результативності, стабілізацію операційних процесів та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Балансова вартість активів за період 2021-2024 рр. збільшилась майже утричі (темп зростання - 281,3 %), що свідчить про розширення виробничого потенціалу та інвестиційну активність компанії. Зростання оборотних активів (у 3,1 рази) вказує на підвищення обсягів поточної діяльності, а також на розширення обороту коштів.

Власний капітал підприємства зріс до 5 044,7 тис. грн, що підтверджує накопичення прибутку та зростання фінансової стійкості, хоча зростання поточних зобов'язань (у 4,1 рази до 14 509,2 тис. грн) вимагає посилення контролю за борговим навантаженням і ліквідністю.

Отже, узагальнюючи результати аналізу таблиці 1.1, можна зробити висновок, що ТОВ «БК ВТМ» демонструє впевнене покращення фінансових результатів, стійку прибуткову діяльність та послідовне зміцнення ринкових позицій. Це відображається і на тих відносних показниках, які характеризують ефективність використання ресурсів підприємства – як трудових (продуктивність праці), матеріально-технічних (рівень витрат на одиницю реалізованої продукції), так і фінансових (рентабельність доходів, витрат, активів і власного капіталу). Розгорнутий аналіз цих показників з визначенням абсолютного і відносного відхилень за 2022-2024 рр наведено в табл. Б.1 додатку Б. У цьому ж додатку наведено графіки, що відображають динаміку основних показників за досліджуваний період (рис.Б.1-Б.3).

У досліджуваному періоді спостерігається стійке зростання обсягу реалізованої продукції. Так, у 2023 році порівняно з 2022 роком обсяг реалізації зріс на 6 673,3 тис. грн, або на 55,9 %, а у 2024 році порівняно з 2023 роком – ще на 15 183,6 тис. грн, або на 81,6 %. Загалом за два роки обсяг реалізації збільшився більш ніж у 1,8 рази, що свідчить про розширення ринкової діяльності підприємства.

Водночас собівартість реалізованої продукції також зростала високими темпами: у 2023 році – на 61,7 %, у 2024 році – на 73,6 %. Темпи зростання собівартості у 2024 році дещо поступалися темпам зростання обсягу реалізації, що позитивно вплинуло на фінансовий результат підприємства.

Позитивною тенденцією є зростання валового прибутку. У 2023 році його обсяг збільшився на 388,1 тис. грн, або на 22,3 %, а у 2024 році – на 3 056,5 тис. грн, або на 143,4 %. У результаті валовий прибуток у 2024 році більш ніж у 2,4 рази перевищив рівень 2023 року, що свідчить про покращення результативності основної діяльності.

Разом із цим показник витрат на гривню реалізованої продукції у 2023 році зріс з 0,819 до 0,89 грн, що вказує на тимчасове погіршення витратної ефективності. Однак у 2024 році даний показник знизився до 0,85 грн, що свідчить про оптимізацію витрат і підвищення операційної ефективності.

У 2022–2024 роках підприємство суттєво наростило активи: у 2023 році їх обсяг зріс на 72,2 %, а у 2024 році – ще на 30,0 %. Це свідчить про розширення майнового потенціалу та зростання масштабів господарської діяльності.

Аналіз структури джерел фінансування показує, що власний капітал зростає стабільними, але помірними темпами (на 11,1 % у 2023 році та 23,5 % у 2024 році). Водночас зобов'язання зростають значно швидше: на 116,5 % у 2023 році та на 32,5 % у 2024 році. Це свідчить про підвищення залежності підприємства від залучених коштів, що може підсилювати фінансові ризики у майбутньому.

Підприємство ефективно використовує трудові ресурси, що позитивно впливає на рівень продуктивності праці. Зважаючи на зростання обсягів робіт у 2023 році, виникла потреба у збільшенні кількості працівників. Тому середньооблікова чисельність працівників у 2023 році зросла з 12 до 19 осіб (на 58,3 %), що було цілком виправдано, оскільки відбулося розширення обсягів замовлень на виконання робіт. Проте у 2024 році чисельність персоналу дещо скоротилася – до 16 осіб (на 15,8 %), що може свідчити про оптимізацію кадрової структури, тим більше, що значна частина робіт виконується за сумісництвом. І це вплинуло на рівень продуктивності праці. Показник середньорічного виробітку одного працівника у 2023 році дещо знизився (на 1,5 %), що пояснюється випереджаючим зростанням чисельності персоналу. Однак у 2024

році виробіток зріс більш ніж у 2,1 рази, що є позитивною тенденцією та свідчить про суттєве підвищення продуктивності праці.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що у 2022–2024 роках підприємство демонструвало активне зростання обсягів діяльності та фінансових результатів, покращення операційної ефективності та продуктивності праці. Водночас випереджаюче зростання зобов'язань порівняно з власним капіталом і висока чутливість витрат до змін обсягів діяльності вказують на необхідність удосконалення управління фінансовими ресурсами та ризиками, що є важливим у контексті розвитку ринкових можливостей підприємства.

2.2 Аналіз показників ефективності діяльності та фінансової стійкості підприємства

Аналіз показників рентабельності дозволяє оцінити рівень ефективності використання ресурсів підприємства та результативність його фінансово-господарської діяльності в динаміці досліджуваного періоду.

У 2022–2024 роках підприємство забезпечило стійке зростання чистого прибутку. Так, у 2023 році порівняно з 2022 роком чистий прибуток зріс на 123,9 тис. грн, або на 43,5 %, а у 2024 році порівняно з 2023 роком — на 550,5 тис. грн, або на 134,7 %. У результаті у 2024 році чистий прибуток більш ніж у 2,3 рази перевищив рівень попереднього року, що є позитивною ознакою підвищення фінансової результативності діяльності підприємства. Це дуже добре характеризує управлінську команду, яка зуміла ефективно скористатися новими ринковими можливостями і наростити не тільки обсяги реалізації продукції, а й чистий прибуток. Порівняльну динаміку валового і чистого прибутку підприємства проілюстровано рис.Б.3, додатку Б.

Показник рентабельності доходу у 2023 році знизився з 2,39 % до 2,20 % (на 0,19 в.п., або на 8,0 %), що свідчить про певне зростання витратного навантаження на одиницю доходу. Проте у 2024 році даний показник зріс до 2,84

%, перевищивши рівень 2023 року на 0,64 в.п., або на 29,2 %, що вказує на покращення структури витрат і підвищення ефективності реалізації продукції.

Аналогічна тенденція спостерігається і щодо рентабельності витрат. У 2023 році вона знизилася з 2,80 % до 2,48 % (на 0,32 в.п., або на 11,3 %), що свідчить про зростання собівартості продукції. Водночас у 2024 році рентабельність витрат зросла до 3,35 %, що на 0,87 в.п. більше порівняно з 2023 роком і на 35,2 % у відносному вимірі. Це підтверджує підвищення ефективності використання виробничих витрат.

Особливо позитивною є динаміка рентабельності власного капіталу, яка у 2023 році зросла з 7,75 % до 10,01 % (на 2,26 в.п., або на 29,1 %), а у 2024 році — до 19,02 % (на 9,01 в.п., або на 90,0 %). Така тенденція свідчить про суттєве зростання ефективності використання власного капіталу та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Показник рентабельності активів у 2023 році знизився з 3,26 % до 2,72 % (на 0,54 в.п., або на 16,7 %), що може бути пов'язано з випереджаючим зростанням активів порівняно з чистим прибутком. Проте у 2024 році рентабельність активів зросла до 4,91 %, що на 2,19 в.п. більше, ніж у 2023 році, або на 80,5 %, і свідчить про підвищення загальної ефективності використання майнового потенціалу підприємства. Графічне відображення динаміки показників рентабельності зроблено у Додатку Б (рис.Б.4)

Отже, аналіз показників рентабельності за 2022–2024 роки дозволяє зробити висновок, що підприємство у 2023 році зазнало певного зниження ефективності за окремими показниками, що було пов'язано з активним нарощуванням масштабів діяльності та ресурсної бази. Водночас у 2024 році спостерігається суттєве покращення всіх ключових показників рентабельності, що свідчить про ефективніше управління доходами, витратами та капіталом, а також про реалізацію наявних ринкових можливостей підприємства.

Для глибшого розуміння ефективності діяльності ТОВ «Будівельна компанія ВТМ», доцільно розрахувати основні коефіцієнти, які відображають його здатність забезпечувати виконання своїх поточних зобов'язань,

підтримувати оптимальну структуру капіталу та ефективно управляти оборотним капіталом, а саме:

- коефіцієнт автономії;
- коефіцієнт фінансової залежності;
- коефіцієнт поточної ліквідності;
- коефіцієнт швидкої ліквідності;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- рентабельність власного капіталу ROE, %;
- рентабельність активів ROA, %.

Для кращого відображення динаміки фінансових показників наведемо їх з урахуванням передвоєнного року (2021 р.). Розраховані на основі фінансової звітності показники у динаміці чотирьох років наведено в табл.Б.2 (дод. Б). За результатами розрахунку фінансових показників можна зробити висновки, що за цей період відбулося зміцнення фінансового стану підприємства, хоча окремі показники наприкінці аналізованого періоду все ще знаходяться поза межами оптимального значення і менеджменту підприємства необхідно працювати над удосконаленням роботи фінансової служби. Тим більше, що фінансова стійкість важлива для розвитку ринкових можливостей підприємства..

Так, розрахунки показують, що протягом 2021-2024 років коефіцієнт автономії, який характеризує частку власного капіталу в загальній сумі активів, упродовж досліджуваного періоду мав негативну тенденцію до зниження. У 2021 році його значення становило 0,49, що було близьким до нормативного рівня ($\geq 0,5$), проте у 2022–2024 роках показник знизився до 0,26. Це свідчить про зростання залежності підприємства від залучених джерел фінансування та послаблення фінансової незалежності. У 2024 році порівняно з 2023 роком коефіцієнт автономії зменшився на 3,7 %, що підтверджує збереження цієї тенденції. Така динаміка свідчить про скорочення частки власного капіталу у структурі джерел фінансування активів і зростання залежності від позикових коштів. Незважаючи на це, підприємство зберігає прийнятний рівень фінансової

стійкості, оскільки темпи зменшення автономії у 2024 р. сповільнилися, а власний капітал продовжує формувати понад чверть вартості активів.

Динаміка коефіцієнта фінансової залежності є дзеркальним відображенням попереднього показника. У 2021 році він становив 2,04, що майже відповідало нормативному значенню ($\leq 2,0$), однак у 2024 році зріс до 3,85, перевищивши оптимальний рівень майже у два рази. Це означає, що на кожну гривню власного капіталу припадає майже 3,9 грн залучених коштів, що підвищує фінансові ризики та обмежує маневреність підприємства. Зростання питомої ваги зобов'язань пов'язане з розширенням діяльності та необхідністю фінансування обігових коштів у період підвищеного попиту. Разом із тим, стабільність прибутковості дозволяє обслуговувати борги без істотних ризиків ліквідності.

Аналіз ліквідності показує неоднозначні результати. Так, коефіцієнт поточної ліквідності у 2021–2022 роках відповідав нормативному діапазону (1,5–2,5) і становив 1,94 та 1,55 відповідно. Проте у 2023 році показник знизився до 1,18, що свідчить про погіршення здатності підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання. У 2024 році спостерігається незначне покращення до 1,27 (темп зростання – 107,6 %), однак показник все ще залишається нижчим за нормативний рівень (1,5–2,5), тому підприємству слід продовжити роботу над збалансуванням оборотних активів і короткострокових зобов'язань.

Показник швидкої ліквідності у 2021–2023 роках перебував у межах або вище нормативного значення (0,8–1,0), досягнувши максимуму у 2022 році (1,39). У 2024 році він знизився до 0,90, що відповідає нормативу, проте темп зниження (84,1 %) свідчить про скорочення ліквідних активів, незважаючи на достатню гнучкість у фінансуванні поточних витрат.

Найбільш проблемною є динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності. Протягом усього періоду його значення було нижчим за нормативний рівень (0,2–0,35), а у 2024 році становило лише 0,06, що означає недостатність грошових коштів для негайного погашення поточних зобов'язань. Це вказує на підвищений ризик втрати платоспроможності у короткостроковій перспективі

Проаналізуємо додатково і показники прибутковості у контексті фінансової стійкості. Розрахунки показують, що показники ефективності використання капіталу мають позитивну динаміку. Так, рентабельність власного капіталу (ROE) зросла з 5,2 % у 2021 році до 19,0 % у 2024 році, суттєво перевищивши нормативне значення ($\geq 10\%$). Темп зростання у 2024 році становив 190 %, що свідчить про значне підвищення ефективності використання власного капіталу.

