

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему
«УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав(ла): здобувач(ка) вищої
освіти
4 курсу групи ММК 2022-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародних
компаній»

Михайло ЖУКОВ
(прізвище та ініціали)

Керівник Владислава ТРОЯН
(прізвище та ініціали)

Рецензент Олена УГОДНІКОВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Шевченко В.С.
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародних компаній»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Новікова М. М.

«02» березня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Жукова Михайла Дмитровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління стратегічним розвитком підприємства»
2. Керівник роботи Троян Владислава Ігорівна, доктор філософії, старший викладач
затверджені наказом закладу вищої освіти від 02.03.2026 р. № 198-03
Строк подання здобувачем роботи 18.06.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні засади управління стратегічним розвитком підприємства. Розділ 2. Аналіз та оцінка фінансової діяльності ТДВ «Житлобуд-2». Розділ 3. Напрями вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу 1. Мета, об'єкт та предмет. 2. Сутність і поняття стратегічного розвитку підприємства. 3. Методи та інструменти формування стратегії розвитку підприємства. 4. Зарубіжний досвід стратегічного управління розвитком підприємства. 5. Загальна характеристика підприємства ТДВ «Житлобуд-2» та середовища його діяльності. 6. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства. 7. Аналіз діючої стратегії розвитку підприємства. 8. Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства. 9. Розробка стратегічних цілей і програм розвитку. 10. Шляхи та напрями вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства.

6. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	25.05.2026-01.06.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні засади управління стратегічним розвитком підприємства	25.05.2026-01.06.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз та оцінка фінансової діяльності ТДВ «Житлобуд-2»	02.06.2026-08.06.2026	виконано
4.	Розділ 3. Напрями вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства	09.06.2026-14.06.2026	виконано
5.	Висновки	15.06.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	16.06.2026-17.06.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	16.06.2026-17.06.2026	виконано
8.	Попередній захист	18.06.2026	виконано
9.	Захист	23.06.2026 24.06.2026	

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Михайло ЖУКОВ
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Владислава ТРОЯН
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність і поняття стратегічного розвитку підприємства.....	7
1.2. Методи та інструменти формування стратегії розвитку підприємства	16
1.3. Зарубіжний досвід стратегічного управління розвитком підприємства.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЖИТЛОБУД-2».....	39
2.1. Загальна характеристика підприємства ТДВ «Житлобуд-2» та середовища його діяльності.....	39
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства.....	46
2.3. Аналіз діючої стратегії розвитку підприємства.....	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	68
3.1. Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства.....	68
3.2. Розробка стратегічних цілей і програм розвитку.....	77
3.3. Шляхи та напрями вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства	84
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92

ВСТУП

Сучасний етап розвитку вітчизняної економіки характеризується безпрецедентним рівнем нестабільності, зумовленим тривалими воєнними діями, руйнуванням інфраструктури, макроекономічними коливаннями та глибокою демографічною кризою. У таких нестабільних умовах традиційні підходи до управління підприємствами втрачають свою ефективність, оскільки орієнтовані на короткострокове виживання, а не на стратегічні орієнтири. Особливо вразливою виявилася будівельна галузь, яка безпосередньо залежить від інвестиційного клімату, логістичних ланцюгів та купівельної спроможності населення. Забезпечення довгострокової життєздатності, гнучкості та конкурентоспроможності будівельних компаній потребує розробки та впровадження системного інструментарію управління їхнім стратегічним розвитком. Концептуальний перехід до динамічних адаптивних стратегій, зокрема стратегії диверсифікації, дозволяє нівелювати регіональні та безпекові ризики, оптимізувати ресурсний потенціал та сформувати передумови для сталого функціонування у повоєнний період. Усе це зумовлює високу актуальність, теоретичну та практичну значущість обраної теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління стратегічним розвитком підприємства в умовах підвищеної нестабільності на прикладі ТДВ «Житлобуд-2». Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено низку логічних завдань, що передбачали дослідження теоретичної сутності, понятійного апарату та класичних інструментів формування стратегії розвитку підприємства, а також вивчення зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту з метою його адаптації до вітчизняних реалій. Крім того, завдання роботи охоплювали аналіз поточного середовища діяльності, ринкових позицій та внутрішнього потенціалу ТДВ «Житлобуд-2», оцінювання фінансово-економічного стану підприємства та вектора його

діючих стратегічних напрямів, обґрунтування вибору оптимальної стратегічної альтернативи, а також розробку комплексної програми заходів, спрямованої на підвищення ефективності реалізації обраної стратегії.

Об'єктом дослідження виступає безпосередньо процес управління стратегічним розвитком підприємства в умовах підвищеної нестабільності та зовнішніх викликів.

Предметом дослідження є теоретичні підходи, методичні інструменти та практичні заходи щодо формування й підвищення ефективності реалізації стратегії розвитку ТДВ «Житлобуд-2».

Методологічну основу роботи становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, серед яких використано метод теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу для дослідження наукових підходів, PEST-аналіз та SWOT-аналіз для оцінювання факторів макросередовища й внутрішнього потенціалу компанії, метод фінансово-економічного аналізу для оцінювання ліквідності, рентабельності та структури капіталу, матричний метод для обґрунтування вибору стратегічної альтернативи, а також системно-цільовий підхід для розробки комплексної програми вдосконалення управління.

Інформаційною основою роботи є праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців з питань стратегічного менеджменту, законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали, а також фінансова звітність і внутрішня документація ТДВ «Житлобуд-2» за 2022–2024 роки. Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що запропоновані рекомендації щодо впровадження стратегії диверсифікації, цифровізації взаємодії з клієнтами та оптимізації собівартості мають прикладний характер і можуть бути безпосередньо використані менеджментом компанії для зміцнення ринкових позицій та забезпечення стійкого розвитку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і поняття стратегічного розвитку підприємства

Важливе місце в сучасних умовах діяльності будь-якого підприємства займає не лише достатня забезпеченість ресурсами та високі показники ефективності діяльності компанії в певний момент часу, але й чітке розуміння подальших кроків для досягнення стратегічних цілей. Стратегічний розвиток є невід'ємною складовою діяльності будь-якої успішної компанії. За відсутності належного рівня стратегічного планування підприємство може втратити свої переваги у конкурентному середовищі, несвоєчасно відреагувати на мінливість ринкового середовища та приймати неефективні управлінські рішення. Саме через це проблематика формування стратегії розвитку стає крайнє актуальним у сучасних умовах.

Чітко визначена стратегія дозволяє підприємству конкретизувати напрямки діяльності, визначити орієнтири, раціонально розподілити ресурси та забезпечити належний рівень конкурентоспроможності [1]. Крім того, наявність чітко визначеної стратегії дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуватися до нових умов господарської діяльності та забезпечувати належний рівень координації усіх структурних підрозділів підприємства.

У науковій літературі існують багато понять «стратегії розвитку підприємства», що пояснюється широким колом аспектів, зокрема з плануванням, аналізом зовнішнього середовища, управлінням ресурсами, формуванням конкурентних переваг та досягнення цілей. Також, велику роль у розгалуженості понять відіграв різний погляд науковців на процес управління [2]. У зв'язку з цим варто розглядати декілька визначень поняття «стратегія розвитку підприємства», які наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Перелік визначень поняття «стратегія розвитку підприємства»

№	Сутність
1	Забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку [3]
2	Передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких установлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план [4].
3	Довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації [5].
4	Це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку [6].
5	Є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі [7].
6	Програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу [8].
7	Це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що призводить підприємство до визначених цілей [9].
8	Це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах [10].
9	Є засобом досягнення перспективних цілей організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку [11].
10	Головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату [12].
11	Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості [13].
12	Логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від зовнішніх умов [14].
13	Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямків розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства [15].
14	Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів

Стратегії розвитку підприємства мають орієнтацію на довгострокову перспективу та потребують вкладень для розвитку інноваційних рішень, що тісно пов'язані з ризиками. На ризики керівникам потрібно звернути особливу увагу на етапі формування стратегії. Серед основних чинників негативного впливу можна виділити:

- непередбачуваність зовнішніх умов розвитку ринків
- зниження показників ефективності діяльності підприємства
- повна або часткова втрата контролю над ризиками
- допустимість зниження вартості активів через зміну їх якості
- недостатнє або надлишкове інвестування
- невідповідність структури підприємства його масштабам діяльності

Окрім існуючих ризиків варто усвідомлювати іноді повну відсутню здатність керівників ризикувати. Подібна проблема може стати причиною відхилення проекту за наявності навіть мінімальних ризиків.

Зважаючи на довгостроковий характер реалізації стратегії розвитку, важливо наперед врахувати здатність підприємства адаптуватися до змін ринкових умов. Виявлення можливостей для розвитку базується на детальному аналізі як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Для успішної реалізації стратегії необхідно враховувати її інноваційний напрямок. Стратегія розвитку орієнтована на досягнення позитивних результатів, таких як збільшення прибутків і підвищення рентабельності, що сприяють зростанню конкурентоспроможності продукції підприємства в цілому.

Стратегії розвитку підприємства можуть варіюватися залежно від різних чинників: виду його діяльності, наявних ресурсів, конкуренції на ринку та визначених цілей. Обраний стратегічний підхід визначає не лише особливості взаємодії компанії із зовнішнім середовищем, а й спосіб її адаптації до змінюваних ринкових обставин. У наукових джерелах поширеним підходом є класифікація стратегій розвитку за характером дій та

інтенсивністю управлінських рішень [16]. Згідно з цією класифікацією, стратегії поділяються на активні та пасивні [17]. Активним стратегіям притаманні такі чинники:

- швидке реагування на зміни ринку, спроби випередити конкурентів
- гнучка система, яка дозволяє прилаштовуватися до непередбачуваних змін
- можливість інтенсивного використання всіх видів ресурсів праці, енергії, сировини і матеріалів, обладнання
- неспинний процес пошуку та впровадження інноваційних ідей у всіх сферах діяльності підприємства

Пасивні стратегії мають обернені характеристики: вони передбачають слідування за конкурентом, замість намагання випередити його, що, хоча й не дозволяє випереджати їх, але допомагає не робити ті ж помилки. Перегляд своєї діяльності при дотриманні цієї стратегії підприємство проводить лише при наявності крайньої потреби. Таким чином, пасивні стратегії являються менш ризиковими і являються менш витратними. Детальніший порівняльний аналіз активних та пасивних стратегій наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Характеристики активної та пасивної стратегії розвитку підприємства

Характеристика	Активна стратегія	Пасивна стратегія
Ризики	Високий рівень ризику	Низький або середній рівень ризику
Інновації	Активне впровадження інновацій	Запізніле впровадження інновацій
Конкуренти	Випередження конкурентів	Слідування за конкурентами
Збутова політика	Постійне корегування, високий рівень обслуговування	Корегування за потреби
Товарна політика	Увага на оновленні продукції	Увага на обсягах виробництва
Цінова політика	Спрямованість на як більше груп споживачів, широкий спектр знижок	Спрямованість на одну чи декілька груп споживачів, використання знижок ідентичних конкурентам
Частка ринку	Розширення частки ринку, вихід на нові сегменти	Втримання наявної частки

Активно-наступальна стратегія розвитку підприємства спрямована на орієнтацією на швидкий розвиток і прагне зайняти більш сильні позиції на ринку. У цьому випадку підприємство намагається діяти не пасивно, а навпаки – проявляти ініціативу та самостійно впливати на зміни, що відбуваються у сферах його діяльності. Компанія не чекає, поки конкуренти запропонують щось нове, а першою пропонує новації, продукцію або підходи до технології виробництва. Одна з характерних рис такої стратегії – активна робота над створенням нових видів продукції, підприємство постійно шукає можливості для вдосконалення товарів або розробки абсолютно нових пропозицій, які могли б зацікавити різні групи споживачів. Також велике значення має впровадження сучасних технологічних процесів у виробництві, що дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства, покращити показник якості продукції та скоротити певні види витрат. Серед важливих умов реалізації цієї стратегії є активне використання різноманітних ресурсів підприємства: сировина, матеріали, виробниче обладнання, трудові ресурси та фінансові. В процесі розвитку підприємство намагається координувати їх використання таким чином, щоб досягти поставлених цілей з максимальними позитивними показниками. Наприклад, модернізується обладнання, покращується організація праці, впроваджуються нові методи управління виробничими процесами. Разом із цим активно-наступальна стратегія розвитку передбачає проведення різноманітних заходів, які спрямовані на підтримку розвитку підприємства: інвестиції у покращення технологій виробництва, розширення асортименту продукції, пошук нових ринків збуту або вдосконалення маркетингової діяльності. Завдяки цим діям підприємство може поступово зміцнювати свої позиції та підвищувати конкурентоспроможність. Також необхідно враховувати, що застосування такої стратегії пов'язане з певними ризиками, оскільки підприємство активно вкладає кошти у нові розробки та технології, йому потрібні значні фінансові ресурси. Крім того, інновації не завжди приносять очікуваний результат

швидко. Саме через це реалізація активно-наступальної стратегії потребує ретельного планування, аналізу можливостей підприємства та готовності приймати управлінські рішення в умовах невизначеності.

Пасивно-наступальна стратегія розвитку підприємства характеризується зовсім іншим підходом. Компанії, що використовують цю стратегію, не поспішають впроваджувати нові ідеї, а спочатку уважно спостерігають за діями провідних підприємств цієї галузі. Лише після того, як новий продукт випробуваний лідерами ринку, компанії впроваджують заходи для реалізації цього продукту. До переваг цього підходу відноситься можливість упровадження його на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства, оскільки дана стратегія дозволяє отримувати поступовий розвиток без великих ризиків. Запровадження цієї стратегії все одно пов'язане з витратами, оскільки модифікація виробничого процесу або продукції компанії завжди потребує фінансових ресурсів. Проте рівень ризику, при такому способі, зазвичай не є високим, оскільки підприємство спирається на досвід своїх конкурентів, які вже запровадили це рішення або пройшли початкові етапи його реалізації. У практичній діяльності пасивно-наступальна стратегія характеризується планомірним і поступовим зростанням. Заходи для реалізації включають планове оновлення асортименту, удосконалення виробничого процесу та постійні системи контролю, що підвищують ефективність виробництва. Загалом, цей підхід створює можливості для компанії зі збереження стабільного стану та поступового зростання за мінімальних ризиків.

Окремо варто виділити захисну стратегію, яка характеризується оптимізацією усього виробничого процесу у відношенні витрат до випуску. Здійснення цієї стратегії відбувається шляхом удосконалення власної продукції до рівня, ідентичного конкурентам. Данна стратегія не має серйозних ризиків при втіленні, оскільки використовує досвід інших компаній. Використання захисної стратегії відбувається переважно на етапі спаду життєвого циклу підприємства. Завданням стратегії є пошук найменш

ризикованих шляхів функціонування підприємства та вирішення небезпек.

При побудові стратегії розвитку завжди існують певні основоположні принципи, які слугують міцним фундаментом для подальшої роботи. Принципи визначаються як основні вимоги, основні правила діяльності, доцільний характер відносин учасників управлінських відносин, загальні правила формування систем, об'єктивні правила управлінської поведінки за потребами об'єкта управління. У науковій літературі виділяють три основних групи принципів управління стратегічним розвитком: принципи систем, принципи розвитку, принципи управління [18]. До першої групи відносяться принципи, які характеризують систему підприємства як складну взаємозалежну структуру. Основні принципи та їх характеристика відображені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Принципи систем стратегічного розвитку підприємства

Група принципів	Принципи	Сутність принципів
Принципи загальної теорії систем	Системність	До системи належать об'єкти, явища, процеси світу
	Ізоморфізм	Відповідність структури однієї системи структурі іншої системи
Системні принципи	Цілісність властивостей системи, структурність, взаємозалежність структури й середовища, ієрархічність, множинність опису системи	
Принципи системного підходу	Принцип кінцевої мети	У системі все підпорядковано головній меті
Принципи побудови системи ресурсного забезпечення	Рухливість	Зміна елементів системи через вплив зовнішнього середовища разом зі зміною ресурсного забезпечення
	Адаптивність	Можливість трансформувати системи відповідно до змін цілей компанії та змін зовнішнього середовища

До другої групи відносяться принципи розвитку, які відображають поступові зміни, удосконалення та планомірного зросту підприємства у

процесі його стратегічного розвитку. Зазначена група дозволяє адаптувати діяльність суб'єкта господарювання до мінливих умов ринку та сформувати фундамент для нарощування його конкурентних переваг. Основні принципи та їх характеристика відображені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Принципи стратегічного розвитку підприємства

Група принципів	Принципи	Сутність принципів
Принципи розвитку соціально-економічної системи	Інформаційна забезпеченість	Забезпечення своєчасної і релевантної інформації, наявність адекватних методів і моделей обробки інформації
	Принцип багатьох рівнів	Управління на одному рівні відображається на активності на інших рівнях; в умовах підприємства мають сенс як економічні, так і суспільні критерії ефективності
	Ефективність й оптимальність прийняття рішень	Критерій оптимальності управлінського рішення – показник ефективності рішення
Принципи управління сталим розвитком	Комплексність	Полягає у всеосяжності залучення до механізму управління розвитком усіх елементів підприємства, зв'язків між ними та середовищем підприємства
	Взаємозв'язок та взаємообумовленість	Функціонування окремого елемента спричиняє особливості дії іншого
	Принцип гнучкості	Швидка адаптація до змін умов функціонування
Принципи управління розвитком підприємства	Принцип сумісності	Гармонійна взаємодія елементів управління сталим розвитком
	Комплексність	Комплексна розробка напрямів реформування й розвитку за строками, виконавцями, ресурсами
	Ефективність і результативність	Фінансова забезпеченість й окупність стратегії розвитку підприємства
	Готовність до інновацій	Пріоритет в управлінні розвитком економічних систем на основі активізації інноваційної діяльності

Третю групу становлять принципи, що стосуються реалізації процесу стратегічного управління підприємством. Основні принципи та їх характеристика відображені у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Принципи управління підприємством

Група принципів	Принципи	Сутність принципів
Принципи управління в цілому	Принцип повноважень і відповідальності	Процес передачі повноважень та відповідальності працівникам
	Принцип дисципліни	Передбачає виконання умов угоди між працівником та керівником
	Принцип керівництва і напрямку дій	Об'єднання процесів з однаковою метою в групі
	Принцип порядку	Своє робоче місце для кожного робітника та кожний на своєму місці
Принципи управління підприємством	Науковість	Аналіз суперечливих концепцій і поглядів щодо вибору варіанта рішення, що приймається
	Системність та комплексність в управлінні	Оцінка структури як системи, що складається із безлічі елементів та як єдине ціле
Принципи управління виробництвом	Ефективність	Формування ефективного плану виробництва з мінімальними витратами ресурсів
	Реальність планування і управління	Підтримання балансу у виробничих потужностях, плану та ресурсах
	Принцип гнучкістю планування і управління стійкістю	Підвищення стабільності планів і методів організації та регулювання виробничого процесу
Принципи системології менеджменту	Принцип відкритості усіх систем	Можливість постійного внесення змін, аналізу показників
	Деталізація	Повноцінний розгляд системних компонентів
Принципи управління економічною стійкістю	Гнучкість і маневреність	Урахування мінливості середовища

1.2. Методи та інструменти формування стратегії розвитку

При розгляді різних підприємств можна виділити унікальність кожного у порівнянні з іншими. Наслідком цього являється різниця у створенні стратегій розвитку за різними факторами: специфіка галузі підприємства, значення досягнутих показників, місце на ринку, поведінка конкурентів, ставлення споживачів.

Процес розроблення стратегії ґрунтується на визначенні базових характеристик бізнес-структури і полягає у здійсненні сукупності послідовних заходів формування цілей і дій підприємства з метою оптимального використання існуючого потенціалу. У науковій літературі виділяють шість етапів процесу формування стратегії:

1. Проведення аналізу поточного стану підприємства та виділення його сильних та слабких сторін
2. Проведення аналізу макросередовища та конкурентів
3. Визначення цілей, місії та завдань підприємства
4. Обрання стратегії залежно від місії, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
5. Планування та реалізація обраної стратегії
6. Контроль за виконанням обраної стратегії

Процес дослідження зовнішнього та внутрішнього середовищ, в яких функціонує підприємство, надає можливості для визначення чинників, які мають безпосередній вплив на результати діяльності. За відсутності чіткого розуміння ступеня їхнього впливу неможливо задати правильний вектор стратегічного напрямку розвитку. Для досягнення максимально ефективного розроблення стратегії необхідно знати: конкурентні переваги інших компаній, потреб клієнтів, наявність ресурсів для підтримання діяльності, можливості у фінансовому секторі, рівень технологій у галузі та доцільність їх застосування. Також важливо визначити вплив підприємства на зовнішнє оточення: постачальників, ринок збуту, клієнтів, партнерів. При проведенні

аналізу середовища бізнес-структури можна виявити невикористані потужності компанії, її можливості для розвитку потенційно прибуткових напрямів діяльності та посилити позиції на ринку.

Успіх реалізації розробленої стратегії багато в чому залежить від спроможності компанії організувати роботу свого внутрішнього середовища. Для цього керівникам потрібно приділяти багато уваги у питаннях ресурсів компанії, її мікроклімату, цілям та завданням, структурі та виробничим технологіям. Сукупність цих факторів та можливостей підприємства й складають його конкурентоспроможність.

Формування стратегії розвитку підприємства залежить від великої низки факторів. Для урахування усіх варіантів розвитку та факторів впливу на нього може зайняти занадто багато ресурсів компанії та все одно бути неточним. Для раціонального та ефективного складання стратегій розвитку в менеджменті розроблено багато методів та інструментів для спрощення цього процесу. Кожен з них фокусується на певних аспектах діяльності компанії, аналізує його показники у цій сфері та надає результати, більш легші для сприйняття, на основі яких можна робити подальші висновки та розробляти конкретні заходи.

