

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД» МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту

Калістратова Тетяна Валеріївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Стратегічне планування розвитку підприємством»

Групи: ТУбо-08-24-М1М (2.0 здс)

Спеціальність: 073«Менеджмент»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

(підпис)

Калістратова Т.В
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник
докт.н. з держ. управління, професор
(посада, науковий ступінь, вчене звання)
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Биркович Т.І
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК
Зав. кафедри, докт. екон. н. проф
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Каліна І.І.
(прізвище та ініціали)

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Калістратова Тетяна Валеріївна. Стратегічне планування розвитку підприємством. – Рукопис

Дипломна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». – Київ, 2026.

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади стратегічного планування підприємства, проведено аналіз теоретичних підходів до стратегічного планування, вивчено сучасні тенденції впровадження стратегій розвитку підприємств в умовах війни. Запропоновано впровадження нової технології на підприємстві, яку можна застосовувати на практиці.

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, розвиток, місія та візія, управління ризиками, стратегічний план, конкурентні переваги.

ABSTRACT

Kalistratova Tetyana. Strategic planning of enterprise development. – Manuscript

Diploma work on obtaining the level of higher education «master» – PrAT «University «Interregional Academy of Personnel Management». - Kyiv, 2026.

The thesis examines and summarizes the existing theoretical and methodological principles of strategic planning of an enterprise, analyzes theoretical approaches to strategic planning, studies modern trends in the implementation of enterprise development strategies in wartime. The introduction of a new technology at the enterprise, which can be applied in practice, is proposed.

Keywords: strategy, strategic planning, development, mission and vision, risk management, strategic plan, competitive advantages.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЙОГО РОЛЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Стратегія як комплексний довгостроковий план розвитку підприємства	7
1.2. Поняття стратегічного планування, його зміст та значення	15
1.3. Методи та інструменти стратегічного планування розвитку в умовах змін	23
Висновок до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ	36
2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності ТОВ «Будінвест»	36
2.2. Оцінка стану стратегічного планування підприємства та SWOT-аналіз стратегічних альтернатив розвитку	48
2.3. Визначення основних проблем та загроз розвитку стратегічного планування	58
Висновок до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВОМ	66
3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства в умовах війни	66
3.2. Використання цифрових технологій у стратегічному плануванні ...	72
3.3. Стратегічне планування розвитку маркетингової діяльності підприємства на основі гнучкого управління	80
Висновок до розділу 3	85
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

ВСТУП

Стратегія подібна до карти, яка допомагає компанії знайти свій напрямок.

Стратегічні дії є і залишатимуться актуальними, оскільки від них залежить прибутковість компанії, її фінансове становище та майбутній розвиток. Кожна галузь має своє власне конкурентне середовище.

Актуальність дослідження. Стратегічне планування є важливим компонентом ефективного корпоративного управління, оскільки воно дозволяє визначати довгострокові цілі, створювати конкурентні переваги та забезпечувати сталий розвиток в умовах динамічних змін ринку. У нестабільні часи стратегічне планування відіграє ключову роль у стабільності та адаптивності компанії.

Тему стратегічного планування досліджували численні автори, але вона переважно зустрічається в академічних працях міжнародних науковців, таких як: А.Д. Чандлер, К.Р. Ендрюс, І. Ансофф, П. Друкер, А. Макьярелло, Б. Карлофф, Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел, К. Боумен, І.А. Поделинська, М.В. Бянкін та вітчизняних науковців: М.П. Бутко, О.М. Скібіцький, В.А. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко, Г.І. Кіндрацька, Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій, В.П. Сладкевич та ін.

Розробка та реалізація стратегії значною мірою залежать від внутрішніх та зовнішніх факторів, що вимагає постійного перегляду плану та визначення найкращих підходів (методів, правил, принципів) для його реалізації.

Метою цієї роботи є вивчення та узагальнення теоретичних підходів, а також розробка практичних пропозицій та рекомендацій щодо вдосконалення процесу стратегічного планування корпоративного розвитку.

Для досягнення цієї мети були сформульовані такі основні **завдання**:

- визначення сутності стратегії як комплексного довгострокового плану корпоративного розвитку;
- дослідження концепції стратегічного планування, його змісту та значення;

- аналіз найважливіших методів та інструментів стратегічного планування в умовах змін;
- створення техніко-економічної характеристики діяльності компанії;
- оцінка поточного стану стратегічного планування в досліджуваній компанії;
- визначення основних проблем та загроз розвитку стратегічного планування;
- розробка напрямків розвитку компанії в період кризи;
- пропонування використання цифрових технологій у стратегічному плануванні;
- розробити практичні рекомендації щодо стратегічного планування для подальшого розвитку компанії.

Об'єкт дослідження базується на процесі стратегічного планування розвитку підприємства.

Предмет дослідження охоплює теоретичні та методологічні підходи та науково-практичні рекомендації, пов'язані з розробкою стратегічного планування для підприємства.

Стратегічне планування розвитку підприємства – це систематизований довгостроковий процес, що включає визначення місії, постановку цілей та визначення найкращих шляхів їх досягнення з урахуванням результатів аналізу навколишнього середовища (зовнішнього та внутрішнього) та забезпечення ресурсами.

Система планування повинна забезпечувати адаптивність підприємства до впливу зовнішнього середовища та раціональне використання внутрішніх ресурсів для забезпечення та підвищення конкурентоспроможності.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем розробки та впровадження стратегій розвитку підприємств. Для вирішення поставлених у процесі дослідження завдань було використано такі методи: метод

системного підходу, метод структурного аналізу, графічний метод, індуктивний метод, методи порівняння та групування, економіко-математичний метод.