Аналогічну тенденцію демонструє рентабельність активів (ROA), яка в 2024 році зросла до 4,9 %, що відповідає нормативному діапазону (3–5 %) і майже у 1,8 рази перевищує рівень 2023 року. Це свідчить про покращення загальної результативності використання активів підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «БК ВТМ» у 2021–2024 роках демонструє зростання прибутковості та ділової активності, що створює передумови для розвитку ринкових можливостей. Водночас низький рівень фінансової автономії, висока залежність від залучених коштів і недостатня абсолютна ліквідність формують підвищені фінансові ризики та обмежують можливості стійкого довгострокового розвитку. Це обумовлює необхідність удосконалення управління структурою капіталу та ліквідністю в процесі реалізації ринкових можливостей підприємства.

Таким чином, у 2021-2024 роках ТОВ «БК ВТМ» демонструє тенденцію до фінансового оздоровлення та зростання ефективності використання ресурсів. Реалізація заходів із підвищення ліквідності, збалансованого управління капіталом та контролю над борговими зобов'язаннями сприятиме подальшому зміцненню його конкурентних позицій на ринку будівельних послуг. І це відображається на показниках його ділової активності.

Ділова активність відображає ефективність використання ресурсів підприємства, швидкість обороту капіталу та здатність генерувати дохід на вкладений капітал. Основні показники ділової активності підприємства в розрізі досліджуваного періоду наведено в табл. А.3 додатку А. За результатами таблиці А3 видно, що динаміка показників ділової активності ТОВ «Будівельна компанія ВТМ» демонструє загальне покращення ефективності використання ресурсів

підприємства, особливо у 2024 році. Так, коефіцієнт оборотності активів у 2024 році зріс до 0,90 проти 0,62 у 2023 році (темп зміни - 145,2%). Це свідчить про суттєве підвищення продуктивності активів і результативності використання ресурсів. Зростання показника зумовлене збільшенням обсягів реалізації робіт та стабілізацією фінансових потоків після завершення інвестиційної фази 2023 р..

Коефіцієнт оборотності запасів підвищився з 3,5 до 4,6 (темп зміни - 131,4%), що означає прискорення обігу матеріальних ресурсів. Це позитивна тенденція, яка відображає ефективніше управління складськими запасами, скорочення термінів зберігання матеріалів і підвищення оборотності оборотного капіталу. Період обороту дебіторської заборгованості зменшився з 39 до 36 днів (92,3%), що свідчить про посилення контролю за розрахунками з клієнтами. Компанія швидше отримує кошти за виконані роботи, що позитивно впливає на ліквідність і знижує потребу у зовнішньому фінансуванні.

Період обороту кредиторської заборгованості скоротився з 63 до 58 днів (92,1%), що свідчить про оптимізацію розрахунків із постачальниками. Зменшення цього показника є ознакою більш стабільної платіжної дисципліни, хоча підприємство й надалі зберігає певний рівень відстрочки платежів як інструмент управління ліквідністю.

Отже, у 2024 році спостерігається зміцнення ділової активності підприємства завдяки збільшенню швидкості обороту активів і запасів, а також підвищенню платіжної дисципліни контрагентів.

Загалом, результати проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності та фінансової стійкості ТОВ «БК ВТМ» свідчать про наявність у підприємства суттєвого внутрішнього потенціалу для розвитку та нарощування ринкової присутності. Зростання обсягів реалізації, чистого прибутку, а також істотне підвищення показників рентабельності власного капіталу та активів у 2024 році підтверджують ефективність основної діяльності та здатність підприємства формувати фінансові результати, необхідні для розширення ринкових можливостей.

Позитивна динаміка продуктивності праці та оптимізація витрат свідчать про покращення використання внутрішніх ресурсів, що створює передумови для масштабування діяльності, освоєння нових сегментів ринку та розширення портфеля будівельно-ремонтних проєктів. Незважаючи на зростання фінансової залежності, високі показники прибутковості вказують на потенціал підприємства щодо підвищення фінансової стійкості за умови впровадження більш зваженої політики управління капіталом і ліквідністю.

Таким чином, наявні внутрішні можливості ТОВ «БК ВТМ» дозволяють розглядати підприємство як економічно активного та перспективного учасника ринку, здатного адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реалізовувати стратегії зростання. Водночас ефективна реалізація цього потенціалу значною мірою залежить від впливу зовнішніх чинників, зокрема ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища, державного регулювання та макроекономічної ситуації.

У зв'язку з цим доцільним є подальший аналіз зовнішніх факторів функціонування підприємства, який дозволить виявити можливості та загрози ринкового середовища, оцінити рівень їх впливу на діяльність підприємства та обґрунтувати управлінські рішення щодо розвитку ринкових можливостей у сучасних умовах.

2.3 Аналіз чинників середовища господарювання в контексті розвитку ринкових можливостей підприємства

Розвиток ринкових можливостей підприємства в сучасних умовах господарювання дедалі більше залежить не лише від ефективності використання внутрішніх ресурсів, а й від здатності своєчасно ідентифікувати, оцінювати та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для підприємств будівельної та будівельно-ремонтної галузей ця залежність є особливо відчутною з огляду на високу чутливість галузі до макроекономічних коливань, державного регулювання, інвестиційної активності та соціально-політичних чинників.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «БК ВТМ» засвідчив наявність внутрішніх можливостей для нарощування ринкової присутності та розширення масштабів діяльності. Водночас ефективна реалізація цих можливостей потребує ґрунтовного врахування зовнішніх умов функціонування підприємства, які формують як додаткові можливості, так і потенційні загрози. У цьому контексті аналіз зовнішнього середовища виступає необхідним інструментом обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на розвиток ринкових можливостей.

Зовнішнє середовище підприємства характеризується високим рівнем складності, динамічності та невизначеності, що значно ускладнює процес прогнозування наслідків управлінських рішень. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України вплив зовнішніх чинників на діяльність будівельних підприємств посилюється, а часові горизонти прийняття управлінських рішень скорочуються. Це зумовлює необхідність застосування таких методів аналізу зовнішнього середовища, які дозволяють не лише фіксувати поточний стан, а й оцінювати перспективи розвитку ринку та адаптаційні можливості підприємства.

З позицій управління розвитком ринкових можливостей особливого значення набуває ідентифікація тих зовнішніх факторів, які безпосередньо впливають на формування попиту, доступ до ресурсів, конкурентну позицію та інвестиційну привабливість підприємства. До таких чинників належать макроекономічні умови, державна політика у сфері будівництва та відновлення інфраструктури, регуляторні вимоги, рівень конкуренції, платоспроможність споживачів, технологічні зміни та соціальні очікування. Їх аналіз доцільно здійснювати за методикою PEST. Побудована за цією методикою матриця наведена в табл.Б.4 (додаток Б). Її аналіз дає змогу зробити наступні висновки.

1. Політичні фактори створюють для підприємства високий потенціал для розширення ринкових можливостей, особливо через державні програми відновлення та попит на ремонтні роботи.

2. Економічні ризики (зростання цін на матеріали, інфляція) можуть обмежувати рентабельність і потребують ретельного фінансового планування та використання резервів.

3. Технологічні фактори відкривають можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності, якщо підприємство інвестує у сучасні рішення та навчання персоналу. Основними тенденціями в цій сфері є:

- впровадження сучасних будівельних матеріалів (енергоефективні системи, модульні конструкції, сухі суміші);
- розвиток цифрових інструментів управління проектами (BIM-моделювання, електронні кошториси, CRM-системи);
- збільшення ролі автоматизації в процесах розрахунків і контролю якості;
- інновації у сфері “зеленої” будівельної індустрії - енергоощадні технології, використання відновлюваних матеріалів;
- державні ініціативи цифрової трансформації у сфері будівництва (зокрема впровадження електронних дозволів, єдиного реєстру об’єктів).

ТОВ «БК ВТМ» поступово адаптує ці технології, особливо у частині цифрового документообігу та планування витрат, що забезпечує зниження собівартості та підвищення прозорості діяльності.

4. Соціальні фактори. Основними соціальними чинниками, що впливають на ТОВ «БК ВТМ», є:

- міграційні процеси: частина трудових ресурсів виїхала за кордон, що призвело до дефіциту кваліфікованих робітників у будівництві;
- підвищення вимог споживачів до якості та екологічності будівельних матеріалів і рішень;
- зростання суспільної уваги до безпеки та довговічності будівель після руйнувань інфраструктури;
- активізація соціальної відповідальності бізнесу - участь у програмах відновлення громад і об’єктів соціальної сфери;
- формування нових підходів до роботи з персоналом, включаючи дистанційне управління, підвищення кваліфікації та мотивацію працівників.

Для компанії це означає необхідність інвестування у підготовку кадрів, соціальні програми та внутрішні стандарти якості, що підвищує довіру клієнтів і конкурентоспроможність бренду.

Водночас різноспрямований характер впливу зовнішніх факторів потребує їх систематизації та структурованого аналізу. Саме тому вибір методів аналізу зовнішнього середовища має базуватися на принципах комплексності, релевантності та орієнтації на стратегічні цілі розвитку підприємства. Недостатньо обмежуватися загальною оцінкою макросередовища або конкурентного оточення; доцільно застосовувати такі інструменти аналізу, які дозволяють встановити взаємозв'язок між зовнішніми умовами та конкретними напрямками розвитку ринкових можливостей.

З управлінської точки зору, аналіз зовнішнього середовища повинен забезпечувати інформаційну основу для вибору стратегій зростання, диверсифікації та адаптації підприємства. Це передбачає використання методів, здатних виявити як сприятливі тенденції ринку, так і потенційні загрози, що можуть обмежувати реалізацію ринкових можливостей або підвищувати рівень ризиків. У цьому контексті особливої актуальності набувають аналітичні інструменти, які поєднують оцінку можливостей і ризиків із внутрішнім потенціалом підприємства. Одним із таких інструментів є SWOT-аналіз. Він може скласти загальну картину впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства в розрізі потенційних загроз та можливостей, порівнюючи їх із сильними та слабкими сторонами підприємства, які були виявлені в ході аналізу його діяльності. Результати цього аналізу наведені в табл.Б.5 (додаток Б).

До сильних сторін ТОВ «БК ВТМ» віднесемо:

- стабільне зростання чистого доходу й прибутку (збільшення доходу у 2024 році на 81,6% та прибутку на 134,6% порівняно з 2023 р.);
- посилення фінансової стійкості завдяки зростанню власного капіталу (на 23,5% за рік);
- скорочення періоду обороту дебіторської заборгованості, що свідчить про ефективне управління розрахунками;

- наявність досвідчених фахівців і професійного управлінського складу;
- використання сучасних будівельних технологій, у тому числі енергоефективних рішень;
- гнучка структура управління, що забезпечує швидке ухвалення рішень;
- повний цикл будівництва (від проєктування до здачі об'єкта);
- висока репутація на місцевому ринку та наявність постійної клієнтської бази.

Слабкими сторонами ТОВ «БК ВТМ» (W) є:

- обмежена впізнаваність бренду на національному рівні;
- зниження коефіцієнта автономії з 0,49 (2021 р.) до 0,26 (2024 р.) — зростання боргового навантаження;
- недостатня частка грошових коштів у структурі оборотних активів (абсолютна ліквідність лише 0,06 у 2024 р.);
- потреба в подальшій цифровізації управлінських процесів;
- залежність від цін на будівельні матеріали та логістичних витрат;
- залежність від зовнішніх джерел фінансування для масштабування діяльності;
- відносно мала частка ринку поза межами регіону

Зовнішніми можливостями ТОВ «БК ВТМ» (O) можуть бути:

- післявоєнне відновлення інфраструктури України та державні програми реконструкції житла;
- участь у програмах «Велике відновлення» та «ЄВідбудова»;
- залучення грантів і міжнародного фінансування на відновлення об'єктів;
- зростання попиту на енергоефективні рішення та ремонтні послуги;
- розширення регіональної присутності завдяки цифровим каналам продажів;
- розвиток приватного сектору та збільшення попиту на дрібні ремонтні роботи.

Водночас загрожуватимуть реалізації таких ринкових можливостей для ТОВ «БК ВТМ» (Т) такі чинники:

- нестабільність політичної ситуації та воєнні ризики;
- коливання валютного курсу й інфляційний тиск на собівартість;
- дефіцит кваліфікованих кадрів через міграційні процеси;
- посилення конкуренції з великими національними підрядниками;
- зростання вартості енергоносіїв і будівельних матеріалів.