Для конструювання повноцінних стратегій на основі даних з всього підприємства одним із найпоширеніших методів є SWOT-аналіз. Цей підхід дозволяє комплексно оцінити зв'язки між ключовими для підприємства загрозами, можливостями, сильними та слабкими сторонами [19]. Кожна складова цього аналізу береться з даних підприємства, що потребує належного рівня передачі та упорядкування загальної інформації. У кінцевому підсумку, кожен пункт методу надасть важливу для формування стратегії інформацію:

- S (сильні сторони) – основні переваги компанії над іншими, те, що вона робить найкраще. Сюди відноситься те, в чому підприємство орієнтується достатньо добре, щоб вважати це певним «козирем» серед своїх конкурентів. Наприклад, це можуть бути переваги у фінансовому секторі:

стабільний грошовий потік, низький рівень заборгованості, сильна фінансова стійкість або висока рентабельність продукту. Також сильні сторони можуть відображатися у виробничій сфері: низька собівартість продукції, наявність сертифікатів якості, автоматизовані виробничі процеси. У маркетинговій діяльності сильними сторонами можуть виступати: висока впізнаваність торгової марки, гарна репутація на ринку, широка клієнтська база. До сильних сторін також можуть відноситися переваги з управлінської, кадрової, інноваційної або логістичної сфер.

- W (слабкі сторони) – це місця, де компанія найбільш уразлива, не має достатніх навичок або взагалі зазнає серйозних збитків. Сюди відносяться проблеми, які потребують ретельної уваги. Іноді з цими недоліками підприємства функціонують на нормальному рівні, а деколи без виправлення цих проблем компанія може зазнавати серйозних негативних наслідків. Сюди можуть відноситися: застаріле обладнання, висока собівартість продукції, низька якість, низька впізнаваність бренду, велика залежність від окремих постачальників, нестача кваліфікованих кадрів, висока плинність персоналу, низька мотивація працівників, низький рівень інновацій та ін.

- O (можливості) – галузі компанії, в яких можна отримувати додаткову вигоду, залучивши більше ресурсів. Наприклад, залучення нових постачальників, покращення логістики, автоматизація процесу виробництва, впровадження нових технологій, укладення нових угод, залучення інвестицій, розширення ринку збуту.

- T (загрози) – фактори, які мають вплив на діяльність підприємства та можуть призвести до серйозних негативних наслідків у майбутньому. В цій категорії важливо аналізувати зовнішнє середовище підприємства для виявлення потенційних загроз: посилення конкуренції на ринку, зниження попиту, нестабільність у країні, зміни у законодавстві, поява нових конкурентів, коливання валютного курсу, зростання вартості сировини, економічна нестабільність, швидке зростання компаній-конкурентів.

Кожний фактор даного аналізу допомагає обрати на етапі формування стратегії розвитку найбільш оптимальний варіант, зважаючи на наявні ресурси та фактори впливу зовнішнього середовища. Під час використання SWOT потрібно збирати та аналізувати велику кількість інформації, яка має бути достовірною та не схилитися до кращих чи гірших показників. Залучені експерти також мають бути неупередженими в аналізі показників, оскільки при порушенні правдивості інформації фіктивні результати скоріше нашкодять при складанні стратегії, аніж допоможуть [20]. Взагалі, весь процес використання даного методу являється вкрай важливим та потребує ретельної уваги до деталей. Кожний етап проведення даного аналізу тісно взаємопов'язаний один з одним та виникнення відхилень на одному, призведе до помилок у всіх. Загальний вигляд процесу проведення SWOT-аналізу зображено на рис. 1.1.

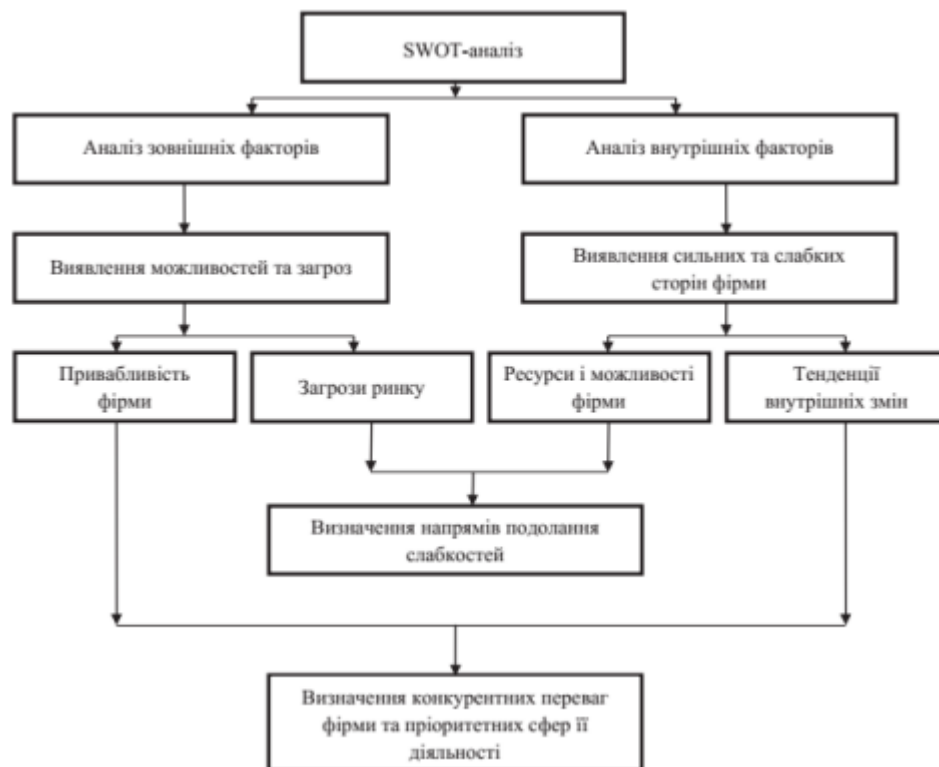


Рис. 1.1. Процес проведення SWOT-аналізу

Використання SWOT-аналізу для формування стратегії розвитку є потужним інструментом, але цей метод має і певні недоліки, які можуть

впливати на результати. Кожний із них може мати доволі сильний вплив як на весь процес проведення аналізу, так і на окремі етапи чи висновки. Серед основних недоліків цього методу можна виділити суб'єктивність оцінок факторів аналізу, оскільки різні експерти можуть по різному надати важливість тих чи інших сфер діяльності. Ще одним типовим недоліком являється відсутність оцінок у кількісному вираженні. Даний аналіз не містить точних розрахунків та не відображає силу впливу певних факторів. Окремою групою недоліків можна виділити проблеми в методології проведення цього аналізу: відсутність урахування часового фактору, поверхневість в оцінці показників, можливість отримання занадто загальних результатів. Проблеми при проведенні SWOT-аналізу можуть виникати і в організаційній сфері: рівень компетентності експертів, зміна результатів під впливом конформної поведінки, підтасовування показників на свою користь. Загалом, основна проблема використання даного методу полягає в тому, що більшість процесів залежать від особистого сприйняття та інтерпретації інформації учасниками, які проводять даний аналіз. Відсутність кількісно виражених показників покладає на задіяних людей велику відповідальність, що може сприяти недостатньо точним результатам. При покладенні на підлеглих задачі з проведення SWOT-аналізу керівник завжди має враховувати ризики психологічної упередженості, коли люди частіше записують сильні сторони, ніж слабкі, та можливість складання лише формального звіту без проведення повноцінної роботи.

Іншим методом для формування стратегії розвитку є PEST-аналіз. На відміну від SWOT, цей спосіб зосереджений на виявленні та оцінці факторів впливу на підприємство, які надходять із зовнішнього середовища. Основною метою цього аналізу є виокремлення факторів за чотирма напрямками, які є невідконтрольними для підприємства, але мають сильний вплив на прийняття стратегічних рішень [21].

Перший фактор, який скорочено називається "P", відповідає за політичні аспекти впливу на діяльність компанії. У цій категорії експерти

визначають наміри органів влади щодо регулювання діяльності підприємств, чинники, на які поширюються їхні межі діяльності та на які вони мають безпосередній вплив. Другим сектором аналізу є економічна складова впливу зовнішнього середовища. Аналіз цієї групи дозволяє зрозуміти спосіб, рівень та пріоритетність розподілу економічних ресурсів на державному рівні. Третій рівень аналізу дозволяє детально дослідити соціальний аспект зовнішнього середовища, що має вплив на діяльність компанії. Тут зазвичай вивчається структура та умови життя населення, а також їх ставлення до певних сфер. Останнім компонентом даного аналізу являється дослідження технологічного впливу на компанію. При належному рівні виконання даної задачі перед підприємством відкриваються можливості, пов'язані зі стрімким розвитком науки та техніки, можливості вчасно переключитися на більш перспективне технологічне рішення або відмовитися від застарілого [22]. Загалом, PEST-аналіз передбачає дослідження чотирьох основних груп факторів зовнішнього середовища, які мають вплив на діяльність компанії. Для кращого розуміння приналежності груп до відповідних подій варто навести приклади у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6.

Фактори впливу PEST-аналізу

Група факторів	Фактори
Р (політичні)	Стійкість політичної влади
	Податкова політика
	Політична стабільність в країні
	Трудове законодавство
	Рівень корупції
	Військово-політичний стан
	Державна підтримка
	Санкції
	Ліцензування діяльності підприємств
	Сертифікація продукції
	Антимонопольне законодавство
Е (економічні)	Рівень інфляції
	Курси валют
	Рівень безробіття
	Умови оплати праці
	Темпи економічного зростання

продовження табл. 1.6.

E (економічні)	Рівень доходів населення
	Інвестиційний клімат
	Економічна стабільність
	Ступінь тіньової економіки
	Купівельна спроможність населення
S (соціальні)	Рівень охорони здоров'я та освіти
	Вимоги до якості продукції
	Темпи зростання населення
	Чисельність населення
	Рівень урбанізації
	Міграція
	Тривалість життя
	Стиль життя населення
	Тривалість життя
	Стиль життя населення
	Релігійні та культурні цінності
	Рівень цифрової грамотності
	Рівень кваліфікацій робітників
	Споживчі уподобання
	T (технологічні)
Автоматизація виробництва	
Рівень інновацій та технологічного розвитку у галузі	
Цифровізація економіки	
Кібербезпека	
Технології альтернативної енергетики	
Технології переробки відходів	
Хмарні технології	
Швидкість впровадження нових технологій	
Поширення інтернету	

PEST-аналіз є гарним методом проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища для виявлення факторів впливу на підприємство, але він має певні недоліки, які можуть суттєво впливати на результати. Перший недолік є абсолютно ідентичним зі SWOT-аналізом і полягає у суб'єктивності оцінки. Результати значною мірою залежать від думок експертів, які займаються проведенням цього методу, та можуть суттєво відрізнятися. Другий недолік також є спільним з попереднім методом: відсутність кількісних оцінок дуже ускладнює об'єктивне порівняння факторів та може стати причиною непорозуміння різних фахівців. Важливим недоліком PEST-аналізу являється швидка втрата актуальності інформації. Сфери, що розглядаються при цьому методі є дуже мінливі у сучасному середовищі.

Політичні зміни відбуваються доволі часто, економічні показники часто бувають непередбачуваними, соціальна сфера являється дуже обширною та важко аналізованою, технологічний процес завжди розвивається, що потребує постійної адаптації. Мінливість інформації ставить серйозні виклики перед фахівцями, що проводять PEST-аналіз, оскільки отримати повністю актуальні дані та встигнути їх влучно застосувати може бути доволі важко, але при достатній компетентності принесе багато переваг. Використання цього методу також може стикатися з проблемою, яка впливає з поверхневого опису факторів, наслідком чого може стати занадто загальний результат.

Важливу роль у діяльності будь-якого підприємства відіграють конкуренти [23]. Конкуренти здатні завдати серйозних проблем, оскільки виготовляють аналогічні продукти чи послуги, активно змагаються за споживачів та максимальний прибуток. Дане конкурентне середовище являється важливим фактором, який ватро враховувати при формуванні стратегії розвитку. Для аналізу даної сфери варто використати модель “П’яти сил Портера”. Модель Портера виділяє п’ять основних сил конкурентного середовища, які необхідно враховувати при складанні стратегії[24]. До цих сил відносяться:

1. Конкуренція в галузі. Даний напрямок стосується кількості конкурентів на ринку та їх можливостей. Ця сила показує наскільки велика інтенсивність боротьби виникає між підприємствами з однієї галузі. Кожна компанія прагне отримати найбільший прибуток, тому велика частка подібних підприємств спричиняє більш активну боротьбу за клієнтів. Важливу роль також відіграє швидкість зростання ринку. Переважна більшість компаній прагне до розширення, що може ставати в розріз з відсутнім зростанням попиту і провокувати додаткове суперництво за частки ринку. Ще одним важливим фактором являється відмінність надаваної продукції або послуг, оскільки низька відмінність може спровокувати перехід споживачів до вигіднішого варіанту іншої компанії.

2. Потенціал нових учасників у галузі. Ця сила стосується бар’єрів

для нових потенційних учасників щодо входу на ринок. Поява нових конкурентів може сильно вдарити по компанії та її прибутку. Легкість вступу на ринок для новачків характеризується багатьма факторами: необхідні початкові інвестиції, необхідні технології виробництва, ступінь державного регулювання. При низьких показниках даних пунктів нові компанії зможуть з легкістю потрапити на ринок до вже існуючих та завдати серйозної конкуренції. Високі рівні бар'єрів для вступу певним чином надають захист для працюючих у цій сфері підприємств, знижуючи кількість потенційно нових конкурентів до мінімуму.

3. Влада постачальників. Цей напрямок показує можливості постачальників впливати на підприємство. Робота з постачальниками є важливою складовою діяльності підприємства. Кожній компанії потрібні певні ресурси для діяльності: сировина, матеріали, послуги. Кількість постачальників необхідних підприємству ресурсів може бути дуже обмеженою, що надає їм більш сильну ринкову позицію. В цій ситуації постачальник може більш активно просувати вигідні йому умови, використовуючи сильну позицію та незамінність. Така ж ситуація складається і при складному виробництві або унікальності наданих ресурсів.

4. Влада споживачів. Ця сила визначає можливість споживачів впливати на компанію. Альтернативність у виборі товару відіграє важливу роль. Чим більше способів отримання необхідного товару є у споживачів, тим легше вони можуть перейти до іншого підприємства. Також необхідно враховувати розмір клієнтської бази, оскільки чим менше клієнтів у компанії, тим більше кожен із них має впливу. Окремо варто виділити важливість обсягів закупівель споживачів. Клієнти, які купують продукцію у великих обсягах мають доволі значний вплив на виробника, оскільки втрата такого споживача може призвести до суттєвого зниження доходів.

5. Загроза заміників. Даний напрям визначає стійкість компанії до продуктів або послуг конкурентів з аналогічними властивостями, функціями або технічними можливостями. Наявність великої кількості товарів—

замінників слугує додатковим тиском на компанію та змушує її знижувати свої можливі доходи за рахунок просування свого товару шляхом зниження цін або покращення якості. Позиція компанії стає сильнішою, коли їх товар або послуга є унікальним. В цьому випадку підприємство може більш активно регулювати ціни, що сприяє збільшенню доходів.

Модель «П'яти сил Портера» являється дуже актуальним методом визначення для менеджерів та аналітиків положення компанії в конкурентному середовищі. Окрім цього даний інструмент доцільно використовувати і при плануванні виходу на новий ринок задля оцінки потенційних можливостей на ньому серед конкурентів.

В процесі формування стратегії розвитку підприємства важливу роль відіграє вплив ринку, на якому діє компанія. Аналіз положення на ринку необхідний для подальшого планування діяльності. Одним з найпоширеніших методів проведення такого аналізу є складання матриці Бостонської консультативної групи (БКГ). В цій матриці розглядаються такі два фактори, як темп росту ринку та частка, яку на ньому займає підприємство [25]. Метод передбачає зображення двох осей, які обмежують область, котра поділяється на чотири квадрати. Перша вісь відповідає за відносну частку ринку, яку займає компанія. Вона розділяє два сектори на ті, що мають показники відносної частки ринку більші за одиницю або менші. Значення відносної частки ринку розраховується шляхом ділення обсягу реалізованого продукту на реалізований обсяг головного конкурента або лідера. У результаті можемо підставити значення до матриці. Темпи росту ринку показують динаміку зростання цієї продукції даної галузі, можливість подальшого розширення ринку. Вісь темпів росту ринку поділяє два квадрати, які відображають швидкий та повільний ріст. Після розрахунку та проведення паралелей ми отримуємо точку в одному з чотирьох секторів: собаки, дійні корови, важкі діти, зірки. Характеристика кожного квадрата наведена у табл. 1.7.

Таблиця 1.7.

Сектори матриці БКГ

Квадрат	Відповідність осям	Характеристика
Собаки	Низька частка ринку, низький ріст	Слабкі конкурентні позиції, маленький прибуток або збитковість
Дійні корови	Висока частка ринку, низький ріст	Гарні конкурентні позиції, відсутність необхідності значних інвестицій, стабільний прибуток

Кожний сектор матриці БКГ можна розглядати не лише як характеристику товару на ринку, а й як певний етап життєвого циклу товару. Етап випуску товару припадає на квадрат “Важкі діти”, коли товар ще не зміг зайняти сильних позицій на ринку, але попит на нього вже з’являється. Даний етап потребує значних інвестицій у розвиток та просування продукту. На ньому ще не відомо, чи стане він успішним. Етап зростання переміщує товар в сектор “Зірки”, коли він все ще потребує значних інвестицій, але вже зайняв сильні конкурентні позиції, став популярним та отримує великий прибуток. Після цього настає етап зрілості, що переміщує показник товару до квадрата “Дійні корови”. Стрімке зростання ринку тут призупиняється, але товар вже зайняв велику частку ринку та має стійке становище. Цей етап є найбільш вигідним, оскільки забезпечує компанії великі стабільні прибутки та не потребує великих вкладень. Етап спаду для товару настає у квадраті “Собаки”. В цей період ринок майже не зростає або взагалі йде спадання, товар втрачає свої позиції та приносить мало прибутку. Такі продукти вже не мають перспектив та виходять з ринку. Матриця БКГ дозволяє не лише визначити позицію продукту на ринку, а й відстежити закономірності його розвитку, зіставивши з життєвим циклом. Загальний вигляд такого життєвого циклу представлений на рис. 1.2.

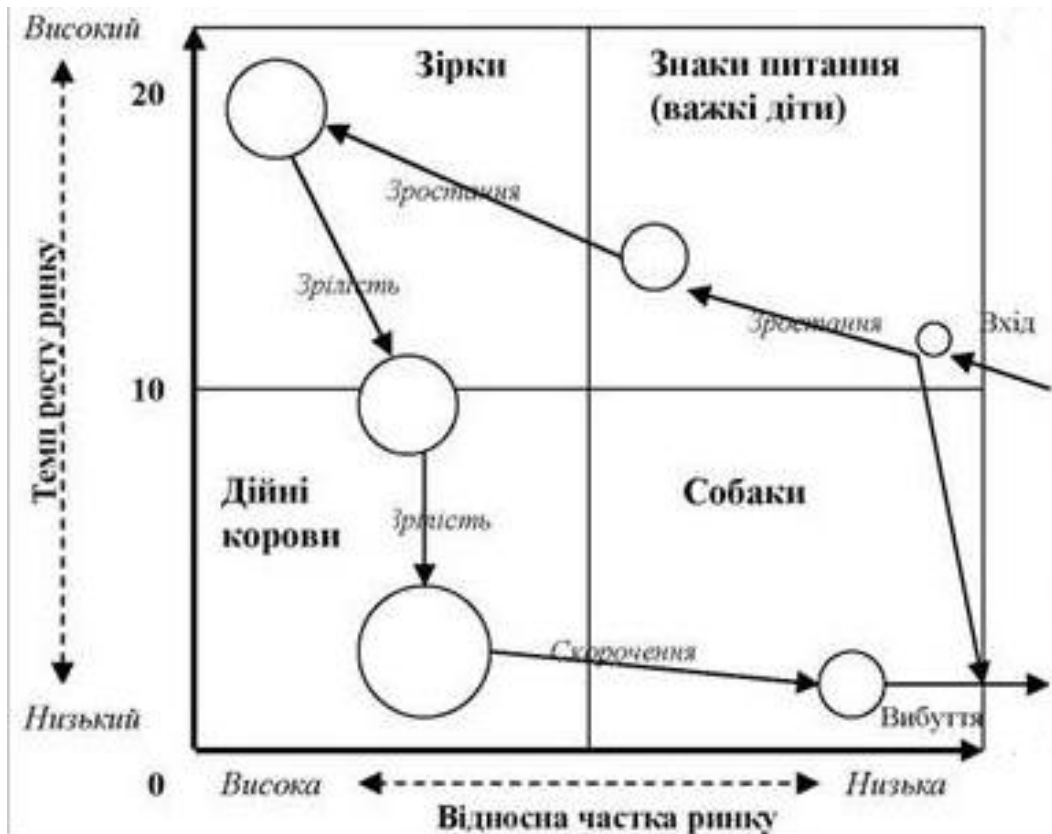


Рис. 1.2. Життєвий цикл продукту на матриці БКГ

Формування стратегії розвитку тісно пов'язане з прогнозуванням, бо неможливо обрати оптимальний варіант складання стратегії без передбачення майбутніх умов для діяльності компанії, зміни впливу зовнішнього середовища, ситуації на ринку та результату впроваджених рішень [26]. Прогнозування надає можливість підприємству краще дослідити майбутній стан впливових факторів та адаптуватися до них. У цьому процесі в нагоді стане один із найпопулярніших способів прогнозування – метод експертних оцінок та його покращена версія – метод Дельфі.

Метод Дельфі є популярним способом оцінювання та визначення пріоритетних напрямків діяльності підприємств. Його суть полягає у поетапному стабілізуванні оцінок. Для проведення цього методу обирають групу експертів та окремо від інших проводять опитування чи анкетування. Після цього результати узагальнюють, приводять до середніх значень та повертають фахівцям. Подальша робота експертів полягає в аналізі результатів та коригування своїх відповідей. Цей етап може повторюватися,

поки експерти не досягнуть консенсусу, а розбіжність в оцінках не стане мінімальною. На основі цих даних формується остаточний висновок і розробляються подальші дії. Такий метод є дієвим способом отримання неупереджених прогнозів щодо певної задачі. Проведення опитування в анонімному форматі надає змогу уникати тиску з боку більш авторитетних експертів та конформної поведінки. Крім того, уникаючи проблеми у великій групі, можна знизити можливість утворення конфліктів, оскільки прямої дискусії між опитуваними немає. При використанні цього методу доцільним є також залучення експертів з різних сфер, використання різного досвіду та поглядів може надати результат з урахуванням більшої кількості нюансів.