Отже, результати SWOT-аналізу засвідчили, що ТОВ «БК ВТМ» має достатній внутрішній потенціал для розвитку та розширення ринкових можливостей, насамперед за рахунок позитивної динаміки фінансових результатів, зростання рентабельності та підвищення продуктивності праці. Сильні сторони підприємства формують основу для активнішої ринкової поведінки та реалізації стратегій зростання.

Водночас виявлені слабкі сторони, зокрема низький рівень фінансової автономії та недостатня ліквідність, можуть обмежувати можливості підприємства щодо самостійного фінансування розвитку та підвищують чутливість до фінансових ризиків. Це вимагає удосконалення управління структурою капіталу та грошовими потоками.

Узагальнення аналізу середовища господарювання для виявлення напрямів розвитку ринкових можливостей підприємства доцільно зробити, об'єднавши результати SWOT + PEST аналізу. Для ТОВ «БК ВТМ» це зроблено в табл.2.2. Співставлення, з одного боку, сильних і слабких сторін підприємства із найбільш вагомими чинниками зовнішнього середовища показує, як зовнішні фактори впливають на сильні та слабкі сторони підприємства та формують стратегічні можливості чи загрози.

Коментуючи результати такого об'єднаного аналізу можна зробити висновки, що це дозволяє чітко показати, які зовнішні фактори стимулюють розвиток сильних сторін підприємства і формують ринкові можливості, а які створюють загрози.

Таблиця 2.2 – Інтеграція SWOT і PEST-аналізу в оцінюванні стратегічних напрямів і можливостей розвитку бізнесу

Категорія SWOT	Зовнішні фактори (PEST)	Вплив на підприємство	Приклади стратегічних рішень
Сильні сторони (S)	<ul style="list-style-type: none"> - Політичні: державні програми відновлення - Соціальні: зростання попиту на якісні будівельні послуги 	+ Висока здатність залучати державні та приватні проекти	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення участі у програмах відбудови - Акцент на якість та безпеку проектів
Слабкі сторони (W)	<ul style="list-style-type: none"> - Економічні: коливання цін на матеріали, інфляція - Технологічні: відставання у впровадженні нових технологій 	- Може обмежувати рентабельність та ефективність виконання проектів	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимізація витрат і ресурсів - Впровадження сучасних технологій та підвищення кваліфікації персоналу
Можливості (O)	<ul style="list-style-type: none"> - Політичні: державні субсидії та відновлювальні програми - Соціальні: високий попит на житло та інфраструктуру - Технологічні: інноваційні будівельні матеріали та IT-рішення 	+ Можливість розширення ринкової присутності та збільшення обсягів діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - SO-стратегія: використання сильних сторін для захоплення ринкових можливостей - Впровадження нових продуктів та сервісів
Загрози (T)	<ul style="list-style-type: none"> - Політичні: зміни законодавства, затримки держзамовлень - Економічні: зростання витрат, фінансова нестабільність - Соціальні: конкуренція та зміна споживчих пріоритетів 	- Ризик зниження частки ринку та рентабельності	<ul style="list-style-type: none"> - ST-стратегія: використання сильних сторін для протидії загрозам - Формування фінансових резервів, диверсифікація ринку

Так, із таблиці видно, що SO-стратегія дозволяє використовувати сильні сторони для максимального захоплення можливостей у державних програмах і ринках приватних замовлень. ST-стратегія передбачає використання сильних сторін для нейтралізації загроз зовнішнього середовища (регуляторних, економічних, конкурентних). WO- і WT-стратегії можуть бути використані для мінімізації слабких сторін та адаптації до ризиків зовнішнього середовища. Тим самим результати об'єднаного SWOT- і PEST аналізу створюють аналітичне підґрунтя для формування обґрунтованих управлінських рішень і стратегічних напрямів розвитку ринкових можливостей ТОВ «БК ВТМ»

Висновки до розділу 2

Результати проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності та фінансової стійкості ТОВ «БК ВТМ» свідчать про наявність у підприємства суттєвого внутрішнього потенціалу для розвитку та нарощування ринкової присутності. Зростання обсягів реалізації, чистого прибутку, а також істотне підвищення показників рентабельності власного капіталу та активів у 2024 році підтверджують ефективність основної діяльності та здатність підприємства формувати фінансові результати, необхідні для розширення ринкових можливостей.

Позитивна динаміка продуктивності праці та оптимізація витрат свідчать про покращення використання внутрішніх ресурсів, що створює передумови для масштабування діяльності, освоєння нових сегментів ринку та розширення портфеля будівельно-ремонтних проєктів. Незважаючи на зростання фінансової залежності, високі показники прибутковості вказують на потенціал підприємства щодо підвищення фінансової стійкості за умови впровадження більш зваженої політики управління капіталом і ліквідністю.

Таким чином, наявні внутрішні можливості ТОВ «БК ВТМ» дозволяють розглядати підприємство як економічно активного та перспективного учасника ринку, здатного адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реалізовувати стратегії зростання. Водночас ефективна реалізація цього потенціалу значною мірою залежить від впливу зовнішніх чинників, зокрема ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища, державного регулювання та макроекономічної ситуації.

Обґрунтування вибору методів аналізу зовнішнього середовища в дослідженні розвитку ринкових можливостей підприємства має спиратися на результати попереднього аналізу його діяльності, стратегічні цілі розвитку та специфіку галузевого середовища. Це створює передумови для застосування таких методів аналізу, які забезпечують комплексне бачення зовнішніх умов

функціонування підприємства та дозволяють сформувані науково обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку його ринкових можливостей.

Загалом же, слід брати до уваги, що в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України усі представники будівельної галузі мають значний потенціал зростання, пов'язаний із реалізацією програм відбудови та зростанням попиту на ремонтні роботи. Реалізація цих можливостей може забезпечити підприємству розширення ринкової присутності та зміцнення конкурентних позицій. Разом із тим наявність суттєвих загроз, зокрема воєнних, макроекономічних і ресурсних, потребує застосування ризико-орієнтованого та адаптивного підходів до управління розвитком ринкових можливостей. Це передбачає концентрацію зусиль на використанні сильних сторін підприємства для реалізації зовнішніх можливостей і мінімізації впливу загроз. І це потребує стратегічного підходу до роботи на ринку – для того, щоб бути конкурентоспроможним і проактивним у виявленні чи навіть формуванні нових можливостей для сталого і економічно результативного розвитку бізнесу.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТОВ «БК ВТМ»

3.1 Формування стратегії розвитку ринкових можливостей підприємства

В сучасних умовах економічної нестабільності, зростаючої конкуренції та швидких технологічних змін ефективно управління розвитком ринкових можливостей підприємства потребує комплексного та системного підходу. Стратегічний підхід у цьому контексті набуває особливого значення, оскільки дозволяє підприємству не лише реагувати на поточні виклики ринку, а й систематично формувати власні конкурентні переваги, прогнозувати потреби клієнтів та планувати довгостроковий розвиток.

Використання стратегічного підходу до управління ринковими можливостями забезпечує ряд ключових переваг:

А. Системність управлінських рішень – дозволяє координувати всі напрямки діяльності підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал) з урахуванням внутрішніх ресурсів та зовнішніх умов.

Б. Прогнозування та адаптація до ринкових змін – стратегічне планування дозволяє своєчасно реагувати на зміни попиту, появу нових конкурентів або регуляторних вимог.

В. Оптимізація використання ресурсів – визначення пріоритетів розвитку ринкових можливостей допомагає максимально ефективно використовувати фінансові, матеріальні та людські ресурси.

Г. Зміцнення конкурентних позицій – стратегічний підхід сприяє формуванню унікальних пропозицій на ринку, підвищенню впізнаваності бренду та довіри клієнтів.

Для ремонтно-будівельних підприємств, таких як ТОВ «БК ВТМ», стратегічний підхід є особливо важливим у контексті поствоєнного відновлення інфраструктури, зростання потреб у житлі та комунальних об'єктах, а також

участі у державних програмах відбудови. Він дозволяє не лише нарощувати обсяги діяльності, але й підвищувати рентабельність, ефективність ресурсів та стійкість бізнесу до зовнішніх ризиків.

Таким чином, формування стратегії розвитку ринкових можливостей є ключовим етапом управлінського процесу, який забезпечує узгодженість внутрішніх ресурсів з ринковими умовами, максимізацію прибутковості та довгострокове зміцнення позицій підприємства на ринку.

Стратегія підприємства розглядається як довгостроковий напрям розвитку, що визначає систему цілей, пріоритетів та моделей поведінки підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища [30]. Водночас стратегія виступає як комплекс взаємопов'язаних управлінських заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей шляхом ефективного використання наявних ресурсів і адаптації до ринкових умов. Однією з ключових стратегічних цілей сучасних підприємств є *розвиток його ринкових можливостей*, що забезпечує зростання ринкової присутності, підвищення конкурентоспроможності та довгострокову фінансову стійкість.

Тобто, виходячи із цілей розвитку ринкових можливостей підприємства, а також того, що сучасні підприємства працюють на високо конкурентних ринках, можна сказати, що стратегія розвитку ринкових можливостей підприємства – це різновид конкурентної стратегії, що являє собою систему довгострокових управлінських рішень і цілеспрямованих заходів, спрямованих на виявлення, формування та використання ринкових можливостей з метою зміцнення конкурентних позицій підприємства, розширення його ринкової присутності та забезпечення сталого зростання в умовах змінного зовнішнього середовища.

Це потребує використання функціонального підходу в побудові стратегії розвитку бізнесу[32]. А також – насичення її функціональних складових тими інноваціями, які можуть сформувати підприємству конкурентні переваги [45]. Отже, стратегія розвитку ринкових можливостей має передбачати реалізацію таких основних завдань:

1. Розширення ринкової присутності підприємства шляхом освоєння нових сегментів та географічних ринків будівельно-ремонтних послуг.
2. Збільшення обсягів реалізації та портфеля замовлень, зокрема за рахунок участі у державних і муніципальних програмах відбудови.
3. Підвищення конкурентоспроможності підприємства через покращення якості виконання робіт, скорочення термінів реалізації проєктів та впровадження сучасних технологій.
4. Зміцнення фінансової стійкості та рентабельності діяльності шляхом оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів і збалансування структури капіталу.
5. Розвиток кадрового потенціалу підприємства, підвищення кваліфікації персоналу та формування мобільних виробничих команд, які можуть оперативно вирішувати окремі завдання з відновлення об'єктів, які постраждали від обстрілів.
6. Зниження впливу ризиків зовнішнього середовища через впровадження ризико-орієнтованого підходу до управління та формування адаптивних механізмів реагування.
7. Формування довгострокових партнерських відносин із замовниками та постачальниками, що сприятиме стабільності діяльності та прогнозованості фінансових результатів.

Для формування такої стратегії доцільно використати результати SWOT- і PEST аналізу і побудувати матрицю стратегій розвитку ринкових можливостей підприємства (табл.3.1). Побудована матриця стратегічних альтернатив свідчить, що найбільш перспективними для ТОВ «БК ВТМ» є SO- та WO-стратегії, які орієнтовані на активне використання сприятливих можливостей зовнішнього середовища за умови посилення внутрішнього потенціалу підприємства. Реалізація цих стратегій дозволить підприємству наростити ринкову присутність, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток. Водночас ST-стратегії мають важливе значення для зниження негативного впливу зовнішніх загроз, тоді як WT-стратегії є доцільними як інструмент

підтримання фінансової стабільності у періоди підвищеної нестабільності ринкового середовища.

Таблиця 3.1 – Матриця стратегій розвитку ринкових можливостей ТОВ «БК ВТМ»

	<i>Можливості (O)</i>	<i>Загрози (T)</i>
Сильні сторони (S)	<p>SO-СТРАТЕГІЇ (СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ)</p> <p>Розширення обсягів будівельно-ремонтних робіт за рахунок участі у державних і муніципальних програмах відбудови. Освоєння нових локальних і регіональних ринків з використанням накопиченого досвіду та гнучкості управління.</p> <p>Укладення довгострокових контрактів із замовниками на основі зростаючої фінансової результативності.</p> <p>Впровадження сучасних технологій і матеріалів з метою підвищення якості та конкурентоспроможності послуг.</p>	<p>ST-СТРАТЕГІЇ (СТРАТЕГІЇ ЗАХИСТУ)</p> <p>Диверсифікація портфеля замовлень для зниження залежності від окремих сегментів ринку.</p> <p>Використання гнучкості управління та досвіду персоналу для швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури.</p> <p>Оптимізація витрат і підвищення операційної ефективності з метою нейтралізації інфляційного тиску.</p> <p>Формування партнерських відносин із постачальниками для стабілізації цін і постачання ресурсів.</p>
Слабкі сторони (W)	<p>WO-СТРАТЕГІЇ (СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ)</p> <p>Залучення зовнішнього фінансування для реалізації інвестиційних проєктів і розширення ринкової присутності.</p> <p>Удосконалення управління грошовими потоками з метою підвищення ліквідності.</p> <p>Поступове зміцнення власного капіталу за рахунок реінвестування прибутку.</p> <p>Розширення джерел доходів через диверсифікацію видів будівельно-ремонтних послуг.</p>	<p>WT-СТРАТЕГІЇ (СТРАТЕГІЇ ВИЖИВАННЯ)</p> <p>Обмеження фінансових ризиків шляхом контролю рівня залучених коштів.</p> <p>Консервативна інвестиційна політика в умовах високої невизначеності.</p> <p>Формування резервів ліквідності для підтримання платоспроможності.</p> <p>Посилення системи управління ризиками та внутрішнього контролю.</p>

Розглянемо детальніше можливості реалізації SO-стратегії розвитку ринкових можливостей ТОВ «БК ВТМ». Як видно із табл.3.1, вона ґрунтується на використанні сильних сторін підприємства для максимально повної реалізації

можливостей зовнішнього середовища. В умовах зростання попиту на будівельно-ремонтні роботи, зумовленого процесами відновлення інфраструктури, підприємство має передумови для активного розширення ринкової присутності та зміцнення конкурентних позицій. Це може здійснюватися в таких напрямках:

1. Активізація участі підприємства у державних і місцевих програмах відновлення житлової, соціальної та виробничої інфраструктури. Для цього доцільно:

- систематизувати моніторинг тендерних процедур і програм фінансування;
- удосконалити підготовку тендерної документації;
- формувати портфель типових проєктів ремонтно-будівельних робіт.

Очікуваним результатом від реалізації цих заходів може стати збільшення обсягів замовлень, підвищення завантаженості виробничих потужностей, стабілізація грошових потоків.

2. З огляду на гнучкість управління та позитивну динаміку фінансових результатів, підприємству доцільно реалізувати стратегію географічного розширення шляхом виходу на суміжні регіональні ринки. Реалізація цього заходу передбачає такі дії:

- аналіз попиту на будівельно-ремонтні послуги в прилеглих регіонах;
- формування мобільних ремонтних бригад;
- налагодження партнерських відносин із місцевими замовниками та підрядниками.

Очікуваним результатом від реалізації цих заходів може стати диверсифікація ринків збуту, зниження залежності від одного регіону, зростання частки ринку.

3. Для забезпечення стабільності розвитку ринкових можливостей доцільно переорієнтовуватись з разових замовлень на довгострокові договірні відносини. Основні управлінські заходи в цьому напрямі такі:

- ідентифікація ключових клієнтів із високим потенціалом співпраці;

- розроблення гнучких умов контрактів (етапність робіт, відтермінування платежів);
- впровадження системи післяпроектного супроводу.

Очікуваним результатом від реалізації цих заходів може стати зменшення ризиків простою, прогнозованість доходів, підвищення лояльності клієнтів.

4. Впровадження сучасних технологій і матеріалів. Використання інновацій у будівельно-ремонтній діяльності дозволяє підвищити якість та скоротити строки виконання робіт. У межах SO-стратегії доцільно:

- впроваджувати енергоефективні та ресурсозберігаючі технології;
- використовувати сучасні будівельні матеріали;
- інвестувати у навчання персоналу.

Очікуваним результатом від реалізації цих заходів може стати зростання конкурентоспроможності послуг, підвищення рентабельності, формування іміджу надійного підрядника.

5. Посилення маркетингової та комунікаційної діяльності. Для підтримки розширення ринкової присутності необхідним є активне позиціонування підприємства на ринку. Основні заходи:

- розвиток цифрових каналів комунікації (вебсайт, професійні платформи);
- формування портфоліо реалізованих проєктів;
- участь у галузевих заходах та форумах.

Очікуваним результатом від реалізації цих заходів може стати: підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів, розширення ринкових можливостей. Реалізація SO-стратегії дозволить ТОВ «БК ВТМ» максимально використати сприятливі умови зовнішнього середовища, спираючись на власні сильні сторони. Проте важливо правильно побудувати управління цим процесом. Для цього доцільно використати цілеорієнтований підхід в управлінні, для чого сформувавши систему чітко визначених кількісних і визначених у часі цілей (KPI). Кількісні цільові орієнтири (KPI) реалізації SO-стратегії ТОВ «БК ВТМ» наведено в табл.3.2.

Таблиця 3.2 - Система КРІ для оцінювання реалізації SO-стратегії

Напрямок реалізації стратегії	Показник (КРІ)	Базове значення (2024 р.)	Цільове значення	Період досягнення
Розширення обсягів діяльності	Темп зростання обсягу реалізації, %	100	120–130	1 рік
Участь у програмах відбудови	Частка доходів від державних та муніципальних замовлень, %	~30	45–50	2 роки
Географічне розширення	Кількість регіонів присутності	1	2–3	2 роки
Стабільність портфеля замовлень	Частка довгострокових контрактів у загальному обсязі, %	~25	50–60	2 роки
Підвищення ефективності	Рентабельність реалізації, %	2,84	3,5–4,0	1–2 роки
Ефективність витрат	Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,85	≤0,80	1 рік
Продуктивність праці	Середньорічний виробіток на 1 працівника, тис. грн	2 111,7	2 400–2 600	1–2 роки
Інноваційний розвиток	Частка проєктів із використанням сучасних технологій, %	~20	40–50	2 роки
Кадровий розвиток	Частка персоналу, що пройшла підвищення кваліфікації, %	~30	≥60	2 роки
Маркетинг і ринок	Кількість нових корпоративних клієнтів	–	+5–7 щорічно	щороку
Фінансова стійкість	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	19,0	≥20	1 рік
Ліквідність	Поточна ліквідність	1,27	≥1,5	1–2 роки

Запропонована система КРІ дозволяє перевести SO-стратегію у площину конкретних управлінських результатів і забезпечити контроль за її реалізацією. Показники охоплюють ключові напрями розвитку ринкових можливостей підприємства: зростання обсягів діяльності, розширення ринкової присутності, підвищення ефективності використання ресурсів, інноваційний та кадровий розвиток. Досягнення встановлених цільових орієнтирів сприятиме не лише розширенню ринкових можливостей ТОВ «БК ВТМ», а й зміцненню фінансової стійкості підприємства, зниженню ризиків і формуванню довгострокових конкурентних переваг. Застосування системи КРІ створює основу для

впровадження контролінгу та адаптивного управління розвитком у мінливому зовнішньому середовищі.

3.2 Ідентифікація ризиків стратегії розвитку ринкових можливостей підприємства та шляхи їх мінімізації

Реалізація стратегічних заходів з розвитку ринкових можливостей підприємства відбувається в умовах невизначеності та підвищеної мінливості зовнішнього середовища, що зумовлює наявність різноманітних ризиків. Навіть за умови позитивної оцінки очікуваної ефективності запропонованих управлінських рішень, їх практичне впровадження може супроводжуватися відхиленнями від запланованих результатів, спричиненими як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. У зв'язку з цим ідентифікація ризиків та розробка шляхів їх зменшення є обов'язковим елементом обґрунтування стратегії розвитку ринкових можливостей підприємства.

Для будівельно-ремонтних підприємств ризиковість господарської діяльності є об'єктивно високою через залежність від макроекономічної ситуації, регуляторних змін, коливань вартості матеріалів, кадрових обмежень та специфіки виконання проєктів. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення ці ризики посилюються, що потребує впровадження ризико-орієнтованого підходу до управління, спрямованого не лише на реагування на наслідки ризиків, але й на їх превентивне попередження.

Аналіз ризиків реалізації запропонованих заходів розвитку ринкових можливостей ТОВ «БК ВТМ» передбачає систематизацію основних груп ризиків, оцінювання їх потенційного впливу на досягнення стратегічних цілей та визначення пріоритетних напрямів управлінського впливу. Особлива увага має приділятися тим ризикам, які можуть негативно вплинути на фінансову стійкість підприємства, його ринкову позицію та здатність до довгострокового розвитку. Вони детально описані в п.1.2 кваліфікаційної роботи.

Розробка шляхів зменшення ризиків базується на поєднанні організаційних, економічних та управлінських інструментів, спрямованих на підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Це дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних заходів із реальними можливостями підприємства, підвищити надійність прогнозних результатів та зменшити ймовірність негативних наслідків у процесі реалізації стратегії. Сукупність найбільш ймовірних ризиків реалізації стратегії розвитку ринкових можливостей підприємства та заходи їх мінімізації систематизовано в табл.3.3.

Таблиця 3.3 – Ризики реалізації SO-стратегії та шляхи їх мінімізації

Тип ризику	Конкретна загроза	Ймовірний вплив	Заходи мінімізації
Економічні	Зростання вартості матеріалів та ресурсів	Зниження рентабельності проєктів	Договірне закріплення цін з постачальниками Формування резервного фонду для непередбачених витрат
Фінансові	Несвоєчасна оплата замовниками	Проблеми ліквідністю	Впровадження системи попередніх платежів та поетапного фінансування Моніторинг дебіторської заборгованості
Операційні	Недостатня кваліфікація або нестача персоналу	Зниження якості та термінів виконання	Підвищення кваліфікації працівників Формування мобільних бригад та резервних команд
Ринкові	Зростання конкуренції на локальних ринках	Втрата частки ринку	Активний маркетинг та просування бренду -Розширення географії присутності
Технологічні	Впровадження нових технологій із невідомою ефективністю	Збільшення собівартості, простої	Пілотне впровадження інновацій Навчання персоналу та консультації з експертами
Зовнішні / політичні	Зміни законодавства, затримки програм відбудови	Відтермінування реалізації проєктів	Моніторинг нормативних змін Гнучке планування та адаптація контрактів

Реалізація SO-стратегії пов'язана з комплексом економічних, фінансових, операційних і ринкових ризиків, які можуть впливати на обсяги замовлень, рентабельність та стабільність грошових потоків. Для мінімізації ризиків необхідно поєднувати превентивні заходи (контроль витрат, моніторинг

платежів) та адаптивні (пілотні впровадження, мобільність персоналу). Створення системи моніторингу ризиків та оперативного реагування дозволяє забезпечити стійкий розвиток ринкових можливостей та досягнення КРІ стратегії. Ключову роль у мінімізації ризиків відіграє інформаційне забезпечення реалізації стратегії розвитку ринкових можливостей з використанням цифрових технологій (рис.3.2)