Метод Дельфі є гарною можливістю для прогнозування але має декілька недоліків, що можуть впливати на доцільність його застосування [27]. Перша проблема виникає на етапі підготовки до проведення опитування. Час на підготовку запитань та бланків, проведення індивідуальних опитувань, аналіз результатів та повторення цих дій протягом певної кількості етапів дуже розтягується. Ця проблема є ключовою у використанні цього методу і потребує заздалегідь виділення певного резерву часу. Інша слабкість, що може впливати вже на результати, – залежність від компетенції експертів та суб'єктивності думок. Для отримання достатньо точних та правильних результатів необхідно підбирати експертів з належним рівнем кваліфікації. Проблема суб'єктивності притаманна усім методам експертних оцінок, оскільки потрібно враховувати людський фактор.

Формування стратегії розвитку підприємства потребує проведення ретельного планування для досягнення цілей [28]. Одним зі способів ефективного планування є програмно-цільовий метод. Перший етап проведення такого планування полягає у виокремленні конкретної стратегічної мети, на яку в подальшому буде спиратися вся діяльність. Надалі проводиться її дроблення на дрібніші цілі, яких потрібно досягнути. Для досягнення цих цілей розробляються системи необхідних заходів: покращення технології виробництва, оптимізація витрат, підвищення

кваліфікації персоналу, проведення додаткових рекламних кампаній, підвищення рівня інвестицій. Після цього розробляються нормативи часу для виконання поставлених задач, назначаються відповідальні особи та керівний склад. Такий метод дозволяє компанії більш чітко спрямовувати та координувати свою діяльність, оскільки спрямування завжди йде на певний кінцевий результат. Контроль в такому методі не вимагає великих зусиль, оскільки програми та всі процеси чітко прописані в плані, за яким достатньо легко перевірити результативність роботи. Також при цьому методі розподіл ресурсів відбувається доволі раціонально, бо основні затрати були прораховані на етапі планування. Негативною стороною втілення програмно-цільового методу планування є складність у розробці усього процесу, що вимагає великих затрат часу та точності інформації. Похибка на етапі планування через виділення недостатнього часу або врахування помилкових показників може дорого коштувати компанії, що вимагає достатньо відповідально підходити до цих пунктів. Крім цього, варто враховувати, що розроблені програми заходів можуть зіткнутися зі зміною умов та виявитися недостатньо гнучкими перед новими викликами.

Під час формування стратегії розвитку підприємства визначається кінцева мета проведення планування. Маркером її досягнення стають планові показники, які й відображають ступінь досягнення мети [29]. Для розрахунку необхідних ресурсів та заходів для досягнення цих показників доцільно використовувати нормативний метод планування. Сутність цього методу полягає у використанні вже існуючих нормативів. Спираючись на стандарти, проводяться розрахунки необхідних ресурсів та інших витрат на виробництво необхідної кількості продукції. Такий спосіб доповнює процес планування та надає можливість достатньо точних розрахунків, що позбавляє підприємство зайвих витрат. Хоча цей метод і є гарним способом планування, необхідно приділяти належну увагу актуальності нормативів та враховувати можливі зміни, що вплинуть на діяльність компанії. Забезпечення належної гнучкості є складним, але необхідним елементом, який варто враховувати при втіленні

цього методу.

Для підтримання діяльності підприємства необхідно забезпечувати її достатньою кількістю ресурсів. В процесі планування цей аспект є одним з найважливіших та потребує ретельної уваги. Для вирішення цього питання підприємству доцільно використовувати балансовий метод планування. Цей метод передбачає порівняння потреби ресурсів для реалізації діяльності з наявними та тими, що можна дістати з джерел постачання. Підтримання балансу вкрай необхідне для чіткого планування, оскільки нестача сировини або людських ресурсів може повністю паралізувати всю роботу компанії.

При формуванні стратегії розвитку необхідно розробляти стратегічні рішення для досягнення кінцевої мети. Весь цей процес займає багато часу та потребує бачення повної картини наслідків від певних дій [30]. Для розробки стратегічних рішень та відображенні їх наслідків доцільно застосовувати метод «Дерево рішень». Цей метод передбачає графічне відображення великого масиву варіантів та наслідків впровадження стратегічних рішень. Принцип побудови «Дерева рішень» починається з визначення початкової цілі або проблеми. Після цього йдуть варіанти, які підприємство може впровадити для досягнення необхідного результату. Ці розгалуження можуть включати варіанти різних фахівців, що дозволяє задіяти більше думок для розв'язання задачі. Після цього кожен варіант детально відображає можливі наслідки, події та найголовніше – результати. Кінцевий вигляд «Дерева рішень» буде відображати багатоваріативну структуру, яка буде містити можливі рішення та наслідки їх впровадження. Після цього можна робити висновки про ефективність певного варіанта, переглянувши можливі ризики та вигоди одразу. «Дерево рішень» відображає всі основні результати: прибутки, збитки, вплив на діяльність компанії. Такий метод дозволяє підприємству систематизувати процес вибору рішень, порівняти багато альтернатив та заздалегідь прорахувати можливі ризики і підготуватися до них. Даний спосіб допомагає полегшити роботу керівника за наявності декількох, на перший погляд, однаково вигідних варіантів. Крім того, графічне зображення «Дерево

рішень» часто містить числове відображення можливості здійснення певного розвитку подій, що дозволяє ще краще оцінити доцільність певного варіанта. Приклад вигляду «Дерева рішень» зображено на рис. 1.3.

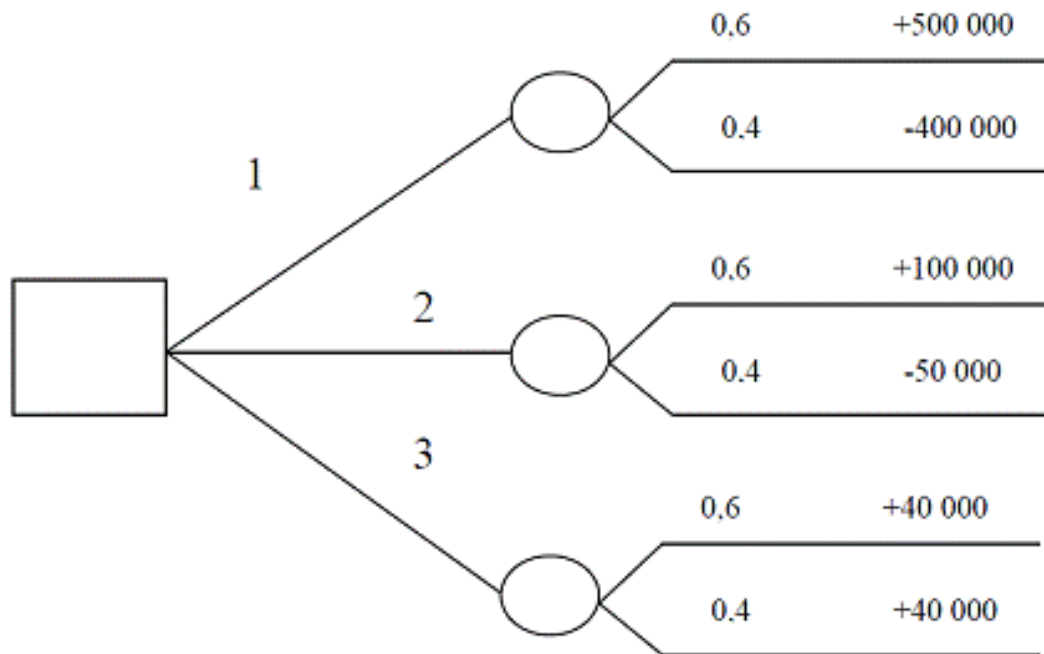


Рис. 1.3. Приклад «Дерева рішень»

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що метод «Дерево рішень» є простим та водночас ефективним інструментом для розробки стратегії підприємства. Його головна перевага полягає в тому, що він дозволяє розбити складний процес вибору на зрозумілі етапи та візуально порівняти різні варіанти дій. Завдяки графічному вигляду керівник може чітко побачити повну картину: від початкової ідеї до кінцевих результатів, таких як прибутки чи можливі збитки. Крім того, залучення різних фахівців до побудови цієї схеми допомагає врахувати більше думок і знайти найкраще рішення для компанії. Важливою особливістю методу є і те, що кожне розгалуження може містити цифрові показники та ймовірності розвитку подій. Це допомагає не просто вгадувати майбутнє, а точно прорахувати фінансові ризики та вигоди ще до того, як стратегію почнуть впроваджувати на практиці. У підсумку, використання «Дерева рішень» значно полегшує роботу менеджменту, мінімізує помилки у виборі напрямку розвитку та

допомагає підприємству підготуватися до будь-яких змін на ринку.

1.3. Зарубіжний досвід стратегічного управління розвитком підприємства

У сучасних умовах ведення діяльності підприємства важливим фактором досягнення успіху стає вивчення зарубіжного досвіду стратегічного управління. Дослідження прикладів реалізації стратегічних рішень розвинених країн або крупних світових компаній є одним з найкращих шляхів розроблення власного стратегічного підходу. Використання досвіду у сферах підходу до споживачів, гнучкості, інноваційності, стратегічного планування та цифровізації дає можливість підприємствам розвивати свою діяльність та підвищувати конкурентоспроможність [31].

Принципи реалізації стратегічного управління кожної країни спираються на їх особливі потреби та бачення варіантів досягнення мети [32]. При розгляді процесів стратегічного управління різних розвинених країн можна простежити іноді кардинально різні підходи. Відмінності можна пояснити різницею у способах ведення бізнесу, традиціях та економічних факторах. Гарним прикладом різниці у підходах слугують США та Японія, що різко контрастують у способах стратегічного управління одна з одною.

Принципи стратегічного управління США сильно залежать від впливу ринкової економіки. На побудову стратегічних моделей мають великий вплив мінливі умови зовнішнього середовища, високий рівень конкуренції та високий темп технологічного розвитку. Подібні умови змушують підприємства активно розвиватися, проявляти швидку реакцію на зміни ринку, досягати високих показників ефективності та залучати нові технології. Високі вимоги до діяльності компаній зумовлюють їх розвиток та постійну активну діяльність, що посилює конкуренцію та подальшу модифікацію [33]. Наведені особливості притаманні до моделі стратегічного управління США.

Важливим фактором впливу на діяльність американських підприємств є

високий рівень конкуренції. Постійний тиск з боку інших компаній змушує проводити заходи з впровадження інновацій, скорочення витрат, підвищення якості та безперервного розвитку. Для покращення своїх конкурентних позицій американські підприємства активно виділяють ресурси для дослідження та розробок нових видів продуктів, технологій та інших переваг. Високий рівень інновацій стає для компаній США не просто гарним інструментом та певною перевагою, а необхідністю для виживання.

Для американських компаній характерна чітка спрямованість на економічний результат. Орієнтація на високий рівень прибутків та зростання ринкової вартості компаній зумовлена залученням великої кількості акціонерів. Задоволення їх інтересів стає важливою метою для значної частини підприємств. Економічні показники, як прибутковість капіталу, рентабельність та доходи від інвестицій, являються одними з найбільш пріоритетних для оцінки результатів. Виходячи з цієї ситуації, підприємства застосовують вкрай раціональні рішення для стратегічного управління, спрямовуючи свої зусилля на досягнення позитивних та конкретних результатів у найкоротші терміни. Стратегічне управління американських компаній здебільшого спрямоване на короткострокове та середньострокове планування. Довгострокові стратегії також мають місце у плануванні діяльності підприємств, але часто коригуються та змінюються під впливом нестабільності зовнішнього середовища. Саме через це компанії США більш схильні до впровадження коротших за часом реалізації стратегій. Такі фактори, як можливість адаптуватися до змін навколишнього середовища та гнучкість діяльності, стають вкрай важливими при процесі планування.

Ще одним важливим аспектом стратегічного управління США є виокремлення ролей керівників у структурі компаній. Керівники мають значні повноваження для управління підлеглими. Крім того, більшість управлінських рішень приймається однією особою, що дозволяє дуже прискорити цей процес. Проте такий спосіб містить і великі ризики, оскільки один керівник може допустити серйозні помилки. Саме для цього компаній,

окрім надання великих повноважень, покладають і велику відповідальність за прийняття рішень. Подібний метод дозволяє керівникам отримати більше автономії у виборі шляхів прийняття рішень і повністю відповідати за їх результати. Як наслідок, управлінці доволі часто приймають неординарні та сміливі рішення для отримання найбільшого прибутку.

Стратегії підприємств США дуже покладаються на ринкову економіку. В такій ситуації зміни в компаніях стають не рідкими явищами, а звичними процесами. Для ведення діяльності підприємства часто проводять певні стратегічні зміни, зміни у структурі та технологіях виробництва. Рішучі зміни у напрямках діяльності та виходи на нові ринки є частою практикою для американських компаній. Компанії не бояться впроваджувати нові ідеї, навіть якщо вони доволі вагомо змінять бізнес, оскільки це дозволяє забезпечити високу мобільність та здатність до трансформації, які є дуже корисними в умовах ринкової економіки.

Забезпечення конкурентних переваг значною мірою покладається на роботу із споживчим сектором. При розробленні стратегії компанії приділяють багато уваги маркетинговим дослідженням, потребам споживачів, платоспроможності населення, позиції бренду, оскільки нестача такої інформації суттєво знижує ефективність та результативність планування. Достатній аналіз цих сегментів дозволяє більш ефективно пристосуватися до вимог ринку та забезпечити належний рівень конкурентоспроможності.

На противагу американській моделі управління існує японська, яка більше залежить від культурних особливостей, традицій та історичного розвитку економіки [34]. Однією з головних характеристик такої моделі є її спрямованість на довгостроковий результат. Японські підприємства не зосереджуються на швидкому отриманні прибутку. Компанії покладають собі за мету забезпечити стабільне зростання на протязі часу. Основними завданнями постають не лише отримання прибутку, але й забезпечення стабільності компанії, поступове покращення позицій на ринку, розвиток технологій, стабільне кадрове забезпечення та належний рівень

конкурентоспроможності.

При вивченні стратегічного управління Японії окремо варто виділити підхід до прийняття рішень. Процес прийняття рішень у Японії носить колективний характер [35]. Для впровадження нових дій компанії залучають багато співробітників, які будуть узгоджувати їх між собою. Подібний спосіб дозволяє залучати велику кількість працівників з різних рівнів до прийняття рішень, що допомагає більш комплексно вирішувати проблеми. Головна мета такого методу – максимально підвищити якість запроваджених рішень. Основним мінусом такого підходу являються великі витрати часу, що виправдовуються позитивними результатами після впровадження змін.

Одним з головних факторів успіху японські компанії виділяють забезпечення належного рівня якості своєї продукції [36]. Підприємства приділяють значну увагу якості продукції, яка забезпечує гарне ставлення споживачів та високий рівень конкурентоспроможності. Таким чином, в японських стратегіях управління особливу увагу надають належному контролю виробництва, підтриманню стандартів та постійному вдосконаленню. Щодо вдосконалення, японські компанії притримуються поступових, але постійних темпів розвитку. Подібний підхід призводить до безперервного вдосконалення усіх сфер діяльності підприємства: якості продукції, технології виробництва, інноваційності, роботи з персоналом, систем управління. У порівнянні з іншими розвиненими країнами, в яких є тенденція до різких змін, Японія притримується тенденції до поступових, але результативних рішень.

Окрім далекоглядності в удосконаленні японські підприємства притримуються такої ж політики у відносинах з людьми [37]. Щодо працівників застосовується політика “довічного найму”, що забезпечує лояльність робітників та допомагає компанії бути більш стійкою у кадровому питанні. Політика також дозволяє не просто отримати робітника, але й підвищувати його кваліфікацію, вкладаючись у навчання та бути певним, що ці витрати матимуть позитивні результати для діяльності. Окрім підтримання

довгострокових відносин зі своїми робітниками, компанії докладають великі зусилля для підтримання такого ж рівня відносин із зовнішнім середовищем. Підтримка партнерських відносин з постачальниками та клієнтами сприяє підтриманню стабільності діяльності та зменшенню ризиків.

При порівнянні японської та американської моделей стратегічного управління можемо побачити суттєві відмінності. Модель США більш спрямована на досягнення швидкого результату, інноваційність та конкурентну боротьбу [38]. Завдяки своїй динамічності вона забезпечує високий рівень адаптивності, проте несе багато ризиків. Японське стратегічне управління, навпаки, спрямоване на поступове вдосконалення та стабільне функціонування. Воно забезпечує високий рівень якості продукції, гарне ставлення персоналу та зовнішнього середовища, стійкість до зовнішніх впливів, проте є менш рухливим, що сповільнює процеси прийняття рішень та реакцію на зміни. Підсумовуючи ці фактори, варто віднести їх до порівняльної таблиці 1.8.

Таблиця 1.8.

Порівняння стратегічних підходів до управління США та Японії

Фактор	США	Японія
Головна мета	Отримання прибутку	Стабільна діяльність та розвиток
Показники ефективності	Фінансові	Стабільність, якість
Строк планування	Короткостроковий, середньостроковий	Довгостроковий
Прийняття рішень	Індивідуальне	Колективне
Інноваційність	Активне введення інновацій, часто дуже різке	Безперервне, але поступове
Кадрова політика	Мобільність, часта заміна	Довгостроковість працевлаштування
Відносини з партнерами	Конкурентні або на взаємовигідних умовах	Партнерські з довгостроковим характером

При розгляді зарубіжного досвіду стратегічного управління доцільно звернути увагу на провідні світові компанії, що досягли значного успіху в результаті впровадження своїх стратегічних рішень. Дослідження їх підходів дозволить виокремити ефективні інструменти підвищення продуктивності

діяльності компаній. Аналіз може слугувати гарною основою для створення та адаптації стратегій підприємств в інших країнах [39].

Поточні умови ведення бізнесу суттєво залежать від рівня інноваційності компаній, що потребує від підприємств постійної модифікації та покращення своєї діяльності. Одним з найяскравіших прикладів такої компанії є Netflix, яка завдяки системному підходу до інновацій справила значний вплив на індустрію розваг [40]. Netflix змінила підхід до перегляду фільмів, вона повністю перелаштувала формат з DVD-дисків до сучасних технологій потокового передавання. Компанія безперервно впроваджує інновації на своїй платформі, підвищуючи якість надавання своїх послуг. Таким чином Netflix підтримує лояльність своїх клієнтів та здобуває значні конкурентні переваги.

Завдяки своїй інноваційній стратегії компанія являється лідером на ринку. Для підтримки лідерства підприємство поєднує певні ключові принципи своєї діяльності: орієнтація на споживача, активна глобалізація та постійні інновації. Netflix постійно аналізує потреби своїх клієнтів та розробляє заходи для задоволення їх потреб. Для високої лояльності компанія використовує технології штучного інтелекту для рекомендацій фільмів. Крім того, компанія адаптує свої пропозиції в залежності від культурних особливостей та традицій певного регіону. Для широкого охопту підприємство активно поширюється в різних соціальних мережах, проводить рекламні кампанії та підтримує партнерські програми.

Ще одним важливим фактором успіху компанії в умовах жорсткого конкурентного середовища є високий рівень адаптації до змін зовнішнього середовища [41]. Netflix постійно аналізує ситуацію на ринку, поточні тренди та рівень технологій. Впровадження технологій штучного інтелекту дозволяє ефективніше аналізувати вподобання споживачів, що дозволяє підбирати відповідні рекомендації [42]. Подібні заходи забезпечують компанії лідерські позиції на ринку, втримують лояльність постійних клієнтів та сприяють залученню нових.

Для забезпечення успіху стратегічного управління варто пам'ятати про необхідність створення та підтримання сильного бренду компанії [43]. Високий імідж забезпечується через розроблення та реалізацію продуманої бренд-стратегії. Наприклад, відома компанія Apple проявила значний вплив на свої фінансові показники за допомогою правильно розробленої стратегії. Підприємство розробило для себе основоположні принципи, які забезпечили суттєве покращення результатів. Серед основних принципів можна виділити унікальний дизайн виробленої продукції, тісний зв'язок з споживачами, позиціонування на преміум сегмент [44]. Подібні заходи допомогли компанії підвищити свою ринкову капіталізацію на 200% за 10 років та досягти у 2023 році значення в 3 трильйони доларів. Ще одним прикладом створення ефективної бренд-стратегії є компанія Tesla. Підприємство вступало на вже сформований ринок, і йому необхідно було рішення для виокремлення себе на ньому. Компанія зробила ставку на ринкове позиціонування та взяла фокус на екологічність. Подібний підхід допоміг компанії впровадити радикальні зміни на ринку та виділитися серед конкурентів. Як наслідок, підприємство створило новий преміум сегмент та змогло у 2022 році залучити 72% нових клієнтів.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЖИТЛОБУД-2»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТДВ «Житлобуд-2» та середовища його діяльності

Товариство з додатковою відповідальністю «Житлобуд-2» є однією з головних будівельних компаній, що знаходяться у місті Харків. Основна діяльність підприємства полягає у проведенні повного циклу будівництва. Повний цикл має увазі проведення робіт починаючи від проектування до оздоблення. Компанія займає високі позиції серед конкурентів та входить в ТОП-3 серед будівельних підприємств Харкова [45]. За останні 20 років ТДВ «Житлобуд-2» здало більше 40 готових житлових комплексів, що свідчить про налагоджену операційну діяльність та чіткого розуміння своєї справи.

Підприємство зареєстровано відповідно до чинного законодавства та працює згідно з Конституцією України нормативно-правовими актами, Господарським кодексом та Цивільним кодексом [46-49]. Юридична особа ТДВ «Житлобуд-2» була зареєстрована 02.12.1993 року [50]. Статутний капітал підприємства складає 2038872,22 грн. Основний напрямок діяльності компанії за КВЕД є 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

Головний офіс та відділ продажу підприємства знаходиться у місті Харків за адресою вул. Космічна, 12. Розташування у такому місці дозволяє легко контактувати з клієнтами та партнерами, оскільки належить до ділової частини міста. Крім того, така локація дозволяє легко координувати діяльність підлеглих по всьому місту та ефективно виконувати свої прями обов'язки: управління стратегічним розвитком, координація фінансових потоків та загальне управління діяльністю компанії.

Серед основних переваг ТДВ «Житлобуд-2» у будівельному секторі виділяє свій особливий підхід до застосування інноваційних методів. У процесі будівництва підприємство застосовує монолітно-каркасний метод, що

вкрай підвищує експлуатаційні характеристики. Крім того, застосування такої технології передбачає відсутність несучих стін, що дозволяє значно розширити можливості для вільного планування. Для клієнтів такий варіант є привабливим, оскільки вони можуть вносити власні корективи у архітектуру. Завдяки використанню цієї технології будинки стають більш довговічними та сейсмостійкими, що значно підвищує термін його експлуатації, який перевищує 100 років. Компанія активно закликає до себе нових покупців з твердженням, що такі споруди будуть служити не одному поколінню.

Підприємство ТДВ «Житлобуд-2» пишається своєю історією та досягненнями, що неодноразово доводилося на діях. За час свого існування компанія ввела в експлуатацію більше 100 об'єктів інфраструктури. Серед них є комплекси «Манхеттен», «Пролісок», «Twenty Two», «Аквамарин», «Кристал» та інші. Професійність підприємства доводять також нагороди, отримані як в Україні. Так і за її межами:

- медаль «Золота фортуна» в 2004 році
- диплом «Європейська якість» в 2008 році
- срібна медаль «20 років незалежності України» в 2011 році
- диплом 1-го ступеня в конкурсі на кращі будинки і комплекси житлово-побутового та промислового призначення
- почесна нагорода Асамблеї ділових кіл «Лідер української економіки»
 - медаль «Лідер національного бізнесу» у 2012 році
 - медаль «Трудова Слава» у 2013 році
 - професійна премія «український будівельний олімп» у 2018 році
 - «Лідер року 2018»
 - золота статуетка «European Award» у 2019 році

За період діяльності компанія створила міцну організаційну структуру, що дозволяє їй ефективно координувати свою діяльність. Схематично організаційна структура представлена на рис. 2.1.

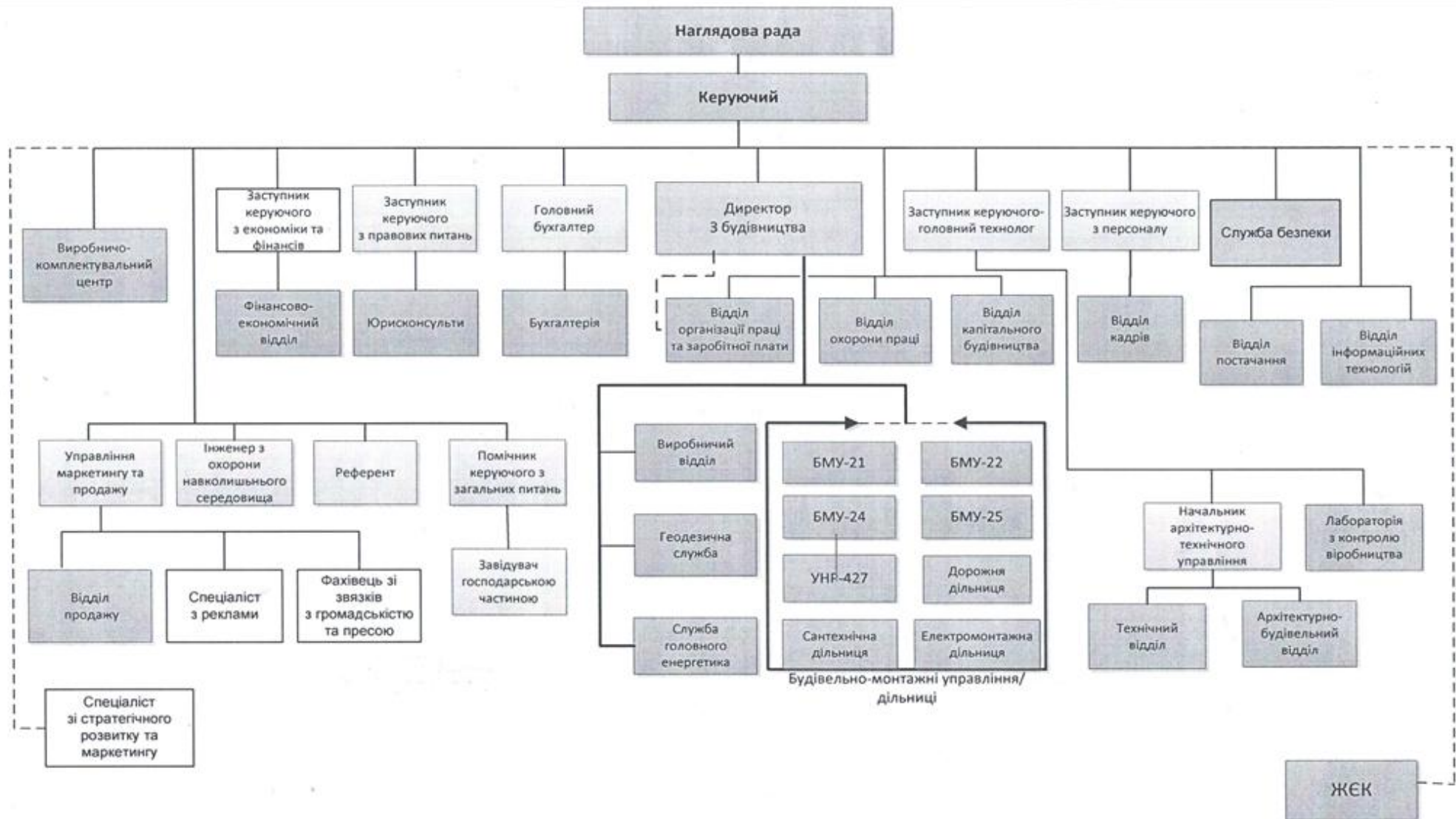


Рис. 2.1. Організаційна структура ТДВ «Житлобуд-2»

Організаційну структуру ТДВ «Житлобуд-2» побудовано за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє ефективно вести діяльність компанії та уникати перевантаження підрозділів. Система управління такого типу забезпечує чіткий розподіл повноважень, що перешкоджає отриманню суперечливих вказівок та нечітких інструкцій.

Діяльність ТДВ «Житлобуд-2» зосереджена в основному у місті Харків, проте не обмежується ним. Компанія прагне до розширення та активно розвиває зону своєї діяльності. Для підприємства такі дії є гарним кроком у його стратегічному розвитку. Розширення зон діяльності посилює бренд та впізнаваність компанії на нових ринках. Крім того, розширення географії діяльності з одного Харкова дозволяє підприємству працювати у більш стабільних умовах та збільшувати прибутки. В Україні компанія виступила девелопером для нового курортного комплексу «AURA Resort & Spa» у Буковелі. Подібний хід дозволив підприємству розширити свою географію діяльності за межі ринку Харкова. Для стратегічного розвитку такий крок є гарним способом збереження та стабілізації своєї діяльності в умовах військового стану. Будівництво у більш стабільній та курортній зоні дозволить компанії компенсувати ризики з основного розташування. Окрім українського ринку підприємство виступила стратегічним партнером з компанією Best Western International для побудови готельного комплексу преміумкласу «Desire». Для стратегічного розвитку цей крок є гарною можливістю посилити свою впізнаваність на міжнародному ринку. Крім того, ТДВ «Житлобуд-2» має змогу переймати міжнародний досвід у готельній справі та девелопменті. Робота з міжнародному ринку також сприяє створенню іміджу компанії та залученню більшості інвесторів до українських проєктів.

ТДВ «Житлобуд-2» демонструє професійний підхід до власного стратегічного розвитку, застосовуючи інноваційні технології будівництва та поширюючи свою діяльність по території України та за її межі. Проте існує низка проблем для успішного стратегічного розвитку компанії, що може стати

серйозною проблемою. Для виокремлення основних компонентів стратегічного розвитку було проведено SWOT-аналіз (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

SWOT-аналіз стратегічного розвитку ТДВ «Житлобуд-2»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Популярний бренд на ринку 	<ul style="list-style-type: none"> • Неможливість забезпечення стабільної діяльності
<ul style="list-style-type: none"> • Інноваційні підходи до будівництва 	<ul style="list-style-type: none"> • Складність у прогнозуванні термінів будівництва
<ul style="list-style-type: none"> • Висока репутація 	<ul style="list-style-type: none"> • Ризики пошкодження
<ul style="list-style-type: none"> • Великий досвід 	<ul style="list-style-type: none"> • Ризики безпекової складової через військові дії
<ul style="list-style-type: none"> • Висока швидкість втілення проєктів 	
<ul style="list-style-type: none"> • Наявність виробничих потужностей 	
<ul style="list-style-type: none"> • Наявність кваліфікованого персоналу 	
<ul style="list-style-type: none"> • Наявність власної спецтехніки 	
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Поширення зон діяльності по Україні та за її межі 	<ul style="list-style-type: none"> • Погіршення безпекової ситуації
<ul style="list-style-type: none"> • Участь у державних програмах відновлення 	<ul style="list-style-type: none"> • Ризики повторних руйнування
<ul style="list-style-type: none"> • Залучення міжнародних інвестицій 	<ul style="list-style-type: none"> • Зниження купівельної спроможності населення
<ul style="list-style-type: none"> • Кооперація з «Оселя» 	<ul style="list-style-type: none"> • Зниження кваліфікованих кадрів та робочої сили
<ul style="list-style-type: none"> • Застосування міжнародного досвіду будівництва 	<ul style="list-style-type: none"> • Ріст цін на ресурси

ТДВ «Житлобуд-2» зарекомендувало себе як надійне підприємство, що надає послуги високого рівня та адаптується до нестандартних умов. Зі SWOT-аналізу можна побачити, що компанія має сильний фундамент для стратегічного розвитку. Сильні сторони підприємства дозволяють йому ефективно реалізовувати будівельний цикл, протистояти ризикам в умовах нестабільності та тримати високі конкурентні позиції завдяки використанню інноваційних технологій. Слабкі сторони компанії пов'язані з безпековою ситуацією в країні, що сповільнює темпи діяльності та загрожує порушенням укладених строків. Серед можливостей підприємства є варіанти, що поєднують підтримання діяльності на території України та розширення за її

межі. Участь у різних державних програм, відновленні та залучення інвестицій допоможе ТДВ «Житлобуд-2» розвиватися на внутрішньому ринку. Кооперація з закордонними компаніями для втілення міжнародних проєктів дозволить підприємству поширити зону своєї діяльності та суттєво збільшити прибутки. Основні загрози для стратегічного розвитку ТДВ «Житлобуд-2» пов'язані з погіршенням рівня військового стану, наслідком чого стане майже повна неможливість існування компанії, та макроекономічні зміни, що суттєво вплинуть на купівельну спроможність населення та ціни на ресурси, необхідні для діяльності компанії.

Розробка стратегії розвитку для компанії являється складним процесом який потребує врахування великої низки факторів [51,52]. Для стратегічного розвитку підприємству ТДВ «Житлобуд-2» потрібно проводити повну оцінку макросередовища, оскільки компанії будівельної сфери є вкрай чутливі до зовнішніх змін. Для оцінки факторів макросередовища, що впливають на стратегічний розвиток ТДВ «Житлобуд-2» було проведено PEST-аналіз (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТДВ «Житлобуд-2»

Політичні фактори	Економічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> • Державна іпотека 	<ul style="list-style-type: none"> • Зниження купівельної спроможності населення
<ul style="list-style-type: none"> • Податки 	<ul style="list-style-type: none"> • Зміна цін на ресурси
<ul style="list-style-type: none"> • Обмеження воєнного стану (комендантська година) 	<ul style="list-style-type: none"> • Коливання валют
<ul style="list-style-type: none"> • Реформа містобудування 	<ul style="list-style-type: none"> • Ціни на житло у регіоні
<ul style="list-style-type: none"> • Програма «Відновлення» 	<ul style="list-style-type: none"> • Зміна цін на логістику
<ul style="list-style-type: none"> • Тендери 	<ul style="list-style-type: none"> • Високі позикові ставки
<ul style="list-style-type: none"> • Нові правила безпеки 	<ul style="list-style-type: none"> • Економія на власному виробництві
Соціальні фактори	Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> • Брак робочої сили 	<ul style="list-style-type: none"> • Низька якість сировини на ринку
<ul style="list-style-type: none"> • Вїзд кваліфікованих спеціалістів закордон 	<ul style="list-style-type: none"> • Технологічний знос техніки
<ul style="list-style-type: none"> • Тренди у клієнтів до компактних квартир 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостатня проникність зв'язку на підземних рівнях
<ul style="list-style-type: none"> • Міграція потенційних покупців 	<ul style="list-style-type: none"> • Проблеми з опаленням
<ul style="list-style-type: none"> • Попит на автономні будинки 	<ul style="list-style-type: none"> • Швидкий розвиток технологій
<ul style="list-style-type: none"> • Зависокі запити клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> • Проблеми з водопостачанням

Проведений PEST-аналіз дозволив оцінити вплив зовнішніх факторів та визначити напрями стратегічного розвитку для ТДВ «Житлобуд-2». Щодо політичних факторів впливу, перед компанією постають нові обмеження, проте є і нові можливості для розвитку діяльності. Основними обмеженнями виступають комендантська година та нові вимоги до безпеки, що змушують компанію переглянути робочі графіки та направляти кошти для створення та облаштування безпечних зон. Можливості для підприємства з'являються у державних програмах по типу «ЄОселя», «ЄВідновлення», реформа містобудування та участі у публічних тендерах. Для подальшого стратегічного розвитку підприємство має брати у них активну участь. В економічній складовій можна простежити серйозну проблему з падінням купівельної спроможності населення, що значно ослаблює прибутки компанії та є серйозною загрозою. Крім того, коливання валют та зміни цін на основні ресурси та логістику значно підвищують собівартість продукції підприємства. Гарним фактором економічної складової є можливість часткового власного виробництва, що дозволить оптимізувати витрати ТДВ «Житлобуд-2». Соціальні фактори показують сильну кризу на ринку праці через брак робочої сили та виїзд кваліфікованих спеціалістів за кордон, що може лише посилюватися за умов довготривалості військового стану. Міграція потенційних покупців суттєво змістила географічні акценти попиту з основного регіону діяльності компанії. При цьому чітко сформувалися нові споживчі інтереси, оскільки клієнти дедалі більше орієнтуються на компактні квартири через зниження доходів та зміну уподобань, але водночас висувають високі запити щодо автономності будинків у питаннях енергетики та водопостачання. Технологічні фактори зовнішнього середовища вказують на критичну потребу в технологічній модернізації, адже швидкий розвиток технологій диктує необхідність оптимізації процесів, тоді як технологічний знос техніки та низька якість сировини на ринку створюють постійні загрози для продуктивності. Всі наведені проблеми з інфраструктурою змушують компанію серйозно переглянути підходу до проектування.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Діяльність будь-якого підприємства є складним та багатоетапним процесом, який потребує постійної оцінки для внесення змін чи коригування за необхідності. Для точної оцінки діяльності варто розглянути фінансово-економічний стан підприємства. Фінансово-економічний стан є відображенням поточної ситуації у компанії і відображає її здатність до подальшого існування та доцільності змін [53]. Крім того, фінансово-економічний стан є комплексним поняттям, яке включає в себе результати від взаємодії різних елементів фінансових відносин підприємства [54]. Аналіз цього стану є одним із ключових завдань для керівництва, оскільки дозволяє своєчасно реагувати на проблемні місця та розробляти необхідні для їх усунення заходи. Крім того, аналіз фінансово-економічного стану є необхідністю для розробки планів та стратегій. Стратегічний розвиток неможливий без чітко проаналізованих результатів поточного стану, оскільки він має спиратися на вже існуючу ситуацію та бути скоригованим відповідно до слабких та сильних сторін компанії. Для проведення аналізу фінансово-економічного стану використовуються дані з фінансової звітності підприємства, через це робота бухгалтерії являється дуже важливою для всієї діяльності компанії, оскільки помилки можуть спричинити серйозні наслідки, які будуть виражатися у помилкових результатах аналізу.

Найпростішою для аналізу статтею фінансової звітності є чистий фінансовий результат. Він вказує, скільки коштів отримало підприємство або наскільки воно зазнало збитку. Розраховується чистий фінансовий результат шляхом додавання усіх доходів компанії та відніманням усіх витрат на отримання кінцевого результату. Аналіз цього показника не надає причини, які впливають на діяльність компанії, проте може відображати її загальне становище. При розгляді цього показника у динаміці можна простежити, наскільки підприємство ефективно координує свою діяльність: воно

розвивається, занепадає або зберігає свої позиції. Для першочергової оцінки фінансово-економічного стану ТДВ «Житлобуд-2» представлено чисті фінансові результати за 2022-2024 роки на рис. 2.2

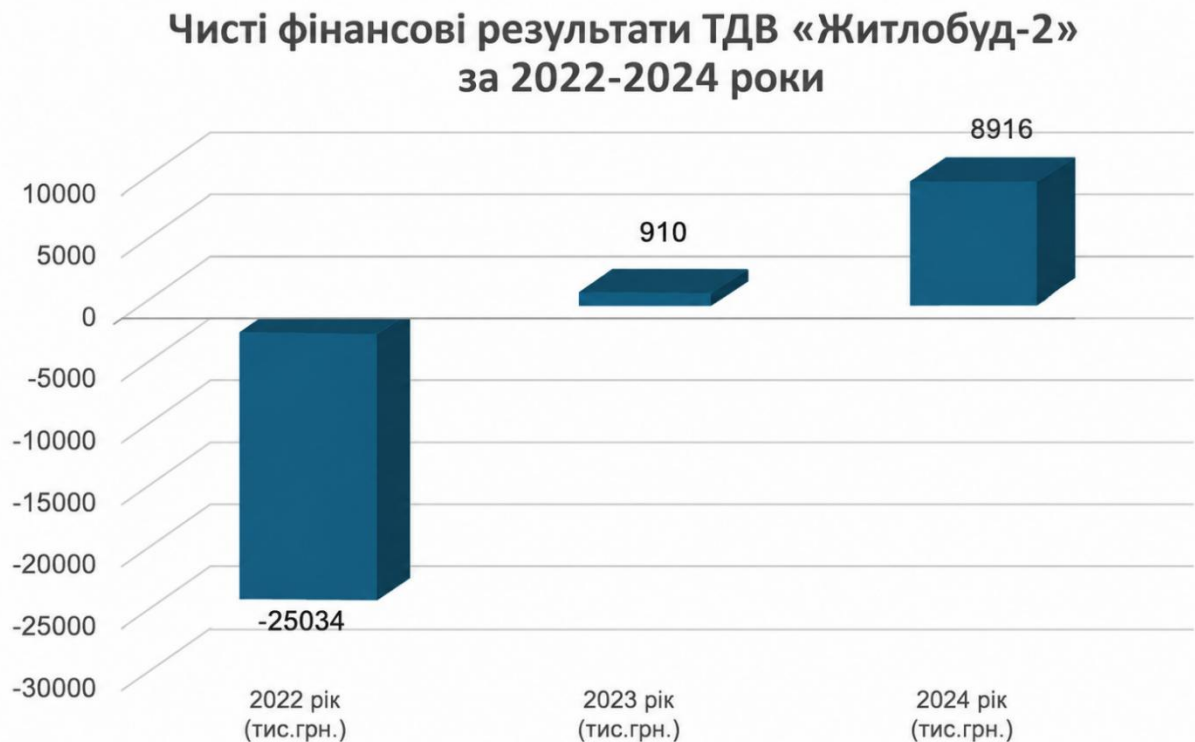


Рис. 2.2 Чисті фінансові результати ТДВ «Житлобуд-2» 2022-2024 роки

Аналіз чистих фінансових результатів ТДВ «Житлобуд-2» за аналізований період показує, що у 2022 році підприємство зазнало серйозних збитків у розмірі 25034 тис.грн. Такі критичні результати стали наслідком розпочатих військових дій, що у свою чергу спричинили значні проблеми для діяльності компанії. Серед основних причин збитковості у цьому році виступають: призупинення будівельних робіт, значні зміни у цінах на необхідні для ведення діяльності ресурси та стрімке зниження кількості можливих клієнтів. У 2023 році підприємство змогло поступово адаптувати свою діяльність до нових жорстких умов та вийти із збиткового становища. Прибутки компанії у цьому році не можна назвати достатніми для її масштабу, проте головною метою цього періоду було повернення діяльності до позитивних результатів. Наступний рік показав значний прогрес у розмірі прибутку, в порівнянні з попередніми, та дозволив підприємству отримати

чистий прибуток в розмірі 8916 тис.грн. Загалом, чистий фінансовий результат ТДВ «Житлобуд-2» за аналізований рік показав, що підприємство вийшло з вкрай скрутного становища, адаптувалося до нових умов та змогло збільшити свої прибутки.