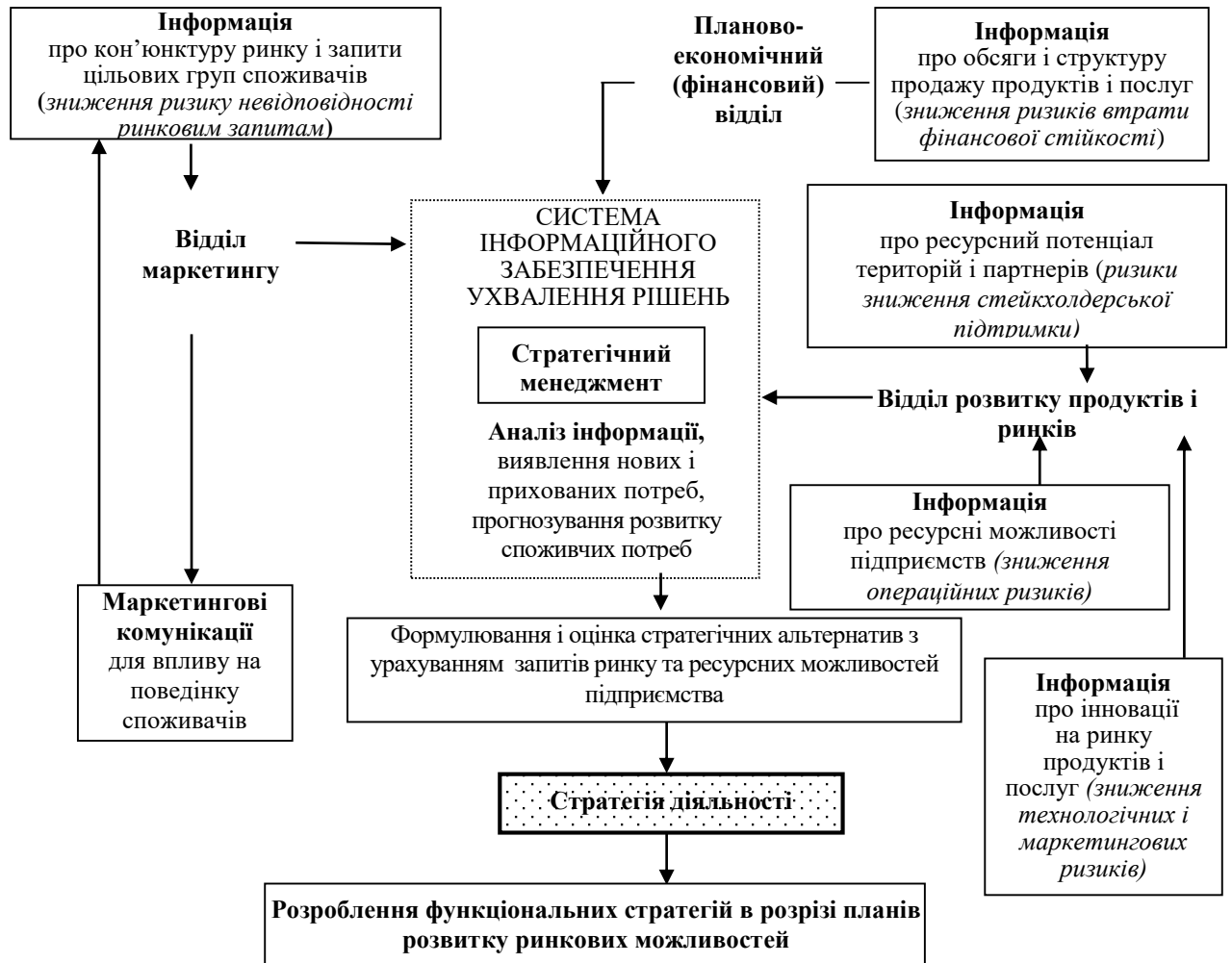


Рисунок 2 – Інформаційне забезпечення мінімізації ризиків у формуванні та реалізації стратегії розвитку ринкових можливостей підприємства

Джерело: доопрацьовано з урахуванням [48]

Перелік цифрових технологій, які можуть бути використані в діяльності підприємства і які сприятимуть зниженню операційних, фінансових, маркетингових і технологічних ризиків наведено в табл.В.1 додатку В.

Одним із ефективних інструментів зниження технологічних ризиків у ремонтно-відновлювальних будівельних роботах є впровадження BIM-технологій, BIM (Building Information Modeling) – це сучасна цифрова технологія управління будівельними проєктами, що ґрунтується на створенні та використанні інформаційної моделі об'єкта протягом усього його життєвого циклу. BIM об'єднує архітектурні, конструктивні, інженерні, кошторисні та календарні дані в єдиному інформаційному середовищі. Це дозволяє здійснювати точніший розрахунок вартості на ранніх етапах проєкту, а також оцінювати, наскільки обґрунтованими є витрати в кошторисній документації. Це досягається завдяки точним даним моделі, яка має специфіку як для нового будівництва, так і для відновлення інфраструктури (рис. 3.2) [48].

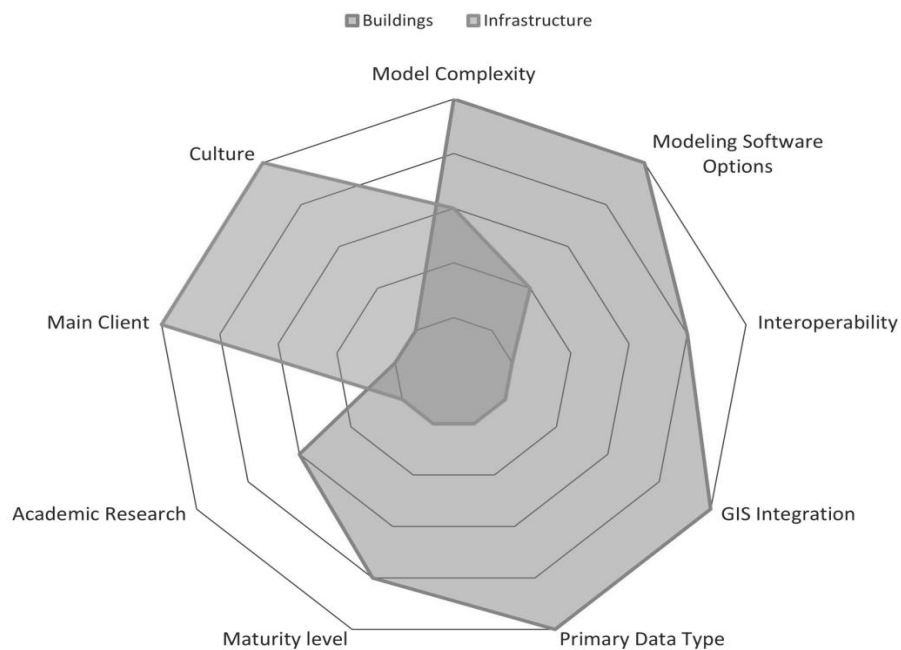


Рисунок 3.2 – Переваги технології BIM для будівництва та інфраструктурних рішень [48]

Застосування BIM забезпечує підвищення точності проєктних рішень, координацію учасників будівельного процесу та зниження технічних і фінансових ризиків. У ремонтно-відновлювальних роботах BIM особливо ефективний завдяки можливості врахування фактичного стану об'єктів і

прогнозування наслідків проєктних рішень. BIM-технології забезпечують інтегроване цифрове управління проєктом, підвищують точність проєктних рішень, зменшують імовірність технічних помилок, перевищення строків і кошторисної вартості, а також сприяють підвищенню якості та безпеки виконання робіт.

У контексті зниження технологічних ризиків BIM-технології впливають на такі ключові аспекти:

1. Зменшення ризику проєктних помилок. BIM дозволяє виявляти колізії між конструктивними та інженерними елементами ще на етапі проєктування, що особливо важливо для ремонтно-відновлювальних робіт, де об'єкти часто мають пошкодження або нестандартні технічні рішення.

2. Зниження ризику перевищення строків виконання робіт. Моделювання процесів виконання робіт (4D-BIM) дає змогу оптимізувати календарні графіки та координувати дії підрядників, що зменшує імовірність затримок.

3. Контроль вартості та ресурсів. Використання 5D-BIM забезпечує точніше планування обсягів матеріалів і витрат, що знижує ризик перевищення кошторисної вартості та нераціонального використання ресурсів.

4. Підвищення якості та безпеки робіт. BIM сприяє кращому контролю відповідності виконаних робіт проєктним рішенням, що зменшує ймовірність дефектів та повторних робіт.

5. Зниження інформаційних ризиків. Єдине цифрове середовище даних мінімізує ризики втрати або спотворення технічної інформації між учасниками проєкту.

Врахування ризиків реалізації стратегічних заходів та можливостей їх мінімізації є важливим аспектом оцінки ефективності їх реалізації. Поєднання результатів економічних розрахунків із аналізом ризиків дає змогу сформулювати обґрунтовані управлінські висновки щодо реалістичності досягнення запланованих показників та адаптивності запропонованої стратегії до змін зовнішнього середовища.

Розробка та обґрунтування заходів щодо розвитку ринкових можливостей підприємства є важливим етапом стратегічного управління, однак їх практична цінність визначається передусім рівнем очікуваної ефективності реалізації. У цьому контексті оцінка ефективності запропонованих заходів виступає необхідним елементом управлінського процесу, оскільки дозволяє визначити доцільність впровадження стратегічних рішень, обґрунтувати їх економічний результат та оцінити вплив на фінансовий стан і ринкові позиції підприємства.

3.3 Комплексна оцінка ефективності запропонованих заходів

Для підприємств будівельно-ремонтної галузі, що функціонують в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища, особливого значення набуває комплексний підхід до оцінювання ефективності управлінських заходів. Такий підхід має враховувати не лише фінансові результати, але й нефінансові ефекти, зокрема зростання продуктивності праці, розширення ринкової присутності, підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ділової репутації підприємства. Саме ці результати формують довгострокові ринкові можливості та забезпечують сталий розвиток підприємства.

Оцінка ефективності запропонованих заходів розвитку ринкових можливостей ТОВ «БК ВТМ» ґрунтується на зіставленні очікуваних результатів із базовими показниками діяльності підприємства, а також на аналізі прогнозних змін ключових фінансово-економічних індикаторів. Це дозволяє кількісно оцінити економічний ефект від реалізації стратегії, визначити вплив окремих заходів на досягнення стратегічних цілей та оцінити їх внесок у зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Вихідними даними для розрахунку загальної ефективності реалізації стратегії розвитку ринкових можливостей є показники підприємства за 2024 рік, які наведені в табл.1.1 (див.п.12.1). Ними є:

Обсяг реалізованої продукції: 18 602,9 тис. грн

Валовий прибуток: 5 188,4 тис. грн

Собівартість продукції: 16 471,0 тис. грн

Чистий прибуток: 959,3 тис. грн

Середньорічний виробіток на 1 працівника: 2 111,7 тис. грн

Кількість працівників: 16 осіб

Цільові показники підприємства за SO-стратегією розвитку ринкових можливостей наведено в табл.3.2. Ними є:

Зростання обсягу реалізації: 120–130%

Зростання валового прибутку пропорційно обсягу реалізації: 120–130%

Рентабельність реалізації: 3,5–4,0% (зростання з 2,84%)

Середньорічний виробіток на працівника: 2 400–2 600 тис. грн

Проведемо необхідні розрахунки.

1. Очікуване зростання обсягу реалізації

Вихідна база: 18 602,9 тис. грн. За умови 120% зростання планований обсяг доходу реалізації продукції складе:

$$18\,602,9 \times 1,2 \approx 22\,323,5 \text{ тис. грн}$$

За умови 130% зростання планований обсяг доходу від реалізації продукції складе:

$$18\,602,9 \times 1,3 \approx 24\,183,8 \text{ тис. грн}$$

Тобто, очікуване зростання обсягу доходу від реалізації продукції складе +3 720–5 581 тис. грн

2. Очікуване зростання валового прибутку розраховуємо, відштовхуючись від його досягнутого рівня у 2024 р. Валовий прибуток у 2024 р.: 5 188,4 тис. грн. Якщо валовий прибуток росте пропорційно обсягу реалізації (120–130%):

$$5\,188,4 \times 1,2 \approx 6\,226,1 \text{ тис. грн}$$

$$5\,188,4 \times 1,3 \approx 6\,744,9 \text{ тис. грн}$$

Очікуване зростання валового прибутку відбуватиметься в межах : +1 038–1 556 тис. грн

3. Очікуване зростання чистого прибутку розрахуємо, відштовхуючись від його досягнутого рівня у 2024 р. Чистий прибуток 2024 р.: 959,3 тис. грн. Якщо рентабельність реалізації зростає з 2,84% до 3,5–4,0%, то зростання маси чистого прибутку складе:

А. На додатковий обсяг реалізації 3 720 тис. грн:

$$3\,720 \times 3,5\% \approx 130,2 \text{ тис. грн}$$

$$3\,720 \times 4,0\% \approx 148,8 \text{ тис. грн}$$

Б. На додатковий обсяг реалізації 5 581 тис. грн:

$$24\,183,8 \times 3,5\% \approx 195,3 \text{ тис. грн}$$

$$24\,183,8 \times 4,0\% \approx 223,2 \text{ тис. грн}$$

Тобто очікуваний чистий прибуток зросте приблизно на 130,2 – 223,2 тис. грн, порівняно з базовим 2024 р.

4. Зростання продуктивності праці

Середньорічний виробіток на працівника 2024 р.: 2 111,7 тис. грн

Ціль: 2 400–2 600 тис. грн

Виходить, що фактично збільшується ефективність використання робочої сили на ~13–23%, що дозволяє або скоротити чисельність працівників без втрати обсягів, або наростити обсяги без додаткового персоналу.