Важливим етапом аналізу фінансово-економічного стану підприємства є розгляд та оцінка структури та динаміки активів. Необхідність цього процесу полягає у розкритті потенціалу компанії, рівню мобільності ресурсів та фінансових ризиків. Аналіз структури активів дозволяє оцінити методи діяльності підприємства, можливість адаптації ресурсів до змін на ринку та раціональність розподілу капіталу. Дані, отримані під час такого аналізу, слугують інформаційною базою для прийняття подальших управлінських рішень. Для аналізу структури та динаміки активів ТДВ «Житлобуд-2» за 2022-2024 роки узагальнені дані представлені на рис. 2.3

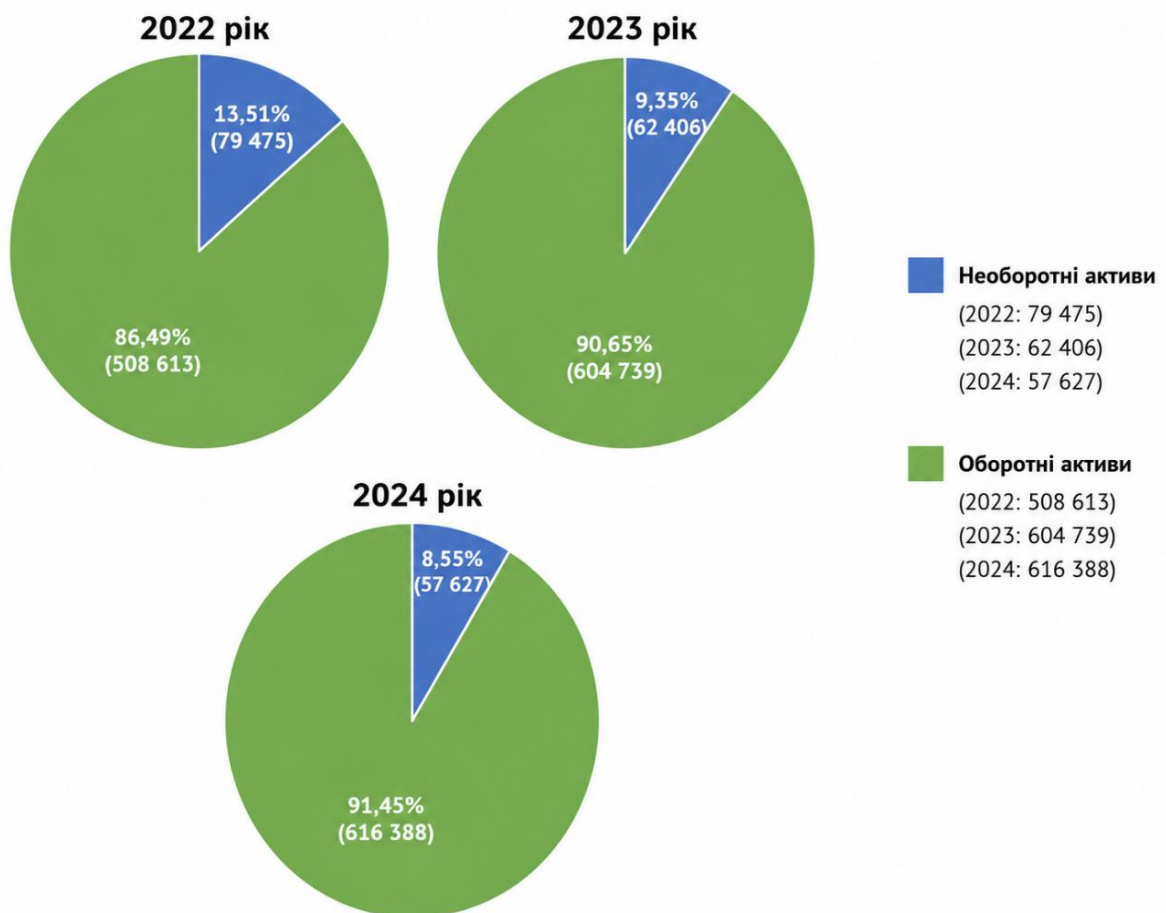


Рис. 2.3 Співвідношення активів ТДВ «Житлобуд-2» за 2022-2024 роки

Проведений аналіз за досліджуваний період показує значну перевагу оборотних активів над необоротними. Для компанії будівельного сектору така ситуація є типовою, оскільки більшість коштів витрачається на її поточну діяльність. Підприємство зосереджує свої ресурси на процесах, пов'язаних напряму з будівництвом, та не накопичує велику кількість техніки або обладнання. При нестачі певної техніки або обладнання компанія завжди може взяти його в оренду. Крім того, збільшення частки оборотних активів (з 86,49% до 91,45%) свідчить про збільшення фінансування нових будівництв та формування більш гнучкої майнової структури, оскільки підприємство спрямовує кошти у свою операційну діяльність.

Одним з важливих показників стабільності компанії є ліквідність, яка відображає можливість погашення своїх короткострокових зобов'язань. Існують різні показники ліквідності, які відображають спроможності різних елементів до погашення зобов'язань, так коефіцієнт поточної ліквідності відображає можливість до погашення зобов'язань за рахунок оборотних активів, коефіцієнт швидкої ліквідності за рахунок найбільш ліквідних активів, при якому виключаються складні для реалізації запаси та коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує часту, яку підприємство може погасити негайно за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Для проведення аналізу ТДВ «Житлобуд-2» візьмемо наявні дані з фінансової звітності за 2022-2024 роки та розрахуємо показники ліквідності. Отримані результати показників ліквідності наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Показники ліквідності ТДВ «Житлобуд-2»

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення		Оптимальні значення
				2022-2023	2023-2024	2022-2023	2023-2024	
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,96	0,97	0,95	0,01	-0,02	1,04	-2,06	1,5-2,5

продовження табл. 2.3.

Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5	0,48	0,39	-0,02	-0,09	-4	-18,75	0,8-1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,09	0,02	0,03	-0,07	50	-77,78	0,2-0,25

Після проведення аналізу коефіцієнтів ліквідності ТДВ «Житлобуд-2» можна зробити висновок про доволі нестабільну ситуацію стосовно можливості компанії покривати свої короткострокові зобов'язання. У кожному з аналізованих років коефіцієнти ліквідності є меншими за оптимальні значення, що вказує на вкрай обмежену здатність підприємства до погашення короткострокових зобов'язань. Проте такі коефіцієнти є результатом ведення специфічної діяльності. Будівельні компанії часто працюють на грошах інвесторів та вкладають весь прибуток у нові об'єкти, через що ресурсів для погашення короткострокових зобов'язань не видно у звітності. ТДВ «Житлобуд-2» не накопичує кошти на банківських рахунках, а одразу спрямовують в діяльність компанії, про це свідчать низькі коефіцієнти абсолютної ліквідності(0,09-0,02). Крім того, ситуація в аналізованому періоді, що склалась на початку 2022 року впливає на рішення про накопичення коштів, оскільки на відновлення повноцінної діяльності в умовах воєнного стану необхідно залучати більше коштів з накопичених резервів.

Загальна ситуація з ліквідність компанії, у аналізований термін, є вкрай складною, і хоча стратегія вкладення максимальної кількості коштів у діяльність є нормальною для будівельних підприємств, для ТДВ «Житлобуд-2» динаміка за три роки є вкрай негативною, оскільки має місце суттєве зниження коефіцієнтів. Станом на 2024 рік компанія має критичний дефіцит грошових коштів, про що свідчить низький показник абсолютної ліквідності(0,02), що робить її вкрай вразливою для зовнішніх чинників впливу.

Іншими показниками фінансово-економічного стану підприємства є коефіцієнти фінансування та фінансової стійкості. Вони характеризують наскільки компанія є самостійною та здатною пережити кризові події. Для кожного підприємства ці коефіцієнти є вкрай важливими, оскільки на їх базі можна робити припущення про доцільні заходи та коригувати їх відповідно до стратегії. Їх аналіз дозволяє оцінити наскільки ефективно сформована структура капіталу підприємства та чи спроможне воно протистояти економічним ризикам. Результати розрахунків показників фінансування та фінансової стійкості наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Коефіцієнти фінансування та фінансової стійкості

Коефіцієнт	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення		Оптимальні значення
				2022-2023	2023-2024	2022-2023	2023-2024	
Коефіцієнт фінансування	105,57	102,78	42,93	-2,79	-59,8	-2,64	-58,23	0,5-1
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,097	0,04	0,053	-0,05	0,013	-58,76	32,5	≥0,6

Проведений аналіз показників фінансування та фінансової стійкості свідчить про вкрай нестабільну ситуацію для підприємства. Коефіцієнти фінансування дуже високі, що означає значну перевагу позикового капіталу над власним. Таке становище робить підприємство вкрай вразливим та знижує його фінансову стійкість. При розгляді аналізованого періоду у динаміці можна простежити тенденцію до зниження коефіцієнту фінансування з 105,57 у 2022 році до 42,93 у 2024 році, що свідчить про часткову оптимізацію відношення власного капіталу до позикового, проте навіть за цих змін підприємство залишається суттєво залежним від фінансування та потребує зміцнення капітальної бази. Щодо коефіцієнтів фінансової стійкості, компанія також демонструє значно нижчі результати за оптимальні, що підтверджує недостатність власного капіталу у структурі

фінансування. Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості є вкрай мінливою, оскільки зміна коефіцієнтів відбувається суттєво: з 0,097 у 2022 році до 0,04 у 2023 році та до 0,053 у 2024 році. Коливання такого масштабу свідчать про складне становище компанії у розрізі фінансової стійкості та, разом з загально низькими результатами, ставить підприємство у дуже вразливе становище.

Для підприємства важливо знати наскільки вигідно вкладені ресурси та скільки прибутку отримано від них. Для оцінки фінансово-економічного стану таким чином використовуються показники рентабельності, що показують результати діяльності компанії від вкладення коштів. Такі показники є вкрай важливими для аналізу керівництвом, оскільки, спираючись на них, аналізуються доцільність вкладення коштів у діяльність компанії. Після проведення аналізу рентабельності окремих складових підприємства можна визначати слабкі місця та розробляти низки заходів спрямованих на усунення проблемних зон. Показники рентабельності також є важливими джерелами інформації для розробки стратегії компанії, бо дозволяють визначити необхідні вектори розвитку.

Для успішної діяльності компанії необхідно проводити детальний аналіз його фінансово-економічного стану, що зумовлює детальний розгляд впливу багатьох складових на прибуток підприємства. Відображення впливу цих складових відображено у результаті розрахунку показників рентабельності. Для більш точного визначення результативності вкладених коштів застосовуються декілька основних показників рентабельності:

- рентабельність продажів
- рентабельність активів
- рентабельність капіталу

Кожний з цих показників несе за собою мету більш глибоко дослідити рівень вигідності діяльності компанії, визначити рівень раціональності використання ресурсів. Спираючись на отримані за ними результати керівництво може більш точно визначити проблемні зони компанії та

скоригувати її діяльність.

Рентабельність продажів підприємства являється одним з найголовніших показників ефективності діяльності [55]. При оцінці цього коефіцієнта управлінці визначають ступінь розвитку діяльності компанії, являється вона прибутковою чи збитковою та розглядають необхідність перегляду стратегії для покращення результатів. Для підтримання успішної діяльності компанії недостатньо визначити коефіцієнт рентабельності продажів одноразово, необхідно налагоджувати систематичний процес моніторингу та робити порівняння з огляду на часовий проміжок. Розгляд динаміки цього показника найкраще відобразить отримані підприємством результати та допоможе зробити висновки про необхідність впровадження певних заходів.

Рентабельність активів також є одним із найбільш використовуваних коефіцієнтів для оцінки фінансово-економічного стану підприємства [56]. Його суть полягає у відображенні розміру прибутковості, або збитковості, компанії з її активів. Цей показник відображає, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерації прибутку. Коефіцієнт рентабельності активів часто використовується інвесторами для порівняння компаній з одної галузі, оскільки фактично показує наскільки ефективно кожна з них може використовувати своє майно [57].

Ще одним популярним коефіцієнтом рентабельності є рентабельність власного капіталу. Цей показник є особливо важливим для власників компанії, оскільки напряму впливає на їх доходи [58]. Він відображає якою є віддача від інвестованих коштів. Іншими словами він відображає скільки чистого прибутку отримає власник від кожної гривні вкладеної у компанію. Високі значення цього показника слугують індикатором привабливості для багатьох інвесторів.

Всі ці показники є вкрай важливими для аналізу фінансово-економічного стану компанії. Вони відображають результати діяльності підприємства, тому управлінцям потрібно звертати ретельну увагу на їх

значення. Кожна компанія, яка прагне досягати успіху та підтримувати свою діяльність повинна систематично проводити розрахунки цих коефіцієнтів та аналізувати їх результати. Для проведення аналізу рентабельності продажів, активів та власного капіталу ТДВ «Житлобуд-2» було пораховано їх значення та наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Показники рентабельності продажів, активів, власного капіталу

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2022 - 2023	2023 - 2024	2022 - 2023	2023 - 2024
Рентабельність продажів	-0,12	0,002	0,02	0,122	0,018	101,67	900
Рентабельність активів	-0,045	0,0014	0,013	0,0464	0,0116	103,1	828,57
Рентабельність власного капіталу	-1,38	0,15	0,82	1,53	0,67	110,87	446,67

При аналізі показників рентабельності компанії можемо простежити доволі низькі результати рентабельності підприємства. У 2022 році всі показники рентабельності є від'ємними, що свідчить про збитковий період діяльності для компанії. Причиною таких результатів став військовий стан, що спричинив суттєві проблеми в процесі діяльності підприємства і, як наслідок, результати зображають не звичний прибуток на вкладену гривню, а навпаки – величину збитку. Після важкого збиткового 2022 року компанія почала адаптувати свою діяльність під поточні умови та вже в 2023 році змогла покращити показники рентабельності до додатних значень. Цей рік став адаптивним для підприємства, хоча прибутки не були високими, але компанія змогла вийти із збиткового становища та адаптувати свою діяльність. У 2024 році підприємство стало ще більше адаптувати свою діяльність та змогло покращити суттєво свої показники, що можна простежити на коефіцієнтах рентабельності. Щодо рентабельності продажів та активів, їх рівень залишився на доволі низьких але позитивних результатах (0,02 та 0,013). На це вплинуло, у першу чергу, значне, у порівнянні з

минулим роком, збільшення прибутків компанії. Щодо рентабельності власного капіталу, то в цьому році його показник суттєво підвищився та став надзвичайно високим(0,82), проте таке значення стало наслідком одразу декількох факторів. Перший фактор є позитивним – збільшення прибутку спровокувало підвищення коефіцієнта рентабельності власного капіталу. Другий же фактор є вкрай негативним та полягає у суттєвому зниженні власного капіталу. Така ситуація є наслідком зменшення внутрішніх ресурсів компанії. Внаслідок цього компанія стала дуже залежною від позикового капіталу. Підприємство змогло подолати кризу 2022 року, проте прийняло на себе високі ризики через дефіцит власного капіталу.

Для повноцінного аналізу фінансово-економічного стану підприємствам необхідно уважно слідкувати за витратами. Систематичний аналіз витрат дозволяє компанії заздалегідь виявляти проблеми та неефективні процеси. Крім того, постійний контроль за витратами дозволяє компанії оптимізувати діяльність, що призводить до економії на статтях, які марно фінансуються. Правильна оцінка витрат допомагає компанії з ціноутворенням, що може призвести до додаткових прибутків за рахунок зниження цін до прийнятних для компанії, але дуже привабливих для клієнтів. Управлінцям потрібно приділяти ретельну увагу контролю за витратами, оскільки недбалість у цьому питанні може призвести до катастрофічним для компанії наслідкам. Важливо також розуміти структуру витрат компанії для швидшого аналізу частки кожної із статей та їх подальшою оптимізацією. Складові витрат компанії ТДВ «Житлобуд-2» зазначені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Складові витрат ТДВ «Житлобуд-2»

Стаття	2022 (тис.грн)	2023 (тис.грн.)	2024 (тис.грн.)	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення		Частка у структурі (%)		
				2022 - 2023	2023 - 2024	2022 - 2023	2023 - 2024	2022	2023	2024
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	187291	322127	382212	134836	60085	71,99	18,65	60,69	78,56	81,32
Адміністративні витрати	24982	34285	29538	9303	-4747	37,24	-13,84	8,09	8,36	6,28
Витрати на збут	2589	2688	992	99	-1696	3,82	-63,09	0,84	0,65	0,21
Інші операційні витрати	25219	8262	33884	-16957	25622	-67,24	310,19	8,17	2,01	7,2
Інші витрати	68487	41689	20000	-26798	-21689	-39,13	-52,02	22,19	10,167	4,25
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	983	3383	983	2400	-	244,15	0	0,24	0,72
Разом	308568	410034	470009	101466	59975	32,88	14,63	100	100	100

Для кращого сприйняття структура витрат ТДВ «Житлобуд-2» зображено на рис. 2.4

Структура витрат ТДВ «Житлобуд-2» за 2022-2024 рр.

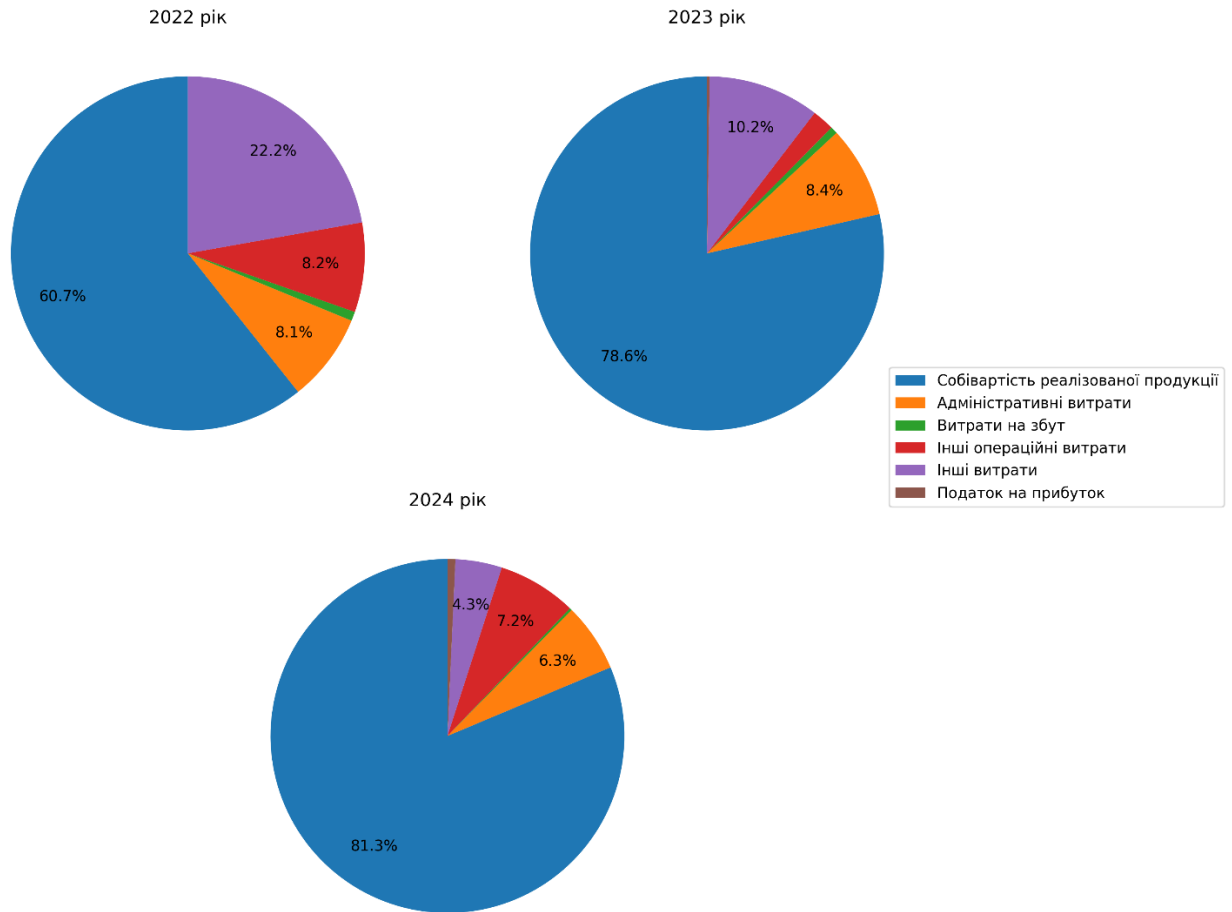


Рис. 2.4 Структура витрат ТДВ «Житлобуд-2»

При аналізі складових витрат можемо побачити, що основну частку витрат складає собівартість реалізованої продукції. За аналізований період збільшувалась собівартість як у вартісному вимірі (з 187291 тис.грн. до 382212 тис.грн.), так і її частка (з 60,7% до 81,3%). Збільшення кількості залучення коштів у собівартість означає відновлення темпів будівництва після їх зниження у 2022 році через початок військових дій. Зростання частки собівартості у структурі витрат пов'язане із зростанням цін на матеріали та логістику через становище у країні та нерівномірну оптимізацію витрат у порівнянні з іншими. Адміністративні витрати не мають конкретного спрямування, оскільки у 2023 році вони підвищилися на 37,24%, а вже

наступного року знизилися на 13,84%. Збільшення у 2023 році може бути зумовлене індексацією заробітної плати персоналу, а в 2024 році компанія змогла оптимізувати штат та зменшити витрати. Крім того, підтвердженням оптимізації адміністративних витрат у 2024 році є значне зниження їхньої частки у структурі (з 8,09% у 2022 році до 6,28 у 2024). Витрати на збут займають вкрай невелику частку у структурі витрат, і за весь аналізований період не перевищували 0,84%. У розгляді динаміки цих витрат можемо побачити, що у 2022 та 2023 роках їх рівень залишався майже незмінним, а у 2024 році кардинально знизився, що свідчить про перегляд маркетингової стратегії та, як варіант, зменшення витрат на рекламу. Щодо інших операційних витрат можемо простежити вкрай нестабільну та стрибкоподібну динаміку. Різке зниження на 67,24% у 2023 році та стрімкий ріст на 310,19% у 2024 році характеризується специфікою діяльності компанії. Основні причини, що могли вплинути на таку динаміку інших операційних витрат, можуть бути пов'язані з списання компанією безнадійних заборгованостей, які могли виникнути внаслідок проблем з оплатою від покупців у період воєнного стану. Інші витрати компанії мають стабільну тенденцію до зниження, що може свідчити про поступове зниження боргового навантаження на компанію внаслідок часткової виплати нею по кредитах, які були вкрай необхідні для скрутного становища у 2022 році. Витрати з податку на прибуток напряму залежать від прибутку компанії, саме тому у 2022 році ці витрати дорівнювали 0, оскільки компанія зазнала збиток у цьому році. У подальшому кожен рік ці витрати зростали, що свідчить про збільшення прибутку компанії. Загальні витрати компанії зросли з 308568 тис.грн. у 2022 році до 470009 тис.грн. у 2024 році, що у більшій мірі залежало від збільшення значень собівартості реалізованої продукції. Загалом ТДВ «Житлобуд-2» демонструє збереження рівню або оптимізацію на всіх статтях витрат, окрім собівартості, яка суттєво зросла у порівнянні з іншими. Основним пунктом зменшення витрат на підприємстві є перегляд та можлива оптимізація витрат на собівартість реалізованої продукції за рахунок

пошуку нових постачальників, укладенням форвардних контрактів або проведення авансових платежів перед моментом впливу інфляції.

2.3. Аналіз діючої стратегії розвитку підприємства

Поточна діяльність компанії ТДВ «Житлобуд-2» ускладнена багатьма зовнішніми факторами. Умови невизначеності та високих ризиків покладають перед підприємством велику кількість викликів та загроз. У такому стані управлінцям компанії потрібно серйозно змінювати напрями стратегічного розвитку з урахуванням наявних перешкод [59,60]. Помилки в такий час можуть стати критичними, а неправильно обраний вектор розвитку фатальним [61]. Саме тому перед топменеджментом постає серйозна задача з вибору векторів стратегічного розвитку компанії. Для підтримки діяльності компанії на належному рівні та збереженню репутації надійного забудовника на підприємстві було обрано кілька ключових напрямків, що спрямовані на адаптації бізнес моделі до нових умов та зменшення впливу критичних ризиків.

Перший вектор розвитку компанії виник внаслідок військового стану на території України. Нестабільна безпекова ситуації на території міста Харкова привнесла багато проблем для діяльності компанії, оскільки основна зона її діяльності припадає на це місто. Для зниження військових та економічних ризиків підприємство ТДВ «Житлобуд-2» почало поширюватися на інші регіони України та за її межі. В межах України компанія обрала Буковель для зведення курортного комплексу «AURA Resort & Spa». Вибір такого місця зумовлений перенесення діяльності у більш стабільну зону та впевненістю у позитивних результатах, оскільки Буковель являється популярним курортним місцем, що гарантує відвідуваність комплексу. Країною, що було обрано для початку набування міжнародного досвіду стала Туреччина. ТДВ «Житлобуд-2» у партнерстві з американською компанією Best Western International займаються проектом готельного комплексу преміумкласу «Desire». Рішення

про місця релокації діяльності були зумовлені необхідністю забезпечення економічної безпеки, зменшення ризиків для інвесторів та диверсифікації проєктів в сучасних складних умовах.

При ухваленні таких рішень основною метою компанії було розширення географії діяльності внаслідок нестабільності основної зони існування. Реалізація цих проєктів має забезпечувати надійний рівень економічного становища та збалансування ризиків, пов'язаних з військовим станом в Україні. Проте вихід на нові ринки несе за собою додаткові переваги та ризики які варто враховувати при прийнятті рішень. Основні пункти, що варто враховувати при реалізації цих двох проєктів наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Переваги та ризики реалізації проєктів AURA Resort & Spa та Desire

Проєкт	Переваги	Ризики
«AURA Resort & Spa»	• Найбезпечніша зона в межах країни	• Висока конкуренція
	• Постійний попит	• Труднощі в пошуку місцевих постачальників
	• Висока репутація в Україні	• Важкість транспортування ресурсів
	• Отримання досвіду з нового типу робіт	• Проблеми з гірською місцевістю
	• Можливість залучення наявних робітників	
«Desire»	• Зникнення військових ризиків	• Труднощі в пошуку постачальників
	• Набуття іміджу на міжнародному ринку	• Необхідність пошуку нової робочої сили
	• Набуття міжнародного досвіду специфікації	• Специфіка законодавства
	• Робота з крупними закордонними компаніями	• Мовні проблеми
	• Велика кількість туристів в країні	• Висока залежність від партнера

Після аналізу переваг та ризиків для проєктів можна оцінити доцільність спрямування ресурсів на їх втілення. Щодо «AURA Resort &

Spa», то основними перевагами є зменшення впливу військового стану та стабільно високий попит. Крім того, при реалізації цього проекту важливу роль грає висока репутація компанії в Україні, що залучить частку постійних клієнтів та знизить витрати на рекламу. Залучення вже наявних ресурсів та робітників також сприятиме економії. Основними проблемами, які будуть впливати на компанію, буде відображатися у рівню її адаптації до специфічних умов місцевості. Загалом, проєкт «AURA Resort & Spa» приносить для підприємства ТДВ «Житлобуд-2» велику кількість вигідних пропозицій але потребує значної уваги до організації роботи. Проєкт «Desire» дозволяє підприємству повністю враховувати військові ризики, що мають дуже сильний тиск на прийняття рішень, та виводить його на міжнародний ринок з можливістю зарекомендувати себе. Крім того, набуття досвіду у специфікації галузі та роботі з закордонними компаніями надає ТДВ «Житлобуд-2» нових можливостей для стратегічного розвитку. Проте тиск на компанію здійснюють нові обставини, пов'язані з необхідністю пошуку нових місцевих робітників, детального дослідження законодавства та зниження впливу мовного бар'єра. Крім того, висока залежність від партнера ставить компанію в доволі вразливе становище. Загалом, проєкт «Desire» є гарним варіантом для підприємства, щоб забезпечити себе альтернативним та менш ризикованим джерелом доходів, набути досвіду та репутації на міжнародному ринку, але потрібно враховувати особливості ведення бізнесу на території іншої країни та знаходити нові можливості для організації роботи.

Другий напрямок стратегічного розвитку компанії пов'язаний зі зміною поглядів на те, чого прагнуть клієнти. Раніше підприємство фокусувалося на задоволенні базових потреб споживачів. Компанія ставила собі за мету створювати житлові проєкти, які будуть відрізнятися своєю надійністю та оптимальною ціною. Проте зміна тенденцій на ринку внесла суттєві корективи у сприйняття підприємством потреб клієнтів. Для підтримання статусу ТДВ «Житлобуд-2» переформатувало свій підхід до житлових умов

на користь повноцінних «рішень для життя». Окрім вже звичної надійності та довговічності споруд, компанія дослідила потреби сучасних споживачів та виявила низку побажань до свого будинку. У сучасних умовах клієнти прагнуть вбачати у своєму будинку середовище для повноцінного відпочинку, соціального та екологічного розвитку. Для вирішення таких запитів компанія провела детальне дослідження своїх можливостей та виокремила декілька ключових ідей. По-перше, при розробці нових проєктів передбачено планування та співставлення можливостей для створення сучасного ландшафту. Подібне рішення гарно поєднує архітектурні рішення з природним середовищем, що допомагає мешканцям комплексів розвантажуватися після важкої роботи. Другим рішенням на запити клієнтів стало збільшення кількості потенційних громадських просторів, які використовуються для формування позитивних сусідських відносин, проведення певних заходів або неформальної взаємодії за межами звичних квартир. Компанія розробила такі рішення, спираючись, в першу чергу, на серйозне психологічне навантаження споживачів і вбачає вихід у можливості повноцінного відновлення на території своїх житлових комплексів.

Подібні рішення є вкрай влучними для відповіді на сучасні вимоги клієнтів в житловому секторі [62]. Перегляд варіантів ландшафту створює у мешканців відчуття гармонії, особливо в містах, де у більшості переважають рукотворні бетонні споруди, суцільний асфальт та швидкий темп життя. В таких зонах людина може розгрузитися морально, відпочити від щоденного навантаження або зайнятися фізичною активністю, оскільки у більшості сучасних дворів є для цього достатній простір. Сприяння більш активної комунікації мешканців шляхом створення більшої кількості потенційних громадських зон також є гарним сучасним трендом для всіх компаній, що працюють у будівельному секторі. При виборі клієнтами це буде виступати додатковою перевагою, оскільки більшість людей прагне до розвитку свого соціального рівня та можливості нових знайомств. Загалом, рішення про зміну підходу компанії з більш раціональних поглядів до повноцінних

«рішень для життя» відповідає сучасним вимогам та свідчить про її активну роботу над аналізом сучасного ринку, що свідчить про високий професіоналізм та повноцінну оцінку факторів для стратегічного розвитку.

Третій вектор стратегічного розвитку підприємства ТДВ «Житлобуд-2» спрямований на забезпечення житлових комплексів більшою автономією. В умовах військового стану, постійних руйнувань об'єктів критичної інфраструктури та нестабільності у роботі міських служб стандартні підходи втрачають актуальність [63]. Для підтримання належного рівня життя споживачів, їх безпеки та здоров'я автономні системи на територіях будинку набувають особливої актуальності. Компанія розробляє спеціальні системи, в які будуть задіяні спеціальні прилади для забезпечення безперебійної роботи. Проблема опалення гостро постає для мешканців, особливо в зимовий період року. Для її вирішення планується встановлення спеціальних ефективних теплових насосів, що здатні генерувати тепло з навколишнього середовища. Подібне рішення є гарним виходом з ситуації відключення централізованого опалення. Крім того, таке рішення є екологічним та дозволяє мешканцям знизити витрати на комунальні послуги. Для сучасних проблем з постачанням електроенергії компанія взяла на озброєння ідею з встановленням сонячних батарей, що дозволить стабільно забезпечувати електроенергією місця загального користування в житловому комплексі та на його території. Запровадження цієї ідеї дозволить забезпечити безперебійним освітленням під'їзди та прибудинкової території, безперервне живлення ліфтів та системи насосів для води, а також для критичної ситуації завжди будуть працювати системи пожежної безпеки, що в сучасних умовах є вкрай важливими.

Підтримання курсу на автономність є гарним кроком для компанії будівельного сектору. Подібні рішення надають додаткову конкурентну перевагу на ринку, оскільки задовольняють велику частину потреб споживачів для комфортного проживання. Постійний доступ до тепла, води та електроенергії, навіть під час відключень та блекаутів, є важливим

критерієм для вибору клієнтом варіанту житла серед інших, оскільки задоволення базових потреб є першочерговим завданням кожної людини. Розробка і модернізація цих рішень допоможе підприємству ТДВ «Житлобуд-2» відновити попит на свої проекти у кризові для країни часи. Задіяння додаткових ресурсів на подібні заходи дозволить зробити такі системи більш ефективним, а як бонус для мешканців – економити кошти на обслуговування будинків, що може стати ще однією перевагою серед інших будівельних компаній при виборі споживачем забудовника. Загалом, ідея переходу до автономності з залученням сучасних та екологічних технологій є гарним кроком для стратегічного розвитку компанії, оскільки підтримує частину основних потреб мешканців та набуває особливої актуальності у часи нестабільності роботи об'єктів критичної інфраструктури.

Четвертий напрямок стратегічного розвитку підприємства полягає у необхідності набуття компанією більшої самостійності. Для успішного ведення своєї діяльності компанія використовує величезну кількість ресурсів, що постійно доводиться закупляти у сторонніх підрядників. Подібна схема притаманна більшості підприємствам будівельного сектору. У сучасних умовах залежність від підрядників може суттєво впливати на процес діяльності, оскільки потрібно враховувати велику кількість факторів ризику. Ринкова нестабільність, збільшення цін на матеріали, порушення графіків постачання та неможливість повноцінного контролю якості роботи сторонніх осіб можуть суттєво впливати на компанію та її діяльність. Наслідком таких проблем можуть стати зриви строків введення в експлуатацію об'єктів, суттєве зростання собівартості та втрата конкурентних позицій на ринку. Для мінімізації ризиків підприємства обирають надійних та відомих постачальників. Проте ТДВ «Житлобуд-2» обрало для свого стратегічного розвитку скорочення кількості задіяних сторонніх організацій за рахунок розширення спектру своїх робіт. На поточний стан компанія самостійно виготовляє товарні розчини, бетони та каркаси з арматури. Подібні матеріали використовуються у будівельних циклах в великих об'ємах, їх власне

виробництво суттєво знижає витрати компанії на надає більшу впевненість у їх якості. Окрім матеріалів, підприємство розширило свою діяльність на власне виготовлення металопластикових вікон та пожежостійких протиударних дверей, що встановлюються у більшість новобудов та гарантують мешканцям надійність і безпеку. Крім того, до складу компанії входить дочірнє підприємство, що займається виконанням сантехнічних робіт. Усі перераховані види самостійного виробництва суттєво знижують витрати компанії та дозволяють бути певними у якості надаваних ресурсів. Проте підприємство не зупиняється на досягнутому рівні власного виробництва, а поступово розширює спектр діяльності.

Розвиток самостійного виготовлення основних компонентів діяльності є гарним кроком ТДВ «Житлобуд-2» для стратегічного розвитку. Подібне рішення страхує компанію від більшості несприятливих подій у роботі з постачальниками. В умовах військового стану в країні часткова незалежність від сторонніх осіб та можливість самостійно контролювати хід виготовлення необхідних матеріалів суттєво підвищує позиції компанії на ринку та забезпечує стабільність. Крім того, власне виробництво ключових матеріалів суттєво знижує витрати на них, оскільки не сплачуються торгова надбавка постачальнику. Загалом, зниження залучення сторонніх постачальників та поступовий перехід до самостійного виробництва свідчить про довгострокові наміри компанії у розрізі стратегічного розвитку та слугує гарним фактором оптимізації витрат, підвищення стабільності та якості діяльності.

П'ятий вектор стратегічного розвитку ТДВ «Житлобуд-2» пов'язаний зі збереженням іміджу компанії навіть у сучасних складних умовах. Введений у 2022 році в Україні військовий стан одночасно паралізував діяльність будівельних компаній та задав умови невизначеності та непередбачуваності: масштабні руйнування, проблеми з поставками, дефіцит робочої сили та падіння купівельної спроможності населення. Велика кількість розпочатих проєктів були заморожені, а інвестори могли втратити вкладені кошти. Проте компанія відновила свою діяльність та зробила на цьому акцент для

підтримання свого іміджу надійного забудовника. Підприємство обрало складний шлях обов'язкового виконання обов'язків перед інвесторами [64]. Окрім задачі об'єктів, близьких до завершення, компанія не припинила свою діяльність і на будівництвах, що тільки розпочинаються. Крім того, компанія взяла участі у відновленні зруйнованої інфраструктури Харкова, що сприяє покращенню її іміджу як соціально-відповідального підприємства.

Спрямування зусиль на збереження іміджу є важливою складовою стратегічного розвитку усіх сучасних підприємств, особливо у будівельній галузі, яка характеризується високою соціальною взаємодією. В складних економічно-політичних умовах компанія ТДВ «Житлобуд-2» змогла адаптувати свою діяльність та не тільки зменшити репутаційні ризики, а й отримати з них можливості, сильно підвищити до себе довіру та сформувати імідж надійного забудовника. Загалом, компанія змогла не лише адаптуватися до нових умов існування, а й заклала фундамент для подальшого зміцнення своїх позицій та залучення нових інвесторів.

Для стратегічного розвитку підприємство ТДВ «Житлобуд-2» обрало декілька векторів розвитку, які охоплюють різні сфери діяльності. Комплексний підхід у плануванні подальшої діяльності охоплює велику низку проблем, способів їх вирішення та розвитку компанії. Після проведення детального розгляду напрямків для стратегічного розвитку можна виділити основні ризики:

- руйнування об'єктів
- нестача робочої сили
- зниження платоспроможності населення
- блекаути
- зниження привабливості для інвесторів
- проблеми постачання матеріалів
- прив'язка до нестабільного регіону
- міграція потенційних клієнтів

- збільшення вартості матеріалів
- посилення вимог до будівництва

Підприємство ТДВ «Житлобуд-2» має декілька напрямів стратегічного розвитку, які спрямовані на покращення результатів діяльності та оптимізації бізнес процесів. Всі вони формують систему взаємопов'язаних процесів, що мають спільну кінцеву ціль. Для легшого сприйняття сформовано дерево цілей стратегічного розвитку ТДВ «Житлобуд-2» та зображено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Дерево цілей стратегічного розвитку ТДВ «Житлобуд-2»

Після аналізу дерева цілей стратегічного розвитку ТДВ «Житлобуд-2» можна побачити, що основні напрями розвитку компанія вбачає в розширенні географії своєї діяльності, проектуванні нових об'єктів будівництва з фокусом на людину, забезпеченні автономії будинків, розширенні своєї діяльності для виробництва необхідних матеріалів без постачальників та підтриманні належного іміджу надійного забудовника. Загалом, комплексний підхід до обраних векторів розвитку, поступове впровадження кожного з них та їх паралельне впровадження без фокусування ресурсів на чомусь одному дозволить компанії покращити окремі аспекти своєї діяльності, що матиме позитивний вплив на стратегічний розвиток.

РОЗДІЛ III

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства

Сучасні умови економічного та політичного стану ставлять перед підприємствами нові виклики та ризики. Зростання впливу конкурентного середовища, військових факторів та економічної нестабільності вимагає масштабних досліджень для формування та вибору стратегії розвитку компанії, оскільки упущення деталей може стати фатальним для її діяльності. Аналіз та розробка заходів для розвитку підприємств є масштабним процесом, що полягає перед топменеджментом та потребує обробки різноманітної інформації. До основних складових, що підлягають оцінці при розробці стратегії є:

- специфіка галузі
- стан ринку
- проблеми та ризики компанії
- наявні ресурси
- конкурентне середовище
- державний вплив
- науково-технічний прогрес

Процес формування та реалізації стратегії є вкрай важливим та трудомістким циклом, що включає в себе багато роботи з аналізу інформації та прогнозування можливих результатів. Для проведення успішного процесу розробки та реалізації стратегії необхідно дотримуватися етапів у загальному вигляді. Першим кроком є визначення векторів, за якими підприємство планує розвиватися та чого саме прагне досягти. Наступним є аналіз та оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища компанія для виявлення

сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз. Після цього аналізуються та оцінюються стратегічні альтернативи для підприємства, визначаються обмеження та критерії ефективності рішень. Далі відбувається процес вибору конкретної стратегії та розробка плану її реалізації. Після цього настає етап запровадження обраної стратегії з подальшим контролем за її реалізації [65].

Для сучасних компанії на території України постає проблема в адаптації до умов військового стану та подальшого відновлення, що вимагає переосмислення основних стратегічних напрямків, з координацією їх до нових факторів впливу. Підприємства будівельної галузі виявилися вкрай вразливим у таких обставинах через специфіку їх діяльності, що сприяє масштабним коректуванням цілей своєї діяльності. Для ТДВ «Житлобуд-2» адаптація до нових умов передбачає розширення основного фокусу з комерційного будівництва до впровадження заходів, спрямованих на антикризове управління.

Проведення аналізу інформації для складання стратегії розвитку є довготривалим та деталізованим процесом, оскільки потребує значної уваги до багатьох факторів. Однією з основних складових, що потребують ретельного дослідження та оцінки є наявні на поточному етапі існування проблеми підприємства. Для ТДВ «Житлобуд-2» ведення своєї діяльності супроводжується низкою проблемних моментів, що можуть кардинально впливати на всю компанію. Підсумовуючи попередній матеріал можна виділити основні проблеми підприємства:

- ризики військового стану
- залежність від нестабільного регіону
- висока залежність від стороннього фінансування
- низька рентабельність
- низький рівень власного капіталу
- нестабільність економічної ситуації в країні

Впровадження будь-якої стратегії розвитку підприємства тісно пов'язане з оцінкою його власних можливостей та наявних конкурентних переваг. Для забезпечення стратегічного розвитку ТДВ «Житлобуд-2» має певні можливості, що дозволяють йому впевнено позиціонувати себе на профільному ринку. Можливості компанії охоплюють усі ключові сфери її діяльності. Виявлення та подальший розвиток наявних та скритих резервів дозволить підприємству краще адаптувати свій стратегічний розвиток. Систематизація цих факторів дозволяє зрозуміти подальші перспективи компанії, можливі вектори розвитку та наявні обмеження. Загалом, до основних стратегічних можливостей компанії належать:

- висока репутації надійного забудовника
- використання сучасних технологій будівництва
- штат кваліфікованих працівників з великим досвідом
- наявність власного виробництва
- досвід з роботою в інших регіонах та країнах
- використання енергоефективних технологій
- застосування 3D-моделювання

Сукупність наведених проблем та можливостей підприємства ТДВ «Житлобуд-2» дозволяє більш глибоко проаналізувати варіанти можливого спрямування стратегій. Для забезпечення стратегічного розвитку компаній в мінливих умовах доцільно розглянути декілька альтернативних стратегій з опором на різні цілі. Потреба у розгляді декількох варіантів зумовлена вкрай нестабільним зовнішнім середовищем та необхідністю швидкої адаптації в умовах військового стану. Кожна стратегія відрізняється своїм вектором спрямування та потребує залучення різних ресурсів для своєї реалізації.

Першою стратегічною альтернативою є стратегія стабілізації та антикризового управління. Основними напрямками її спрямування є адаптація діяльності до нових умов та максимальна оптимізація витрат. Подібна стратегія є варіантом вирішення проблем пов'язаних з ризиками

військового стану. Компанія змінює свій підхід, вона відходить від ідей розширення та укладання нових проєктів, проте концентрує зусилля на завершені об'єктів, які знаходяться на останніх стадіях. Проводиться також реструктуризація персоналу, частина робітників переноситься на формат віддаленої роботи. Основна ідея цієї стратегії полягає у збереженні основного ядра компанії, що дозволить підприємству пережити складні кризові умови, максимально знижуючи витрати та відновитися завдяки збереженню кваліфікованого персоналу. У такому форматі існування компанія зберігає свої можливості, але відмовляється від багатьох напрямів діяльності, входячи в умовно названий «режим очікування» з мінімальними збитками.

Запровадження такої стратегії потребує суттєвого аналізу чинників зовнішнього впливу, які можуть нашкодити або допомогти діяльності підприємства. Основні чинники наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Позитивні та негативні фактори зовнішнього впливу

Позитивні фактори	Обґрунтування	Негативні фактори	Обґрунтування
Державні програми підтримки.	Можливість отримання преференцій для забудовників в небезпечних зонах	Погіршення ситуації на фронті	Збільшення руйнувань та паралізація виробничої діяльності
Стабілізація фронту	Зниження частоти обстрілів та руйнувань, що дозволить продовжувати діяльність	Знецінення валюти	Через обвал валюти відбувається ріст цін на матеріали та взагалі цикл виробництва, а укладені раніше договори стають збитковими
Спрощення в законах	Менший тиск з боку держави	Подальше падіння купівельної спроможності населення	Відсутність нових угод

Для прийняття ефективного управлінського рішення щодо доцільності впровадження такої стратегії виникає необхідність у проведенні комплексного аналізу та можливих результатів. Найкращим варіантом такого

аналізу є SWOT-аналіз, що систематизує результати про сильні та слабкі сторони об'єкта дослідження, а також виявляє потенційні можливості та загрози. Подібний метод є широкоживаним при наявності декількох варіантів для вибору. Результати проведення SWOT-аналізу щодо даної стратегії наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

SWOT-аналіз стратегії стабілізації для ТДВ «Житлобуд-2»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Скорочення та оптимізація витрат • Збереження фінансової подушки • Концентрація ресурсів на найвигідніших варіантах 	<ul style="list-style-type: none"> • Падіння прибутків • Відтік кадрів • Тимчасова відмова від розвитку • Падіння іміджу компанії • Зниження частки ринку
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Існування у кризовий період • Швидке відновлення при покращенні умов 	<ul style="list-style-type: none"> • Тривалий кризовий період може вичерпати ресурси компанії • Інші підприємства можуть зайняти потенційні позиції з меншою конкурентною боротьбою

Другою стратегічною альтернативою у рамках зменшення негативного впливу економічних та політичних факторів є стратегія диверсифікації. Суттєва залежність компанії від нестабільного у сучасних умовах регіону стає великою загрозою для її ринкових позицій та фінансового стану [66]. Стратегія диверсифікації передбачає протиставлення цим ризикам нових можливостей. Розширення зон діяльності на інші регіони постає у подібних умовах не просто можливістю для розвитку, але й одним з варіантів запобігання кризи [67]. Освоєння нових регіонів України стане вигідною можливістю для стабілізації діяльності компанії та генерації більш стабільних доходів. Опанування західних та центральних регіонів суттєво знижує ризики, пов'язані з військовими факторами, дозволяє компанії поширювати свою клієнтську базу та зміцнювати імідж. Крім того, розширення для діяльності компанії можливе й за межі України. Через набутий обширний досвід та наявність висококваліфікованих спеціалістів підприємство може зайняти високі позиції на міжнародному ринку. В побідних рішеннях

компанія вже має досвід, тому подальше розширення може йти за вже напрацьованими планами. Компанія може більш впевнено діяти на нових ринках, оскільки вже мала успішний досвід реалізації своєї діяльності. Подібна перевага зменшує вплив «первинного шоку» та слугує більш плавному переходу до розширення. Ще одним спрямуванням стратегії диверсифікації є розширення спектру діяльності у будівельній сфері. Для стратегічного розвитку та адаптації до нових умов ТДВ «Житлобуд-2» варто частіше братися за об'єкти інфраструктури або державні проекти. Подібне рішення дає можливості для компанії отримувати додаткові доходи та значно знижувати ризики.