5. Підсумковий економічний ефект SO-стратегії

Зростання обсягу реалізації: +3 720–5 581 тис. грн

Зростання валового прибутку: +1 038–1 556 тис. грн

Зростання чистого прибутку: +130,2–223,2 тис. грн (переважно завдяки підвищенню рентабельності)

Збільшення продуктивності праці: +13–23%

Загальний економічний ефект проявляється у зростанні фінансової стабільності, підвищенні рентабельності та ефективності використання ресурсів, а також у зміцненні ринкових позицій та можливості залучення нових замовників. Таким чином, оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила практичну значущість розроблених рекомендацій та вказує на

обґрунтованість висновків щодо доцільності їх впровадження з метою розвитку ринкових можливостей підприємства.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження та на основі комплексного аналізу внутрішнього потенціалу і зовнішнього середовища діяльності ТОВ «БК ВТМ» було розроблено систему рекомендаційних заходів, спрямованих на вдосконалення управління розвитком ринкових можливостей підприємства. Запропоновані заходи базуються відповідно до специфіки функціонування ремонтно-будівельних підприємств в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Ключовим результатом рекомендаційного розділу стало обґрунтування конкурентної стратегії зростання, орієнтованої на розвиток ринкових можливостей підприємства шляхом розширення ринкової присутності, підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання внутрішніх ресурсів. Це передбачає комплекс організаційних, економічних, маркетингових, інноваційно-технологічних та ризико-орієнтованих заходів, що забезпечує цілісність та практичну реалізованість стратегічних рішень.

Оцінка очікуваної ефективності впровадження рекомендаційних заходів свідчить про можливість досягнення позитивного економічного ефекту, зокрема зростання обсягів реалізації, підвищення рівня рентабельності та зміцнення фінансової стійкості підприємства. Водночас розроблені заходи зі зниження ризиків реалізації стратегії, у тому числі шляхом впровадження BIM-технологій, сприяють мінімізації технологічних, фінансових та операційних ризиків і підвищують адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Запропоновані рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «БК ВТМ» для забезпечення сталого розвитку ринкових можливостей, посилення конкурентних позицій та досягнення довгострокових стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теоретичних засад управління розвитком ринкових можливостей підприємства встановлено, що ринкові можливості є комплексною економічною категорією, яка формується під впливом взаємодії зовнішнього ринкового середовища та внутрішнього потенціалу підприємства, визначаючи напрями розвитку діяльності, реалізація яких забезпечує досягнення стратегічних цілей і формування конкурентних переваг.

Дослідження особливостей формування ринкових можливостей підприємств будівельної та будівельно-ремонтної галузей показало, що вони мають виражену галузеву специфіку, зумовлену проектним характером діяльності, високою капіталомісткістю та чутливістю до змін ринкової кон'юнктури, що визначає специфічні умови розвитку їх ринкових можливостей.

Аналіз підходів до управління розвитком ринкових можливостей та систематизація ризиків будівельної галузі дозволили визначити доцільність застосування комплексного підходу, який поєднує стратегічний, процесний, ризико-орієнтований та маркетинговий інструментарій, що забезпечує підвищення адаптивності підприємства та ефективності реалізації його ринкових можливостей.

Проведений аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «БК ВТМ» показав позитивну динаміку обсягів реалізованої продукції та показників рентабельності у 2022–2024 роках. Це свідчить про наявність внутрішніх ресурсів та фінансових можливостей для розвитку ринкової присутності підприємства. Разом із тим, зростання зобов'язань та коефіцієнтів фінансової залежності підкреслює необхідність обережного управління зовнішнім фінансуванням та ліквідністю. Дослідження середньорічного виробітку працівників свідчить про підвищення продуктивності та ефективності використання трудових ресурсів.

Оцінка фінансової стійкості та ліквідності підприємства дозволила виявити, що коефіцієнт автономії залишається нижчим за оптимальний рівень, а

абсолютна ліквідність не завжди досягає нормативних значень. Це вказує на потенційні обмеження у здатності підприємства швидко реагувати на фінансові ризики та непередбачувані обставини. Разом із тим, рентабельність власного капіталу та активів демонструє позитивну динаміку, що підтверджує ефективність управлінських рішень і наявність внутрішніх резервів для розвитку ринкових можливостей.

SWOT- та PEST-аналізи зовнішнього середовища дозволили систематизувати ключові можливості та загрози для діяльності підприємства, включаючи макроекономічні, політичні та ринкові фактори. Виявлено, що стратегічний розвиток потребує комплексного підходу, який враховує як внутрішні ресурси, так і зовнішні ризики. Це обґрунтовує необхідність застосування адаптивних стратегій та інтеграції ризик-орієнтованого підходу у процес управління ринковими можливостями.

Розроблена конкурентна стратегія розвитку ринкових можливостей ТОВ «БК ВТМ» передбачає комплекс організаційних, економічних, маркетингових та технологічних заходів, спрямованих на розширення ринкової присутності та підвищення ефективності діяльності. Впровадження зазначених заходів дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підвищити гнучкість підприємства у реагуванні на зміни ринкового середовища. Стратегія базується на використанні сильних сторін підприємства та реалізації наявних можливостей зовнішнього середовища.

Запропоновані управлінські заходи супроводжуються визначенням ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє оцінити результативність реалізації стратегії та економічний ефект від її впровадження. Очікуваний економічний ефект включає підвищення прибутковості, зростання обсягів реалізації та оптимізацію витрат. Використання конкретних KPI забезпечує можливість контролю та коригування дій у процесі впровадження стратегії, що підвищує практичну значущість результатів для управлінців та власників підприємства.

Визначено потенційні ризики реалізації стратегії та запропоновано шляхи їх мінімізації, зокрема через удосконалення системи інформаційного забезпечення стратегічного управління процесами формування і реалізації ринкових можливостей підприємства та впровадження BIM-технологій у ремонтно-відновлювальних будівельних роботах. Це дозволяє знизити маркетингові, фінансові, операційні та технологічні ризики, підвищити точність проєктування та планування, а також оптимізувати використання ресурсів. Комплексне управління ризиками забезпечує стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх негативних факторів та сприяє ефективній реалізації його ринкових можливостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алієв Р.А. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники / Р.А. Алієв // Підприємництво та інновації. – 2019. – № 9. – С. 54-59. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/203/189>.
2. Балахонова О. В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку / О. В. Балахонова // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2021. – Т. 20, вип. 2. – С. 98-115. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectru_2021_20_2_8
3. Васьківська К.В. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості / К.В. Васьківська, Л.Д. Лозінська, Ю.О. Галімух // Ефективна економіка. – 2020. – № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7858> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.7
4. Занора В. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат / В. Занора, Д. Куценко, Н. Одородько // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2019. – № 2 (18). – С. 40-51.
5. Квасницька Р. Структуризація потенціалу підприємства / Р. Квасницька, М. Тарасюк // Вісник КНТЕУ. – 2017. – № 1. – С. 73-82.
6. Лисенко А.М. Поняття економічного потенціалу та концептуалізація підходів до його трактування / А.М. Лисенко, А.С. Коряк // Центрально-український науковий вісник. Економічні науки. – 2020. – Випуск 5 (38). – С. 221-227.
7. Повстяний Г. В. Дослідження структури та класифікація видів потенціалу підприємства / Г. В. Повстяний // Ефективна економіка. – 2022. – № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/204.pdf.
8. Орехова А.І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація / А.І. Орехова // Економіка і суспільство. – 2018. – Випуск 17. – С. 308-313. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/45.pdf.
9. Алексєєв С. Б. Визначення ринкового потенціалу торговельного підприємства / С. Б. Алексєєв // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2014. – № 4. – С. 36–39.

10. Kotler P. Marketing management / P. Kotler, K. L. Keller. – 15th ed. – Harlow : Pearson Education, 2016. – 812 p.
11. Kirzner I. M. Competition and entrepreneurship / I. M. Kirzner. – Chicago : University of Chicago Press, 1973. – 246 p.
12. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку : дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотку та ділового циклу / Й. А. Шумпетер ; пер. з англ. – Київ : Основи, 2006. – 432 с.
13. Jenner T. Marketing-Planung / T. Jenner. German: Kohlhammer W. – 2003. – 249 p.
14. Багорка М. О. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств / М. О.Багорка, Н. І. Юрченко // Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць. – 2020. – Вип. 2(76). – С.137-145.
15. Кучинський В. А. Складові ефективного управління підприємством і його персоналом в умовах інноваційного розвитку / В. А. Кучинський // Вісник НТУ «ХПІ» : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 20. – С. 121-124.
16. Красовський О, Стадник В. Ринковий потенціал підприємства: сутність, складові та умови реалізації. *Scientific Collection Inter Conf. (186) Proceedings of the 3th International Scientific and Practical Conference «Innovative Development in the Global Science».*(Jan. 26-28, 2024; Boston, USA. / comp.by LLC SPC “Interconf” Boston: Indenpedently Published, 2024. 502 p. P.49-57.
17. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства : наук. вид. / І. П. Отенко, Л. М. Малярець, Г. А. Іващенко. – Харків : ХНЕУ, 2007. – 347 с.
18. Маркетинг: навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», освітні програми «Логістика», «Менеджмент міжнародного бізнесу», «Менеджмент і бізнесадміністрування» / Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 298 с.
19. Красовський О. Аналіз ринкових втрат і ринкових можливостей підприємств України під час війни / О. Красовський, В. Стадник // Herald of

Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2025. – Vol. 344, No. 4. – P. 430-439.

20. Будівництво в Україні зросло на 16,1% за сім місяців – статистика. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/1108386.html> (дата звернення 12.11.2025)

21. Обсяг будівельних робіт в Україні зріс на 23% у 2024 році. URL: <https://nbn.ua/economics/obsyag-budivelnyh-robit-v-ukrayini-zris-na-23-u-2024-rotsi/> (дата звернення 12.11.2025)

22. ВВП України у січні зріс на 1,5% за рахунок будівництва, переробної галузі та внутрішньої торгівлі. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1048607.html> <https://nbn.ua/economics/obsyag-budivelnyh-robit-v-ukrayini-zris-na-23-u-2024-rotsi/> (дата звернення 12.11.2025)

23. В Україні скоротилися обсяги будівельних робіт у першому півріччі 2025 року. URL: <https://www.bau.com.ua/news/20250811/v-ukraini-skorotilisja-obsjagi-1> (дата звернення 12.11.2025)

24. Звіт про будівельну галузь України за 2024 рік. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2025/02/04/3020287/0/en/Ukraine-Construction-Industry-Report-2024-Output-to-Grow-by-16-1-in-2025-Before-Registering-Growth-Between-9-and-11-Between-2026-2028.html> (дата звернення 12.11.2025)

25. Barnard C. I. Organization and management / C. I. Barnard. – Cambridge : Harvard University Press, 1948. – 260 p.

26. Bertalanfy L. von. General system theory. Foundations, development applications. – N.Y.: Braziller, 1969. – 483 p.

27. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємств / О. Єфімова // Персонал. – № 2. – 2007. – С. 67-72.

28. Мартиненко В.П. Системний підхід як один із методів ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства В.П. Мартиненко, А.Р. Сільченко // Ефективна економіка. – 2016. – № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4717> (дата звернення: 27.11.2025).

29. Портер М. Конкурентна стратегія : методика аналізу галузей і конкурентів / М. Портер. – Київ : Основи, 2008. – 390 с.
30. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.
31. Stadnyk V. Investment priorities of the national economy sectors development / V. Stadnyk, P. Izhevskiy, N. Khrushch, T. Tomalja // *Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management*. – 2019. – № 3. – Pp. 155-160.
32. Stadnyk V. V. Funktsional'ni stratehii innovatsijnoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv [Functional strategies of innovative development of industrial enterprises], KhNU, Khmel'nyts'kyj, Ukraine, 2016. – 416 p.
33. Беспалов В. Роль маркетингового потенціалу в розвитку підприємства / В. Беспалов, Д. Фесюн // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-134>
34. Божко В.М. Маркетинговий потенціал: сутність, складові та взаємоз'язок з економічним потенціалом підприємства / В.М. Божко // *Економічний форум*. – 2012. – №1. – С. 157-165
35. Grant R. M. Contemporary strategy analysis / R. M. Grant. – 10th ed. – Hoboken, NJ : Wiley & Sons, 2018. – 648 p.
36. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J.Barney // *Journal of Management*. – 199. – №17(1). P. 99–120.
37. Стадник В., Каштальян О. Технології і ресурси розвитку конкурентоспроможності економіки України в процесах повоєнного відновлення. *Scientific Trends and Trends in the Context of Globalization*, м. Умеå. 2023. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/article/view/2420> (дата звернення: 27.11.2025).
38. Перерва П. Кучинський В. Розвиток ринкового потенціалу підприємств на основі формування та використання людського капіталу / П.Перерва, В. Кучинський // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2019. – № 3 (9). – С.94-103. DOI: 10.5281/zenodo.3805253
39. Hammer M. Reengineering the corporation : a manifesto for business revolution / M. Hammer, J. Champy. – New York : Harper Business, 1993. – 291 p.

39. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution /M. Hammer, J. Champy. – New York: Harper Business, 1993. – 291p.
40. Davenport T. Process innovation : reengineering work through information technology / T. Davenport. – Boston : Harvard Business School Press, 1993. – 296 p.
41. Стадник В.В. Методологія антисипативного підходу в забезпеченні динамічної стійкості підприємства в ході реалізації інноваційних стратегій / В.В. Стадник, В.М. Йохна, А.М. Гончарук, О.В. Гончарук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2022. – № 3. – С.199-206.
42. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management : understanding, evaluating and implementing effective risk management / P. Hopkin. – London : Kogan Page, 2018. – 552 p.
43. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : навч. посіб. / В. В. Вітлінський. – Київ : КНЕУ, 2004. – 480 с.
44. Стадник В.В. Науково-методичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства та його інформаційним забезпеченням / В. В. Стадник, О. В. Головчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 5. – С. 177-181. URL: <https://elar.khmnmu.edu.ua/handle/123456789/6203>
45. Stadnyk V.V., Yokhna M.A. Innovatsiinyi menedzhment [Innovation management]. Kyiv: Akademvydav. 2006. – 464 p.
46. Офіційний сайт ТОВ «Будівельна компанія ВТМ» [Електронний ресурс] URL: <http://vtm.km.ua> (дата звернення 16.09.2025)
47. Стадник В. Функціонал цифровізації в забезпеченні ефективності бізнес-процесів інтегрованих підприємницьких структур будівельної сфери / В. Стадник, В. Любка, С. Наскальний, // Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. – 2025. – № 3. – С. 106-111. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-24>
48. A Review of Global Efforts in BIM Adoption for Road Infrastructure, Infrastructures. – 2024. – № 9. – С.126. URL: <https://www.mdpi.com/2412-3811/9/8/126> (дата звернення 20.11.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Характеристика ризиків будівельної та будівельно-ремонтної галузі України

Тип ризику	Зміст ризику	Прояви в будівельній галузі	Особливості для будівельно-ремонтних підприємств
1	2	3	4
Макроекономічні ризики	Пов'язані з загальним станом економіки	Інфляція, коливання валютного курсу, зниження платоспроможного попиту	Зростання вартості матеріалів і послуг, складність формування цін
Воєнні ризики	Зумовлені безпековою ситуацією	Руйнування об'єктів, зупинка проєктів, небезпека для персоналу	Переривання робіт, обмеження доступу до об'єктів
Політико-правові ризики	Зміни у законодавстві та регулюванні	Зміни у будівельних нормах, податковому та тендерному законодавстві	Підвищені вимоги до документації та дозвільних процедур
Фінансові ризики	Ризики втрати фінансової стійкості	Затримки фінансування, дефіцит обігових коштів	Касові розриви через поетапну оплату робіт
Інвестиційні ризики	Невизначеність щодо окупності проєктів	Скорочення приватних інвестицій, висока вартість кредитів	Обмежений доступ до інвестицій для малих підприємств
Ринкові ризики	Пов'язані з коливанням попиту та конкуренції	Нерівномірність попиту, зростання конкуренції	Висока залежність від локального ринку

Кінець таблиці А.1

1	2	3	4
Операційні ризики	Порушення виробничих процесів	Збої постачання матеріалів, перебої з енергопостачанням	Затримки виконання ремонтних робіт
Логістичні ризики	Порушення ланцюгів постачання	Дефіцит матеріалів, збільшення строків доставки	Залежність від локальних постачальників
Кадрові ризики	Дефіцит і плинність кадрів	Міграція працівників, мобілізація	Нестача кваліфікованих робітничих кадрів
Технологічні ризики	Відставання технічного рівня	Зношеність обладнання, низький рівень цифровізації	Обмежені можливості оновлення техніки
Інноваційні ризики	Невдачі впровадження нових рішень	Високі витрати на інновації без гарантованого результату	Обережне ставлення до нових технологій
Екологічні ризики	Негативний вплив на довкілля	Порушення екологічних норм, утилізація відходів	Обмеження при виконанні ремонтних робіт
Репутаційні ризики	Втрата довіри замовників	Порушення строків і якості виконання робіт	Швидке поширення негативної інформації на локальному ринку
Управлінські ризики	Помилки у прийнятті рішень	Недостатній аналіз ринку, неефективне планування	Висока залежність від управлінських компетенцій керівника

Джерело: систематизовано і сформовано автором

Таблиця А.2 – Особливості формування ринкових можливостей підприємств будівельної та ремонтно-будівельної галузей

Критерій	Будівельна галузь	Будівельно-ремонтні підприємства
Характер діяльності	Переважно реалізація масштабних проєктів нового будівництва	Виконання ремонтних, відновлювальних і реконструкційних робіт
Тип ринкових можливостей	Довгострокові, капіталомісткі, стратегічні	Коротко- та середньострокові, оперативні, адаптивні
Проєктна специфіка	Великі проєкти з тривалим циклом реалізації	Менші за масштабом проєкти з високою частотою виконання
Залежність від державного замовлення	Висока, особливо в інфраструктурних проєктах	Значна, зокрема в програмах відновлення та ремонту
Вплив ринкової кон'юнктури	Відносно інерційний характер змін	Висока чутливість до коливань попиту
Ресурсна забезпеченість	Значні матеріально-технічні та фінансові ресурси	Обмежені ресурси, орієнтація на гнучке використання
Кадровий чинник	Висока потреба в інженерно-технічному персоналі	Висока залежність від кваліфікованих робітничих кадрів
Технологічний рівень	Використання масштабних технологій та техніки	Акцент на універсальності та мобільності технологій
Територіальна прив'язаність	Часто міжрегіональна або національна	Переважно локальна або регіональна
Ризиковість діяльності	Високі фінансові та інвестиційні ризики	Підвищені операційні та ринкові ризики
Інноваційні можливості	Впровадження нових будівельних технологій	Упровадження сучасних матеріалів і методів ремонту
Гнучкість управління	Відносно низька через складну структуру	Висока, завдяки простішій організації
Особливості в умовах війни та відновлення	Реалізація великих проєктів відбудови інфраструктури	Швидке реагування на потреби відновлення житла та об'єктів соціальної сфери

Джерело: розроблено автором

Таблиця А.3 – Підходи та методи управління розвитком ринкових можливостей підприємства

Управлінський підхід	Зміст підходу	Основні методи управління	Очікуваний результат
1	2	3	4
Системний	Розгляд підприємства як відкритої системи, що взаємодіє з зовнішнім середовищем	Системний аналіз, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, узгодження цілей і ресурсів	Комплексне бачення ринкових можливостей, узгоджені управлінські рішення
Стратегічний	Орієнтація на довгостроковий розвиток і формування конкурентних переваг	SWOT-аналіз, портфельний аналіз (BCG, McKinsey), сценарне планування	Визначення пріоритетних напрямів розвитку ринкових можливостей
Маркетинговий	Орієнтація на потреби споживачів і ринковий попит	Маркетингові дослідження, сегментація ринку, позиціонування, аналіз конкуренції	Підвищення ринкової орієнтації та конкурентоспроможності
Ресурсно-компетентнісний	Акцент на внутрішніх ресурсах і ключових компетенціях підприємства	Аналіз ресурсів і компетенцій, бенчмаркінг, розвиток персоналу	Ефективне використання внутрішнього потенціалу

Кінець таблиці А.3

1	2	3	4
Процесний	Управління розвитком ринкових можливостей як сукупністю взаємопов'язаних процесів	Моделювання бізнес-процесів, управління проектами, контролінг	Підвищення керованості та прозорості управлінських процесів
Адаптивний	Гнучке реагування на зміни ринкового середовища	Моніторинг ринку, сценарний аналіз, оперативне коригування рішень	Підвищення адаптивності та стійкості підприємства
Ризик-орієнтований	Урахування ризиків у процесі управління розвитком	Ідентифікація та оцінка ризиків, ризик-менеджмент, страхування	Зниження негативного впливу ризиків на реалізацію можливостей
Інноваційний	Орієнтація на впровадження нових технологій і управлінських рішень	Управління інноваціями, цифровізація, впровадження сучасних технологій	Розширення ринкових можливостей і підвищення ефективності

Таблиця Б.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «БК БТМ» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	Один. вим.	Роки			Відхилення (+,-) від попереднього року		Темпи зміни, %, до попереднього року	
			2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Обсяг реалізованої продукції	тис. грн	11 929,60	18 602,90	33 786,50	+6 673,30	+15 183,60	155,9	181,6
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	10 185,80	16 471,00	28 598,10	+6 285,20	+12 127,10	161,7	173,6
3	Витрати на гривню реалізованої продукції	грн	0,85	0,89	0,85	+0,03	-0,04	103,7	95,6
4	Активи	тис. грн	8 735,50	15 038,60	19 553,90	+6 303,10	+4 515,30	172,2	130,0
5	Власний капітал	тис.грн	3 676,60	4 085,40	5 044,70	+408,80	+959,30	111,1	123,5
6	Зобов'язання	тис.грн	5 058,90	10 953,20	14 509,20	+5 894,30	+3 556,00	216,5	132,5
7	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	12,00	19,00	16,00	+7,00	-3,00	158,3	84,2
8	Середньорічний виробіток одного працівника	тис. грн / особу	994,13	979,10	2 111,66	-15,03	+1 132,56	98,5	215,7
9	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	284,9	408,8	959,3	+123,90	+550,50	143,5	234,7

Кінець таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Рентабельність доходу	%	2,39	2,20	2,84	-0,19	+0,64	92,0	129,2
11	Рентабельність витрат	%	2,80	2,48	3,35	-0,32	+0,87	88,7	135,2
12	Рентабельність власного капіталу	%	7,75	10,01	19,02	+2,26	+9,01	129,1	190,0
13	Рентабельність активів	%	3,26	2,72	4,91	-0,54	+2,19	83,3	180,5

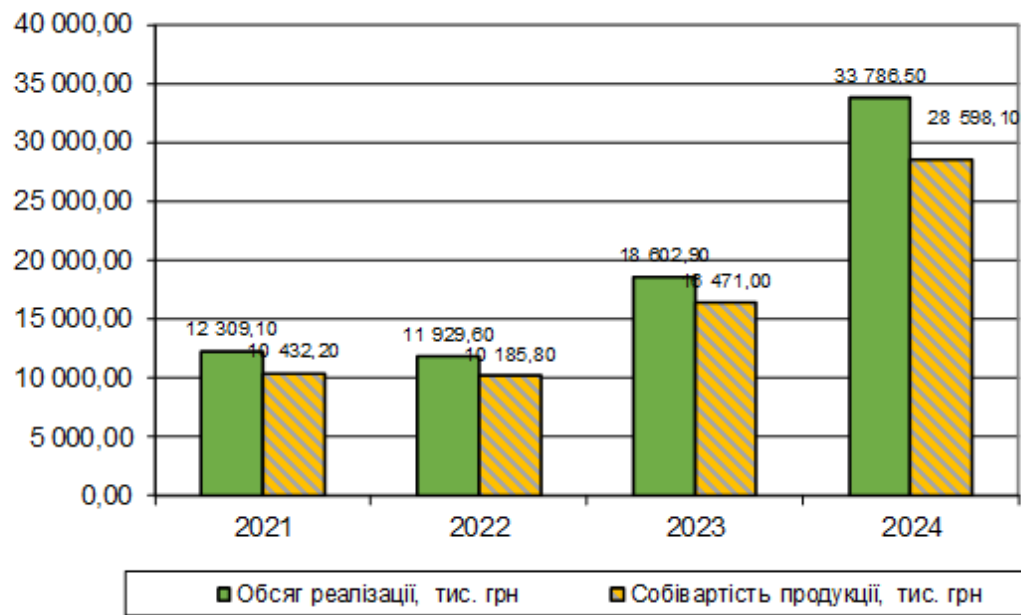


Рисунок Б.1 – Динаміка обсягів реалізації і собівартості продукції (робіт, послуг) підприємства