Для розрахунків результатів впровадження такої стратегії необхідно чітко усвідомлювати, які зовнішні фактори можуть додати додаткових проблем, а які сприяти успіху. Основні фактори наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Позитивні та негативні фактори зовнішнього впливу

Позитивні фактори	Обґрунтування	Негативні фактори	Обґрунтування
Високий попит на комерційну нерухомість в безпечних регіонах	Для переміщених громадян та бізнесу у віддалених регіонах є попит на комерційну нерухомість	Паливна нестабільність	Нестабільність цін на паливо загрожує суттєво підвищити витрати на логістичні шляхи
Державні замовлення	Державні програми по типу «Оселя» активізують попит на нове житло	Ризик міграції населення	Попит на житло у західних та центральних регіонах забезпечують внутрішньо переміщені особи, які можуть мігрувати та різко знизити попит
Попит на кваліфікованих робітників	За межами України робітники з високою кваліфікацією цінуються за свій досвід роботи в кризових обставинах	Міжрегіональні бар'єри виходу	Можлива наявність прихованого спротиву з боку місцевих монополістів

Для оцінки сильних та слабких сторін такої стратегії, а також з'ясування можливостей та загроз було проведено SWOT-аналіз та

сформовано основні результати у табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

SWOT-аналіз стратегії диверсифікації для ТДВ «Житлобуд-2»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Досвід роботи в інших регіонах • Висока репутація • Наявність власного виробництва матеріалів 	<ul style="list-style-type: none"> • Необхідність налагоджування зв'язків з місцевими постачальниками • Високі витрати на логістику
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Доступ до нових замовлень у стабільніших регіонах • Участь у програмах відбудови • Залучення іноземних інвесторів 	<ul style="list-style-type: none"> • Сильна конкуренція від місцевих компаній • Юридичні та бюрократичні перешкоди для виходу на нові ринки

Третя стратегічна альтернатива орієнтована на формування довгострокових конкурентних переваг підприємства ТДВ «Житлобуд-2» шляхом інноваційно-технологічного лідерства та цифровізації ключових операційних процесів. Суть цього підходу до стратегічного розвитку полягає в суттєвій модернізації виробничого та проєктувального сектору підприємства для зниження собівартості будівництва та підвищення його енергоефективності. Головним інструментом реалізації стратегії інноваційно-технологічного лідерства є повноцінне впровадження BIM-технологій (3D-моделювання), що дозволяє створювати деталізовані моделі об'єктів для подальшого використання. Подібні заходи з моделювання суттєво полегшують процеси планування, оскільки враховують більше деталей та запобігають багатьом помилкам. Крім того, застосування подібних підходів суттєво піднімає репутацію компанію в очах інвестора, бо позиціонує її як сучасну та технологічну. Стратегія також передбачає модернізацію власного виробництва підприємства для випуску сучасних енергоефективних конструкцій та інтеграцію в проєкти автономних систем енергозабезпечення і екологічних рішень. В сучасних умовах енергетичної нестабільності та поступової інтеграції України до європейського простору відповідність об'єктів «зеленим» стандартам стає вкрай важливим фактором привабливості

для інвесторів. Крім того, застосування подібних технологій суттєво може розширити клієнтську базу за рахунок людей, які по максимуму прагнуть ввести технології в своє життя.

У контексті використання сучасних технологій для стратегічного розвитку та застосування це як основної переваги необхідно чітко усвідомлювати можливі фактори зовнішнього впливу, які мають вірогідність суттєво змінювати результати. Основні фактори наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Позитивні та негативні фактори зовнішнього впливу

Позитивні фактори	Обґрунтування	Негативні фактори	Обґрунтування
Посилення стандартів	У розрізі з європейською інтеграцією використання екологічних технологій виведе компанію в лідери	Застарівання технологій	В сучасних умовах рівень технологічного процесу часто піднімається, що потребує додаткової адаптації
Гранти на цифровізацію та екологічні технології	Доступ до закордонних грантів, які виділяються для компаній, що використовують екологічні технології	Міграція кадрів	Кваліфіковані спеціаліст у високотехнологічних сферах часто виїжджають за кордон, що створює нестачу спеціалістів
Вибагливість інвесторів	Закордонні інвесторі зазвичай працюють лише з підприємствами, що можуть надати проекти у розгляді 3D-моделі		

Шлях інноваційно-технічного лідерства потребує залучення серйозних ресурсів, тому для перевірки доцільності реалізації стратегії було проведено SWOT-аналіз. Основні результати сформовано у табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

SWOT-аналіз стратегії інноваційно-технічного лідерства

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Наявність кваліфікованих спеціалістів	• Необхідність інвестицій у програмне забезпечення

продовження табл. 3.6.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Досвід у використанні технологій моделювання 	<ul style="list-style-type: none"> • Необхідність додаткового навчання персоналу • Необхідність оновлення потужностей виробництва
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Створення унікальної пропозиції • Залучення європейського фінансування 	<ul style="list-style-type: none"> • Низька купівельна спроможність населення • Застарівання технологій

Аналіз усіх трьох основних стратегічних альтернатив показав низки переваг та недоліків для кожної з них. Кожна з наведених стратегій спрямована на вдосконалення певного напрямку діяльності підприємства. Для обрання остаточної стратегії розвитку ТДВ «Житлобуд-2» варто провести їх загальну інтегральну оцінку з використанням бального методу, де 5 балів – найвищий рівень критерію, а 1 – найнижчий. При виборі критеріїв оцінки було обрано ключові вимоги до функціонування компанії в сучасних умовах, спираючись на раніше виявлені проблеми та можливості. Результати проведеного оцінювання наведені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7.

Оцінка стратегічних альтернатив за критичними критеріями

Критерій оцінювання	Стратегія стабілізації	Стратегія диверсифікації	Стратегія інноваційно-технічного лідерства
Зниження військово-політичних ризиків	3	5	2
Можливість зростання прибутковості та рентабельності	1	4	4
Забезпечення незалежності від конкретного регіону	1	5	1
Збільшення клієнтської бази та розширення ринків збуту	1	4	4
Розмір необхідних початкових інвестицій	5	3	2
Необхідний час на отримання результатів	4	3	2
Разом	15	24	15

При розгляді підсумків оцінювання можна побачити, що найбільше балів отримала друга стратегія розвитку – стратегія диверсифікації. Результат,

отриманий в ході оцінювання, можна пояснити тим, що перша альтернатива в умовах нестабільного військового стану веде до поступового вичерпання ресурсів, друга стратегія вимагає великих вкладень та довготривалих очікувань результатів, що є ризикованим кроком в умовах низького рівню капіталу ТДВ «Житлобуд-2». Стратегія диверсифікації є найбільш оптимальною та збалансованою для умов сучасного існування компанії. Вона дозволяє підприємству вийти з суттєвої залежності від нестабільного регіону завдяки спрямуванню частини потужностей в більш передбачувані економічні зони. Крім того, участь в державних програмах забезпечує компанію стабільною підтримкою діяльності та, як наслідок, стабільного грошового потоку. Стратегія диверсифікації дозволяє вирішувати одночасно найгостріші проблеми підприємства ТДВ «Житлобуд-2» та використовувати його можливості. Саме тому вона обрана як базова для стратегічного розвитку компанії.

3.2. Розробка стратегічних цілей і програм розвитку

ТДВ «Житлобуд-2» функціонує в складних умовах економічної та політичної невизначеності. Стратегічний розвиток в таких обставинах потребує ретельної зваженості, оскільки кожне упущення може стати для компанії критичним. Обрана для розгляду стратегія диверсифікації спрямоване на протистояння кризовим умовам, в яких опинилося підприємство та її розвиток. Важливою складовою для успішного застосування обраної стратегії є визначення конкретних цільових орієнтирів, оскільки вони виступають основою для формування системи оцінки результатів за окремими напрямками, забезпечують зниження ризиків даремної витрати ресурсів та покращують координацію різних підрозділів компанії [68]. Основні цілі стратегії диверсифікації наведені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

Цілі стратегії диверсифікації ТДВ «Житлобуд-2»

Напрямок	Ціль	Обґрунтування
Географічне розширення	Вихід на нові ринки	Запуск щонайменше 2 проєктів у Західній або Центральній Україні
	Міжнародне розширення	Сформувати портфель проєктів за кордоном з забезпеченням частини постійного стабільного доходу
	Адаптація у регіонах	Створити у регіонах проведення діяльності автономні підрозділи для мінімізації витрат на логістику
Розширення діяльності	Зміна структури портфеля	Зменшити частку класичного житлового будівництва за рахунок збільшення частки комерційної та інфраструктури
	Розвиток B2B напрямку	Завантаження потужностей через надання послуг іншим компаніям
Державне та міжнародне партнерство	Акредитація в держпрограмах	Забезпечити відповідність нових житлових об'єктів державним програмам «єОселя» та «єВідновлення»
	Участь у відбудові	Вийти на ринок державних тендерів з відновлення інфраструктури
	Міжнародні інвестиції	Співпраця з міжнародними фондами

Для більш глибокого відображення основні цільові показники представлені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Дерево цілей стратегії диверсифікації

Після визначення цілей підприємства необхідно сформувати чіткий план дій, який розмежує процеси впровадження стратегії.

На перших етапах ТДВ «Житлобуд-2» має створити фундамент для подальшої роботи, оскільки вихід на нові ринки пов'язаний із високим рівнем невизначеності [69]. Для зменшення початкових ризиків менеджерам потрібно дослідити потенційні регіони розширення, підготувати внутрішню інфраструктуру та адаптувати управлінські процеси під масштабування бізнесу [70]. Реалізація цього підготовчого етапу потребує наступних заходів:

- маркетингова розвідка
- створення юридичної інфраструктури за кордоном
- підготовка до B2G
- цифровізація менеджменту

Другий етап впровадження передбачає безпосередній перехід від аналітичного планування до інвестиційної фази стратегії. В цей період відбувається купівля перших активів, запуск пілотних проєктів та інтеграція підприємства в державні фінансові програми. Компанія починає створювати перші ланцюги постачання та взаємодії на нових територіях. Для цього

періоду передбачені наступні заходи:

- придбання нових ділянок та проектування
- запуск регіональних хабів
- інтеграція в «єОселя» та «єВідновлення»
- тендерний запуск

Третій етап є моментом глобального масштабування та комерціалізації для підприємства, коли географічне та продуктове розширення набуває максимальних значень. Головними завданнями цього періоду є вихід на планові потужності у нових регіонах, диверсифікація продукту та виведення B2B-послуг на відкритий ринок. Виконання цих завдань сприяє формуванню надходження стабільних фінансових ресурсів з різних напрямів за рахунок реалізації наступних пунктів:

- міжнародний девелопмент
- продуктове зрушення
- комерціалізація B2B

Четвертий етап є завершальним у поточному стратегічному циклі та фокусується на стабілізації операційної діяльності, фіксації отриманих комерційних результатів, їх ретельній оцінці відповідно до заданих цільових показників та забезпеченні стабільного отримання прибутку. Для цього необхідне виконання наступних заходів:

- введення об'єктів в експлуатацію
- аудит результатів стратегії

Наведений перелік відображає загальний вигляд послідовності етапів реалізації стратегії диверсифікації ТДВ «Житлобуд-2». Для глибшого розуміння та представлення взаємозв'язків між тактичними кроками, операційними завданнями та відповідальністю деталізована структура представлена на рис. 3.2.

ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТДВ «ЖИТЛОБУД-2»

Етап 1: Підготовчо-аналітичний та регуляторний (2026–2027 роки)		
1.1. Маркетингова розвідка та земельний скаутинг	Конкретні дії: <ul style="list-style-type: none"> • Створення виїзних аналітичних груп. • Проведення глибокого аналізу ринків міст: Львів, Івано-Франківськ, Вінниця, Чернівці. • Дослідження середньої вартості кв.м (у розрізі класів «Комфорт» та «Бізнес»), темпів поглинання ринком нових площ, аналіз локальних конкурентів • Пошук та юридична перевірка перших 3–4 земельних ділянок у нових регіонах 	Департамент маркетингу та аналітики, Юридичний департамент
1.2. Створення міжнародної юридичної інфраструктури	Конкретні дії: <ul style="list-style-type: none"> • Вибір юрисдикції в ЄС (найбільш привабливі – Польща та Румунія через високу концентрацію українського капіталу та мігрантів). • Реєстрація європейської дочірньої компанії та відкриття корпоративних рахунків у європейських банках. • Розробка легальної схеми репатріації прибутку та уникнення подвійного оподаткування 	Фінансовий директор, міжнародні юридичні консультанти
1.3. Адаптація внутрішнього комплексу під вимоги B2G та міжнародних фондів	Конкретні дії: <ul style="list-style-type: none"> • Перехід на міжнародні стандарти фінансової звітності. • Залучення незалежного аудитора для підготовки офіційного аудиторського висновку за попередні роки 	Фінансовий департамент
1.4. Цифровізація управління на відстані	Конкретні дії: <ul style="list-style-type: none"> • Розгортання єдиної системи для інтеграції фінансового та складського обліку всіх майбутніх регіональних філій. • Перехід на обов'язкове проектування всіх нових об'єктів у системі BIM 	ІТ-департамент, Головний інженер
↓		
Етап 2: Інвестиційний старт та акредитація (2027–2028 роки)		
2.1. Земельний банк та архітектурне проектування	Конкретні дії: <ul style="list-style-type: none"> • Фіналізація угод із купівлі або довгострокової оренди двох земельних ділянок у Західній/Центральній Україні. • Розробка архітектурних концепцій житлових комплексів з обов'язковим урахуванням нових будівельних норм: наявність підземних паркінгів подвійного призначення, автономних котельень, сонячних панелей 	Проектне бюро, Департамент капітального будівництва
2.2. Запуск регіональних операційних хабів	Конкретні дії: <ul style="list-style-type: none"> • Фізичне відкриття двох регіональних офісів. • Формування управлінського ядра на місцях: найм локального директора проекту, головного інженера майданчика 	HR-департамент, Департамент постачання
2.3. Акредитація в державних програмах	Конкретні дії: <ul style="list-style-type: none"> • Подача пакетів документів до банків-партнерів для акредитації нових об'єктів на етапі «котловану». • Інтеграція відділів продажу з державним порталом «Дія» для оперативної обробки житлових сертифікатів за програмою «єВідновлення» 	Департамент продажів, Фінансовий департамент
2.4. Розгортання B2G-тендерного напрямку	Конкретні дії: <ul style="list-style-type: none"> • Створення постійно діючого тендерного комітету. • Налаштування моніторингу майданчика Prozorro. • Підготовка типових ліцензійних та кваліфікаційних пакетів документів для участі в тендерах на будівництво підземних шкіл, захисних споруд для енергетики та відновлення зруйнованих лікарень 	Спеціалізований тендерний відділ
↓		
Етап 3: Масштабування та комерціалізація (2028–2029 роки)		
3.1. Запуск міжнародного девелоперського проекту	Конкретні дії: <ul style="list-style-type: none"> • Підписання договору про спільну діяльність з перевіреним локальним девелопером у Польщі/Румунії для розподілу ризиків 50/50 	Директор з міжнародного розвитку, Фінансовий департамент
3.2. Реструктуризація портфеля на користь комерційної та рекреаційної нерухомості	Конкретні дії: <ul style="list-style-type: none"> • Початок будівництва першого замського апарт-готелю в туристичному регіоні 	Департамент розвитку нерухомості та інвестицій
3.3. Комерціалізація виробничої бази	Конкретні дії: <ul style="list-style-type: none"> • Надання послуг оренди важкої техніки, продаж товарного бетону та залізобетонних виробів стороннім забудовникам у нових регіонах присутності. • Укладання контрактів на субпідрядні роботи 	Керівники виробничих підрозділів
↓		
Етап 4: Стабілізація (2029–2030 роки)		
4.1. Введення об'єктів в експлуатацію та передача ключів	Конкретні дії: <ul style="list-style-type: none"> • Завершення будівельно-монтажних робіт на перших регіональних та міжнародних об'єктах. • Проходження державних комісій, отримання сертифікатів готовності об'єктів. • Передача нерухомості покупцям та оформлення права власності 	Департамент капітального будівництва, Служба клієнтського сервісу
4.2. Стратегічний аудит та підбиття підсумків (2030 рік)	Конкретні дії: <ul style="list-style-type: none"> • Проведення підсумкового засідання Наглядової ради. • Зіставлення фактичних фінансових та натуральних показників із цілями, закладеними в дереві цілей 	Фінансовий департамент, Наглядова рада

Рис. 3.2. Етапи впровадження стратегії диверсифікації

Щоб усі заплановані зміни та нові напрямки розвитку ТДВ «Житлобуд-2» стали реальністю, компанії потрібен чіткий план забезпечення ресурсами. Будівельний бізнес вимагає великих вкладень, великої кількості техніки та досвідчених людей, тому успіх виходу на нові ринки залежить від того, наскільки правильно підприємство розрахує свої сили та можливості. Сьогодні компанія працює в умовах значної нестабільності, тому розвиватися лише в одному місті чи будувати тільки житлові будинки стало ризиковано. Розширення бізнесу в інші області України, вихід на закордонний ринок та участь у відновленні державної інфраструктури – це спосіб зробити компанію безпечнішою та міцнішою. Головне завдання менеджменту на цьому шляху – не намагатися зробити все одночасно, а діяти поступово, використовуючи вже наявну техніку, заводи та досвід будівельників із Харкова як міцну базу для нових проєктів. Для того щоб «Житлобуд-2» зміг впевнено закріпитися в інших регіонах і запустити нові види діяльності, необхідно повністю забезпечити чотири основні напрямки: фінанси, техніку та матеріали, людей, а також сучасні комп'ютерні програми для управління будівництвом на відстані. Якщо хоча б один напрямок залишиться без належної уваги, нові будівельні майданчики просто не зможуть вчасно і якісно працювати. Для узагальнення, основні види необхідних ресурсів наведені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9.

Види ресурсів	Ресурси
Фінансові	Прибуток підприємства
	Гроші від державних програм
	Кредити
	Гранти
	Іноземні інвестиції
Матеріально-технічні ресурси	Будівельна техніка
	Будівельні матеріали
	Мобільні виробничі вузли
Людські ресурси	Місцеві робітники та керівники
	Відділ з тендерів та держпрограм
	Юристи з міжнародного права
	Керуючий склад

продовження табл. 3.9.

Інформаційні ресурси	Програми 3D-моделювання
	Системи обліку

Для того щоб розроблена стратегія диверсифікації ТДВ «Житлобуд-2» не залишилася лише на папері, компанії потрібні не просто ресурси, а конкретні практичні інструменти для їх використання. Якщо ресурси – це те, що ми використовуємо для розширення бізнесу, то інструменти – це те, за допомогою чого ми це робимо. Сюди входять конкретні технології, комп'ютерні програми, юридичні механізми та методи продажу, які дозволяють компанії ефективно працювати одночасно у кількох різних сферах та регіонах. Вихід на нові географічні ринки супроводжується ризиком втрати контролю. Коли будівництво ведеться за сотні або тисячі кілометрів від головного офісу, керівництву стає важче стежити за витратами матеріалів, дотриманням графіків та роботою персоналу. Саме тому на перший план виходять сучасні цифрові та управлінські інструменти. Вони дозволяють об'єднати всі нові філії в єдину мережу і керувати компанією так само ефективно, ніби всі об'єкти знаходяться поруч. Крім того, зміна напрямків діяльності вимагає нових підходів до продажів та залучення фінансування. Робота з державними програмами та участь у тендерах на відбудову зруйнованої інфраструктури також неможлива без специфічних інструментів – від прозорого аудиту до електронних майданчиків закупівель. Поєднання фінансових, юридичних, маркетингових та цифрових інструментів створює надійну систему, яка мінімізує ризики та допомагає підприємству досягти поставлених цілей до 2030 року. Основні інструменти, які необхідні для реалізації стратегії диверсифікації наведені у табл. 3.10.

Таблиця 3.10.

Група інструментів	Інструмент	Призначення
Цифрові та технологічні	ВІМ-технології	Створення та робота з 3D-моделями об'єктів
	ERP-системи	Загальна система управління діяльністю

продовження табл. 3.10.

Цифрові та технологічні	Системи моніторингу	Дистанційний контроль за ходом будівництва
Маркетинг та продажі	Зв'язок із додатком «Дія»	Автоматизація прийому державних сертифікатів
	CRM-системи	База для роботи з покупцем
	Віртуальні 3D-тури	Можливість для покупця онлайн огляду
Фінансові та юридичні	Угоди про партнерство	Договори про співпрацю із місцевими забудовниками
	Захищені рахунки в банках	Рахунки, де гроші покупця заморожуються до моменту здачі будинку
Робота з державою та фондами	Кабінет у системі Prozorro	Реєстрація для участі в державних тендерах на будівництво
	Незалежний аудит	Перевірка фінансів компанії за міжнародними правилами

Стратегія диверсифікації ТДВ «Житлобуд-2» за умови послідовного та чіткого дотримання всіх запланованих етапів її впровадження, забезпечення повного комплексу необхідних ресурсів та активного використання сучасних управлінських інструментів дозволить підприємству максимально ефективно знизити ризики базового регіону. Такий підхід забезпечить надійний дистанційний контроль за новими будівельними майданчиками, дозволить успішно відкрити додаткові стабільні джерела доходу від комерційної діяльності та B2B-послуг, а також сформує гнучку, диверсифіковану та стійку модель багатoproфільного будівельно-девелоперського бізнесу міжнародного рівня, здатного успішно розвиватися в довгостроковій перспективі.

3.3. Шляхи та напрями вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства

Для втілення у життя стратегії диверсифікації обов'язковими складовими є розроблення етапів, визначення необхідних ресурсів та інструментів, проте забезпечення стабільності та прибутковості роботи

такого механізму потребує систему додаткових заходів. За обраною стратегією компанія виходить за рамки свого звичного ринку та починає впроваджувати діяльність на суттєвій відстані від головного офісу, що підвищує можливість виникнення проблем. Заходи з підвищення ефективності реалізації стратегії спрямовані саме на те, щоб допомогти компанії правильно використовувати свої сили, швидко реагувати на зміни та захистити бізнес від можливих втрат.

Першою групою заходів, спрямованих на підвищення ефективності реалізації розробленої стратегії, є організаційно-технологічні заходи підприємства. Необхідність їх першочергового впровадження зумовлена розширенням географії діяльності ТДВ «Житлобуд-2» та виходом на віддалені регіональні ринки. Головною метою цих дій є створення надійної цифрової та управлінської платформи, яка забезпечить безперервне запровадження стратегічних змін і підтримуватиме високу якість операційної діяльності. Особлива увага тут приділяється адаптації внутрішніх процесів компанії та підготовці персоналу до роботи з новими інформаційними інструментами контролю. Загалом, це дозволить налагодити чітку координацію між головним офісом у Харкові та новими будівельними майданчиками, гарантуючи плинність, безперервність та плановість усіх етапів будівництва. Першим заходом є проведення процесів навчання та адаптації персоналу до нових цифрових інструментів. Успішне впровадження BIM-технологій та єдиної системи обліку напряму залежить від кваліфікації працівників, які з ними працюватимуть. Захід передбачає організацію серії внутрішніх тренінгів та залучення зовнішніх експертів для навчання інженерів, архітекторів та менеджерів з постачання. Крім того, необхідно розробити прості покрокові інструкції та регламенти роботи у нових програмах. Це дозволить мінімізувати людський фактор, зменшити кількість помилок під час внесення даних про витрати матеріалів та прискорити адаптацію робітників до нових цифрових стандартів компанії. Другим заходом з підвищення ефективності є створення диспетчерського центру для

дистанційного контролю. Оскільки будівельні майданчики будуть віддалені від головного офісу у Харкові, компанії потрібен інструмент для миттєвого реагування на затримки. Захід передбачає створення спеціальної аналітичної групи у структурі управління. Обов'язком її спеціалістів буде щоденний моніторинг інформації з камер, які знімають етапи будівництва на місцях, та аналіз звітів із системи ERP. У разі відставання від графіка або виникнення дефіциту матеріалів у іншому регіоні, диспетчерський центр зможе оперативно зв'язатися з керівництвом на місці та розв'язати проблему до того, як вона принесе фінансові збитки. Для кращого сприйняття цикл моніторингу відображено на рис. 3.3.

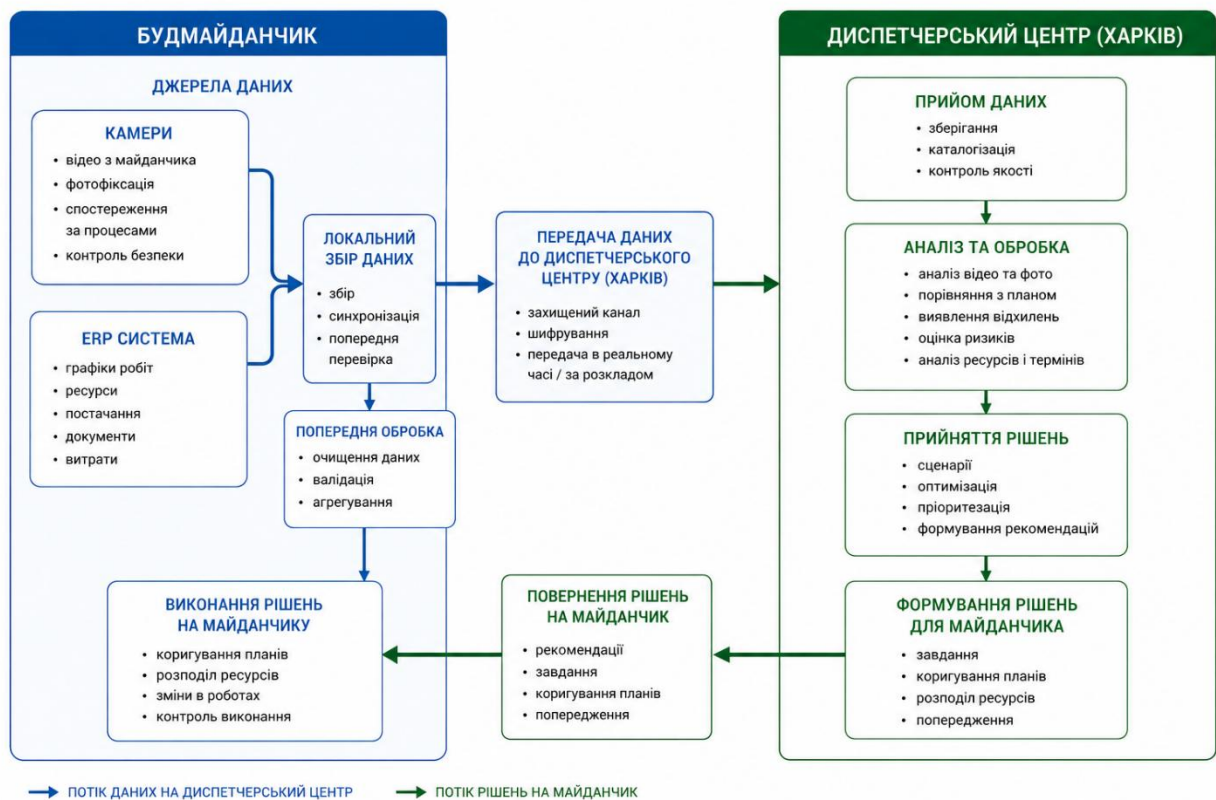


Рис. 3.3. Цикл моніторингу об'єктів ТДВ «Житлобуд-2»

Другою групою заходів є фінансово-економічні заходи. Необхідність їх впровадження зумовлена ризиками, пов'язаними з непередбачуваністю економічного стану. Головною метою цих дій є зменшення впливу цих ризиків на діяльність підприємства та забезпечення його додатковим

резервом на випадок різких змін. Першим заходом є впровадження системи поетапного фінансування. Вихід на нові географічні ринки завжди супроводжується ризиком, тому компанія не повинна інвестувати весь обсяг запланованих грошей в об'єкт одночасно. Захід полягає у розподілі бюджету кожного проєкту на чіткі короткострокові етапи (вкуп землі, закладання фундаменту, зведення каркаса). Наступна частина грошей виділяється регіональній ділянці лише після того, як попередній етап повністю завершено, перевірено технічним наглядом та зафіксовано в системі обліку. Наведений захід допоможе захистити капітал компанії від неефективного використання на нових, ще не до кінця освоєних ринках. Другим заходом є формування цільового резервного капіталу. Будівництво під час нестабільності в країні пов'язане з різкими змінами цін на паливо, цемент, метал чи логістику. Для того щоб зупинка постачання або подорожчання матеріалів у новому регіоні не заморозили будівництво, компанії необхідно створити окремий фінансовий «буфер». Цей захід передбачає регулярне відрахування певного відсотка від прибутку поточних об'єктів до спеціального резервного фонду. Гроші з цього фонду використовуватимуться виключно для покриття непередбачуваних витрат на нових майданчиках, що гарантуватиме безперервність будівельних робіт.

Третьою групою заходів є маркетингові заходи та робота з клієнтами. Необхідність їх впровадження зумовлена вихід на нові ринку, де компанія маловідома, та високий рівень сучасних технологій, що надає широкі можливості для роботи з клієнтами в онлайн форматі. Першим заходом є розробка локальних кампаній для підвищення впізнаваності бренду на нових територіях. У Харкові ТДВ «Житлобуд-2» має бездоганну репутацію та входить до ТОП-3 забудовників, проте в інших областях бренд компанії є новим для покупців. Захід передбачає розробку активної рекламної стратегії на місцях. Акцент має вчинятися на 20-річному досвіді, кількості вже зданих комплексів та надійності компанії. До заходу також входить відкриття сучасних і зручних офісів продажів у центрі нових міст присутності, участь у

регіональних бізнес-форумах та залучення місцевих лідерів думок для формування високої довіри до забудовника. Другим заходом є запуск онлайн сервісу «Особистий кабінет клієнта». Для залучення покупців з інших регіонів чи українців, які перебувають за кордоном, процес купівлі та контролю має бути максимально прозорим і дистанційним. Захід передбачає створення спеціального розділу на сайті компанії або мобільного додатка. Через свій особистий кабінет клієнт зможе не лише вносити чергові платежі чи бачити документи, а й у реальному часі спостерігати за будівництвом свого будинку через трансляції з камер та щотижневі фотозвіти. Високий рівень відкритості стане серйозною конкурентною перевагою на нових ринках [71].

Для кращого сприйняття системи заходів, спрямованих на підвищення ефективності впровадження стратегії, вони відображені на рис. 3.4.

ЗАХОДИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДЛЯ ТДВ «ЖИТЛОБУД-2»

1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ЗАХОДИ	2. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАХОДИ	3. МАРКЕТИНГОВІ ЗАХОДИ ТА РОБОТА З КЛІЄНТАМИ
1.1. Навчання та адаптація персоналу до нових цифрових інструментів	2.1. Поетапне фінансування	3.1. Підвищення відомості в нових регіонах
1.2. Дистанційний контроль	2.2. Створення резервів	3.2. Створення «Особистого кабінету клієнта»

Рис. 3.4. Заходи підвищення ефективності реалізації стратегії

Загалом, запропонований комплекс організаційно-технологічних, фінансово-економічних та маркетингових заходів виступає цілісною системою, яка суттєво підвищує ефективність реалізації стратегії диверсифікації для ТДВ «Житлобуд-2». Успіх виходу компанії за межі домашнього харківського регіону безпосередньо залежить від того, наскільки якісно будуть поєднані всі ці елементи. Зокрема, організаційно-технологічний блок, що базується на навчанні персоналу та створенні диспетчерського центру, закладає міцний фундамент для операційного контролю. Подібні заходи дозволяють керівництву в Харкові в реальному часі бачити стан справ на віддалених будівельних майданчиках, миттєво реагувати на будь-яке відставання від графіків і координувати постачання матеріалів без затримок. Водночас фінансово-економічні заходи, які передбачають впровадження системи поетапного фінансування та формування цільового резервного капіталу, створюють надійний фінансовий «буфер». Обране рішення захищає інвестиції компанії від кризових явищ на ринку, стрибків цін на будівельні матеріали чи паливо, а також гарантує безперервність робіт навіть у нестабільних економічних умовах. Окрім внутрішньої готовності та фінансової стабільності, критично важливим є зовнішнє позиціонування компанії, яке вирішується завдяки маркетинговим заходам. Локальні рекламні кампанії та впровадження онлайн-сервісу «Особистий кабінет клієнта» допомагають завоювати довіру нових покупців у регіонах, де бренд забудовника ще маловідомий. Забезпечення максимальної прозорості через прямі трансляції з камер будівництва та зручний дистанційний формат розрахунків створюють серйозну конкурентну перевагу на нових ринках. Ефект від реалізації всіх трьох груп заходів мінімізує географічні та управлінські ризики диверсифікації. Подібні заходи дозволяють ТДВ «Житлобуд-2» не просто закріпитися на нових регіональних ринках, а й перетворити технологічні інновації та прозорість бізнесу на потужні інструменти отримання додаткових преференцій, стабільного прибутку та довгострокового лідерства у будівельній галузі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління стратегічним розвитком ТДВ «Житлобуд-2» в умовах підвищеної нестабільності та кризових явищ. За результатами дослідження сформовано такі висновки.

Обґрунтовано теоретичну сутність та інструментарій стратегічного управління. Стратегічний розвиток визначено як безперервний процес адаптації підприємства до мінливого зовнішнього середовища, спрямований на раціональний розподіл ресурсів і нарощування конкурентних переваг. Доведено, що класичні інструменти (SWOT-аналіз та PEST-аналіз), попри певну суб'єктивність, є фундаментальною основою для оцінювання внутрішнього потенціалу компанії у взаємозв'язку з макрозагрозами. Зарубіжний досвід, зокрема японська модель колективних рішень та бренд-стратегії світових лідерів, підтверджує важливість орієнтації на якість, унікальне позиціонування та залучення персоналу до стратегічних процесів.

Проаналізовано середовище діяльності та ринкові позиції ТДВ «Житлобуд-2». Лідерські позиції, потужна репутація та власна виробнича база компанії наразі піддаються критичному тиску факторів воєнного стану. Безпекові ризики руйнувань супроводжуються стрімким зростанням собівартості будівництва та падінням купівельної спроможності населення. На ринку праці зафіксовано дефіцит кадрів через міграцію, а серед споживачів – зміну пріоритетів у бік компактного, енергоефективного та інженерно автономного житла. Виявлено також знос техніки й потребу в модернізації процесів проєктування інфраструктури.

Оцінено фінансово-економічний стан та стратегічні напрями підприємства. Фінансовий аналіз за 2022–2024 роки засвідчив наявність як негативних структурних змін, так і тенденцій до поступового пристосування компанії до ринкових викликів. Низька ліквідність зумовлена галузевою

специфікою й активним інвестуванням в об'єкти, а структура капіталу – залежністю від позикових коштів, хоча у 2024 році зафіксовано зниження коефіцієнта фінансування. Збитковість 2022 року подолано завдяки стабілізації діяльності, виведенню прибутку у додатну зону та оптимізації витрат у 2023–2024 роках. Стратегічний аналіз підтвердив успішний перехід компанії до концепції «рішень для життя», автономізації комплексів та диверсифікації діяльності в інших регіонах.

Обґрунтовано вибір стратегічної альтернативи та напрями вдосконалення управління. На основі оцінювання трьох альтернатив доведено, що найбільш збалансованою для ТДВ «Житлобуд-2» є стратегія диверсифікації. Вона дозволяє нівелювати високі регіональні та воєнні ризики шляхом перенесення частини активності у безпечніші регіони України, паралельно залучаючи стабільний грошовий потік через участь у державних програмах відновлення та публічних тендерах.

Для ефективної реалізації обраної стратегії сформовано комплексну програму заходів за трьома напрямками. У межах регіонального розширення передбачено маркетинг для підвищення впізнаваності бренду на нових ринках. Напрямок цифровізації та клієнтоорієнтованості передбачає запуск онлайн-сервісу «Особистий кабінет клієнта» для забезпечення прозорості взаємодії, що стане конкурентною перевагою для залучення покупців з інших регіонів та з-за кордону. З метою фінансового контролю запропоновано оптимізацію собівартості через форвардні контракти на матеріали, навчання персоналу та жорсткий моніторинг ризиків для запобігання втраті ліквідності. Реалізація цих заходів забезпечить підприємству фінансову стійкість, гнучкість і сформує надійне підґрунтя для сталого стратегічного розвитку у повоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2004. 400 с.
2. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація // Економіка та суспільство. – 2018. – Вип. 18. – С. 346–352.
3. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 424 с.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
5. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 227 с.
6. Кійко С. Г. Стратегічний розвиток підприємства: сутність та чинники впливу. Менеджер. 2020. № 3 (88). С. 55–63.
7. Ковтун О. І. Класифікація стратегій розвитку підприємства: теоретичний аспект. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 22–29.
8. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
9. Демченко Д. М., Петухова О. М. Управління стратегічним розвитком підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 1. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388>
10. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: концепція, методологія, моделі: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
11. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: концепція, методологія, моделі. Економіка розвитку. 2017. № 3. С. 41–49.
12. Попова С. О., Попова О. В. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Суми: СДУ, 2019. 180 с.
13. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.

14. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962. 463 p.
15. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.
16. Ansoff I. *Strategic Management. Classic Edition*. London: Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.
17. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994. 458 p.
18. Воронкова А. Е. *Стратегічне управління підприємством: теорія та практика: підручник*. Харків: ХНЕУ, 2012. 380 с.
19. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Особливості застосування PEST- та SWOT-аналізу в процесі стратегічного планування. *Бізнес Інформ*. 2019. № 10. С. 320–326.
20. Редченко К. І. *Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посібник*. Львів: Новий Світ-2000, 2003. 272 с.
21. Герасимчук В. Г. *Стратегічне управління підприємством. Графічний моделюючий курс: навч. посіб.* Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.
22. Ігнат'єва І. А. Застосування матричних методів при виборі стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 8. С. 412–419.
23. Гавриш О. А., Дорош А. В. Методичні підходи до вибору та обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
24. Зосим М. 5 сил Портера (Porter's Five Forces). Блог Максима Зосима [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.maxzosim.com/porters-five-forces/>
25. Куденко Н. В. *Стратегічний маркетинг: навч. посіб.* Київ: КНЕУ, 2006. 152 с.
26. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. *Планування стратегічного розвитку підприємств: монографія*. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 260 с.

27. Воронкова А. Е. Концептуальні підходи до оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Вісник ХНЕУ. 2017. № 2. С. 88–94.
28. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Стратегія економічного розвитку України. 2016. Вип. 38. С. 119–125.
29. Отенко І. П. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 256 с.
30. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А. Стратегічне управління потенціалом підприємства в умовах невизначеності ринку. Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент. 2021. Вип. 18. С. 132–141.
31. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.
32. Mäkinen V., Varis K. The Differences Between Japanese and Western Strategic Management and the Diffusion of Management Practices in Both Directions // *American Journal of Management*. – 2023. – Vol. 23, No. 1. – P. 12–26.
33. Економіка підприємства : курс лекцій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5264141/page:7/>
34. Білик О. В. Зарубіжний досвід формування стратегії розвитку корпоративних структур та можливості його адаптації в Україні. Проблеми економіки. 2019. № 2. С. 14–21.
35. Моїсеєнко Т. Є. Японська модель менеджменту та можливості її імплементації в практику управління українськими компаніями. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. Вип. 2 (62). С. 104–112.
36. Nonaka I., Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 1995. 284 p.
37. Ohmae K. *The Mind Of The Strategist: The Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill, 1982. 283 p.

38. Aaker D. A. Strategic Market Management. 11th Edition. New York: John Wiley & Sons, 2017. 336 p.
39. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th Edition. London: Pearson, 2016. 714 p.
40. Науковий вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1763/1989>
41. Drucker P. F. Management Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1974. 839 p.
42. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
43. Мартиненко М. В. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ, 2015. 320 с.
44. Мартиненко М. В. Інформаційне забезпечення системи управління стратегічним розвитком підприємства. Вісник ЖДТУ. 2020. № 4 (94). С. 115–122.
45. Офіційний сайт компанії «Житлобуд-2». Компанія сьогодні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zhilstroj-2.ua/kompaniya-segodnya/>
46. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
47. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
48. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 р. № 2275-VIII. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>
49. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17.02.2011 р. № 3038-VI. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17>
50. Аналітична система YouControl. Досьє компанії ТДВ

«ЖИТЛОБУД-2» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/01270351/

51. Глущенко Л. Д. Управління розвитком будівельних підприємств: теорія та практика: монографія. Київ: Наукова думка, 2018. 245 с.

52. Микитенко В. В. Стратегічне управління розвитком будівельного комплексу України: монографія. Київ: Ін-т економіки НАН України, 2014. 298 с.

53. Головка Т. В. Фінансовий аналіз у системі стратегічного управління будівельним підприємством. Економічний аналіз. 2023. Том 33. № 2. С. 75–83.

54. Аналіз рентабельності підприємства : реферат з економіки підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18236/

55. Рентабельність продажу. Вікіпедія: вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://uk.wikipedia.org/wiki/Рентабельність_продажу

56. Що таке рентабельність активів (ROA), як її розрахувати та покращити. Блог Beancount [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://beancount.io/uk/blog/2026/04/04/return-on-assets-what-it-is-how-to-calculate-and-improve-roa>

57. Довідник інвестора. Словник термінів: ROA (Рентабельність активів). УкрФондРинок [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://ukrfondrinok.com/dovidnyk/slovnuk/76-roa>

58. Словник економічних термінів. Показник рентабельності власного капіталу (ROE). АналізУА [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/338-pokaznik-rentabelnosti-vlasnogo-kapitalu>

59. Беззубко Л. В., Беззубко Б. І. Особливості стратегічного управління будівельними підприємствами в сучасних кризових умовах. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 3 (69). С. 112–118.

60. Булесєв І. П., Брюховецька Ю. О. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах нестабільного середовища. Економіка промисловості. 2020. № 1 (89). С. 45–58.
61. Грищенко О. В. Антикризове стратегічне управління будівельним бізнесом в умовах воєнного стану. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 71. С. 44–50.
62. Братчук Т. О. Управління ризиками в системі стратегічного планування діяльності підприємств будівельної галузі. Бізнес Інформ. 2023. № 4. С. 189–195.
63. Сорочинська О. А. Сучасні тренди житлового будівництва: енергоефективність, автономність, екологічність. Будівельне виробництво. 2024. № 76. С. 14–22.
64. В горі і в радості: що харківські забудовники роблять під час війни. СтройОбзор: харківський портал новобудов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stroyobzor.ua/ua/kharkov/news-builders/v-gore-i-v-radosti-chto-kharkovskie-zastroyschiki-delayut-vo-vremya-voyny>
65. Комплексне забезпечення життєдіяльності підприємства : електронний підручник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dl.kname.edu.ua/pluginfile.php/100617/mod_resource/content/1/metoda/UCHEBNIK_KOMP.pdf
66. Захарченко В. І. Диверсифікація виробництва як напрям стратегічного розвитку підприємств. Вісник економічної науки України. 2018. № 2. С. 101–105.
67. Ареф'єва О. В., Писарчук О. В. Формування стратегії диверсифікації діяльності підприємства як інструмент забезпечення його економічної стійкості. Економіка та суспільство. 2021. № 25. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua>
68. Черняк О. І. Матричне моделювання стратегічного вибору в умовах диверсифікації бізнесу. Економіко-математичне моделювання. 2022. № 2. С. 56–65.

69. Pearce J. A., Robinson R. B. Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. 14th Edition. New York: McGraw-Hill Education, 2014. 560 p.

70. Ткаченко О. С. Застосування системно-цільового підходу в стратегічному плануванні розвитку промислових підприємств. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2022. Вип. 4. № 1. С. 102–111.

71. Іванов В. В., Савченко О. М. Діджиталізація взаємодії зі споживачами як фактор підвищення конкурентоспроможності забудовника. Маркетинг в Україні. 2024. № 1. С. 32–41.