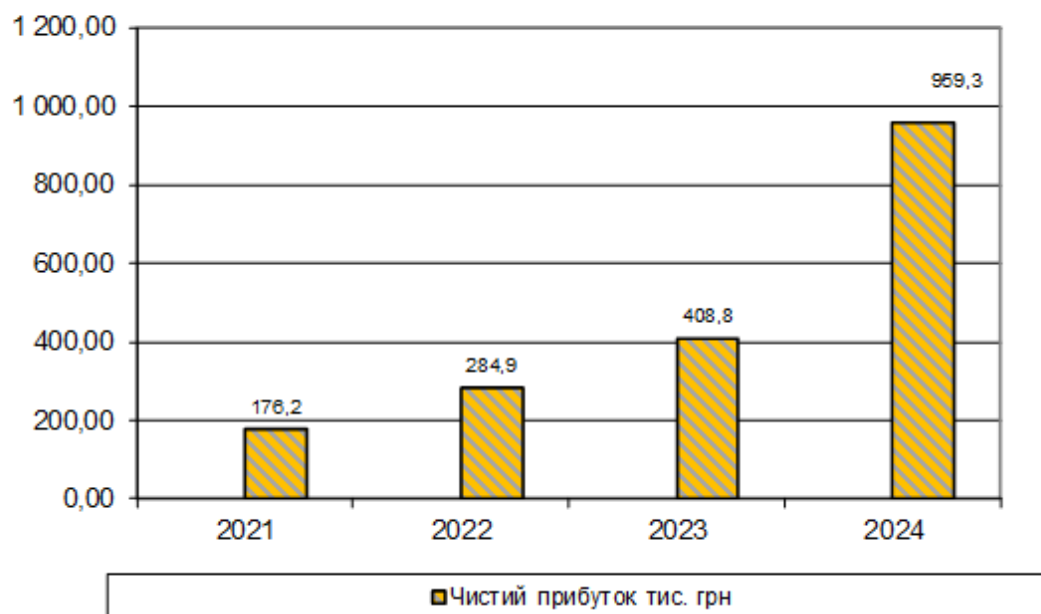


Рисунок Б.2 – Динаміка чистого прибутку підприємства

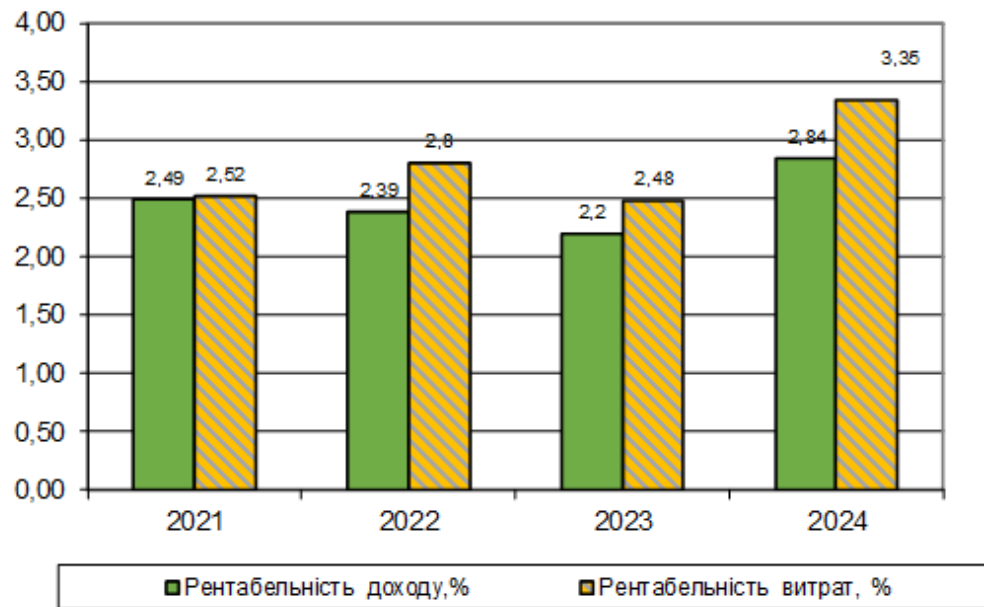


Рисунок Б.3 – Динаміка рентабельності доходу і витрат підприємства

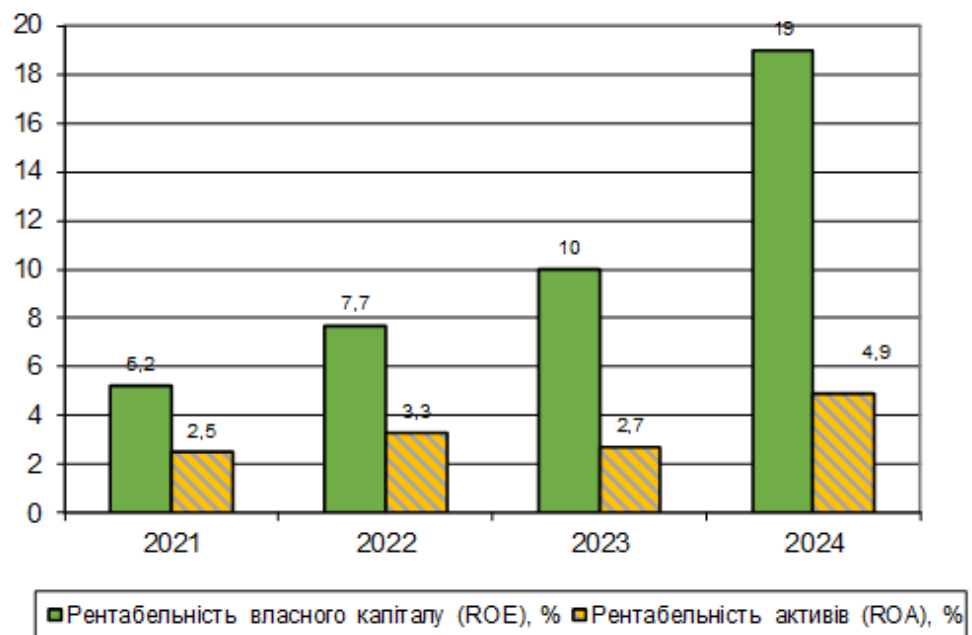


Рисунок Б.3 – Динаміка рентабельності власного капіталу і активів підприємства

Таблиця Б.2 – Динаміка основних фінансових коефіцієнтів ТОВ «БК ВТМ»

Показник	Формула	Оптимальне значення	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Темп зміни 2024/2023, %
Коеф. автономії	Власний капітал / Активи	$\geq 0,5$	0,49	0,42	0,27	0,26	96,3
Коеф. фін. залежності	1 / Ка	$\leq 2,0$	2,04	2,38	3,70	3,85	104,1
Поточна ліквідність	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,5–2,5	1,94	1,55	1,18	1,27	107,6
Швидка ліквідність	(Оборотні активи – Запаси) / Пот. зобов'язання	0,8–1,0	0,93	1,39	1,07	0,90	84,1
Абсолютна ліквідність	Грош. кошти / Пот. зобов'язання	0,2–0,35	0,14	0,05	0,17	0,06	35,3
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Чистий прибуток / Власний капітал $\times 100$	$\geq 10\%$	5,2	7,7	10,0	19,0	190,0
Рентабельність активів (ROA), %	Чистий прибуток / Активи $\times 100$	$\geq 3-5\%$	2,5	3,3	2,7	4,9	181,5

Таблиця Б.3 – Показники ділової активності ТОВ «БК ВТМ».

Показник	Формула	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Темп зміни 2024/2023, %	Тенденція
Коефіцієнт оборотності активів	Дохід від реалізації / Середня вартість активів	0,75	0,81	0,62	0,90	145,2%	зростання ефективності використання активів
Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість реалізації / Середні запаси	3,8	4,3	3,5	4,6	131,4%	прискорення обороту запасів
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	(Дебіторська × 365) / Виручка	52	47	39	36	92,3%	покращення (швидше повернення коштів)
Період обороту кредиторської заборгованості, днів	(Кредиторська × 365) / Собівартість	44	51	63	58	92,1%	скорочення терміну розрахунків

Таблиця Б.4 – PEST-аналіз ТОВ «БК ВТМ»

Фактор	Поточна ситуація	Вплив на ринкові можливості + - позитивний; - негативний)	Заходи / рекомендації
Political (Політичні)	<ul style="list-style-type: none"> - Війна та її наслідки на інфраструктуру - Державні програми відбудови та підтримки будівельної галузі - Зміни законодавства щодо держзакупівель 	<ul style="list-style-type: none"> + Високий попит на ремонтно-будівельні послуги в програмах відновлення - Ризик затримки державних платежів 	<ul style="list-style-type: none"> - Активно брати участь у державних та муніципальних тендерах - Моніторинг законодавчих змін та адаптація контрактів
Economic (Економічні)	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання цін на будівельні матеріали та енергоресурси - Коливання гривні та інфляційні ризики - Обмежені фінансові ресурси замовників 	<ul style="list-style-type: none"> - Може впливати на рентабельність проєктів та обсяги замовлень 	<ul style="list-style-type: none"> - Формування фінансових резервів - Довгострокові контракти із фіксованими цінами - Оптимізація витрат
Social (Соціальні)	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання потреб у житлі та інфраструктурі після війни - Підвищена увага до безпеки та якості будівництва 	<ul style="list-style-type: none"> + Збільшення попиту на якісні ремонтно-будівельні послуги 	<ul style="list-style-type: none"> - Акцент на якість та безпеку проєктів - Позиціонування компанії як надійного партнера
Technological (Технологічні)	<ul style="list-style-type: none"> - Швидкий розвиток будівельних технологій та матеріалів - Використання ІТ-рішень для управління проєктами 	<ul style="list-style-type: none"> + Можливість підвищення ефективності та скорочення витрат 	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження сучасних технологій і програмного забезпечення - Підвищення кваліфікації персоналу

Таблиця Б.5 – SWOT-аналіз ТОВ «БК ВТМ» у контексті розвитку ринкових можливостей

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Стабільне зростання обсягів реалізації та чистого прибутку	Низький рівень фінансової автономії
Високі темпи зростання рентабельності власного капіталу та активів	Висока залежність від залучених коштів
Підвищення продуктивності праці у 2024 році	Недостатній рівень абсолютної ліквідності
Накопичений досвід виконання будівельно-ремонтних робіт	Обмежені власні фінансові ресурси для масштабних інвестицій
Гнучкість управління та адаптація до змін ринку	Чутливість до зростання витрат і цін на ресурси
Можливість швидкого реагування на локальний попит	Обмежена диверсифікація джерел доходів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на будівельно-ремонтні роботи в умовах відновлення інфраструктури	Воєнні ризики та загроза руйнування об'єктів
Державні та муніципальні програми відбудови	Макроекономічна нестабільність та інфляція
Розширення присутності на локальних і регіональних ринках	Зростання вартості будівельних матеріалів
Залучення інвестицій і партнерських проєктів	Посилення конкуренції в галузі
Впровадження сучасних технологій і матеріалів	Дефіцит кваліфікованих кадрів
Розвиток довгострокових контрактів із замовниками	Регуляторні та дозвільні обмеження

Таблиця В.1 – Цифрові технології в будівництві: зв'язок процесів, рішень і вигоди в управлінні ризиками реалізації ринкових можливостей підприємства

Бізнес-процес	Цифрове/ІТ-рішення	Основні переваги
1	2	3
Проектування та моделювання	BIM (Building Information Modeling)	3D-моделювання об'єктів Зменшення помилок у проектуванні Прозорість змін
Планування робіт	Системи CPM / Gantt Primavera MS Project	Раціональне розподілення ресурсів Контроль термінів Оптимізація логістики
Управління будівельним майданчиком	Мобільні додатки ІоТ-сенсори Drone-контроль	Онлайн-моніторинг Зменшення затримок Контроль якості
Управління кошторисом і бюджетом	ERP-системи (SAP, Oracle) Будівельні CRM (Buildertrend тощо)	Прозорість витрат Автоматизоване бюджетування Запобігання перевитратам
Управління підрядниками	Платформи співпраці (Procore, PlanGrid)	Централізовані дані Контроль виконання робіт Зниження комунікаційних втрат
Документообіг	EDMS (Electronic Document Management Systems) Хмарні сервіси	Доступність документів Зменшення паперового навантаження Аудит і контроль
Безпека та контроль доступу	ІоТ та відеонагляд Системи ідентифікації працівників	Підвищення безпеки Контроль присутності Менше несанкціонованого доступу

Кінець таблиці В.1

1	2	3
Експлуатація об'єктів	CAFМ / CMMS Цифрові паспорти будівель	Управління техобслуговуванням Оптимізація витрат на експлуатацію
Енергоефективність і сталий розвиток	Smart Building Tech BEMS (Building Energy Management Systems)	Енергоощадність Екологічність Дотримання стандартів ESG
Клієнтська взаємодія	Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR)	Демонстрація об'єктів Покращення клієнтського досвіду