Інформаційну базу для цієї роботи склали: наукові статті вітчизняних та міжнародних вчених, спеціалізовані журнали та матеріали науково-практичних конференцій, українське законодавство та нормативні акти, а також статистичні та бухгалтерські звіти компанії, на яких базувалося дослідження. Поєднання цих джерел забезпечує достовірність та актуальність отриманих результатів.

Стратегічне планування стало центральною сферою досліджень для науковців та фахівців з менеджменту, а згодом і для бізнес-практики великих та середніх підприємств у різних секторах та економіки загалом.

Практичне значення цього дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів для вдосконалення стратегічного планування розвитку компанії.

Структура та обсяг роботи: Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЙОГО РОЛЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Стратегія як комплексний довгостроковий план розвитку підприємства

Суть стратегії полягає в тому, що після вибору загального напрямку розвитку підприємства, існуючі процеси всередині підприємства мають бути адаптовані до нього. Кожен рівень управління на підприємстві повинен мати свою власну стратегію.

Термін «стратегія» походить від давньогрецького слова «strategos», що означає «мистецтво полководця». Поняття «стратегія» історично було пов'язане з плануванням та організацією державної політики та військово-політичних союзів, що залучають усі наявні ресурси в реальному військовому контексті [18, с. 118-122].

Досліджуючи сутність поняття в контексті управління, ми виявили, що в науковій літературі немає єдиного визначення сутності поняття «стратегія».

Розглядаючи стратегію як сукупність рішень або довгостроковий план, визначення стратегії точніше вказує на розробку стратегічного плану, який потім базується на шляху, визначеному цією стратегією.

У роботі В.М. Кобелевої та Ю.В. Захарченка стратегія – це «сукупність заходів, що перебувають у постійному коригуванні, які взаємопов'язані та спрямовані на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії та забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства у короткостроковій та довгостроковій перспективі».

А. Томпсон та А. Стрікланд стверджують, що стратегія – це план підприємства, який починається з формування місії компанії, пізніше перетворюється на цілі, які потім мають бути підкріплені завданнями, делегованими конкретним відповідальним особам.

Дуже важливо додати, що для стабільності стратегія підприємства повинна базуватися на конкурентній перевазі; тобто наш продукт (послуга) повинен мати деякі характеристики, кращі за характеристики конкурентів, і такі конкурентні переваги повинні формуватися на основі принципів сталого розвитку [25].

Стратегія як процес – це вивчення впливу фірми на зовнішні та внутрішні фактори. Діяльність фірми щодо зовнішніх факторів по суті зводиться до аналізу їх поточного та прогнозованого станів і визначення тих змін, над якими фірма має контроль.

Основними цілями стратегії в цьому підході є:

- визначити елементи зовнішнього середовища підприємства, які підприємство може змінити на свою користь;
- визначити внутрішні елементи, які слід змінити, щоб забезпечити належну адаптацію до змін зовнішніх елементів, що знаходяться поза контролем підприємства.

Отже, стратегія розглядається як стабільна зміна фірми або її постійне пристосування до можливих (необхідних) змін у середовищі на шляху до досягнення мети.

Підсумовуючи, ми можемо визначити стратегію як план діяльності компанії, який повинен втілювати як довгострокові, так і короткострокові цілі фірми, бути побудованим на конкурентній перевазі та включати конкретний перелік завдань, які компанія повинна виконати для досягнення цілей [38, с. 85-91].

На практиці розробка стратегії включає реалізацію таких етапів:

- визначення стратегічної орієнтації, місії, цілей існування, політики розвитку підприємства;
- аналіз стратегічного потенціалу підприємства;
- аналіз зовнішнього середовища підприємства;
- можливі стратегічні напрямки бізнесу;

- визначення стратегічних альтернатив та формування «стратегічного набору» підприємства (сукупності стратегій, розроблених на різних рівнях управління)

- розробка довгострокових планів, програм, тактичних планів, оперативних організаційних планів.

Ці фази можна повторювати та адаптувати в процесі розробки стратегії. Розробка стратегії – це складний та трудомісткий процес, але його важливість для компанії значно переважає витрати на впровадження.

Аналіз ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії, а також обговорення різних варіантів розвитку підвищує систематичність та обґрунтованість прийняття рішень та управління в усій компанії.

Стратегія компанії зазвичай є портфелем, тобто вона представляє низку стратегічно важливих сфер діяльності.

Корпоративна стратегія має кілька рівнів декомпозиції, кожен з яких відповідає стратегії певного рангу; таким чином, вона ієрархічно структурована (рис. 1.1). Ієрархія стратегій описує ранжування, взаємозв'язки та підпорядкування різних стратегій, що складають корпоративну стратегію [58, с. 61–66].



Рис. 1.1. Ієрархія стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Теоретичні та практичні положення стратегії розвитку підприємства повинні забезпечити, щоб спеціалісти підприємства могли обґрунтувати управлінські рішення щодо майбутнього функціонування підприємства, узгодити поточну діяльність зі стратегічними цілями, а також забезпечити адаптацію підприємства до змінного зовнішнього середовища шляхом формування та впровадження ефективних стратегій діяльності.

У процесі розвитку ринкової економіки в Україні пріоритетні сфери діяльності стають проблемою вибору для вітчизняних підприємств. Ті підприємства, які виявилися здатними вирішити проблему виживання в конкурентному середовищі, не лише отримали право, а й були зобов'язані обрати стратегію подальшого розвитку.

Стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план дій підприємства, що визначає його діяльність та шляхи досягнення його цілей.

Стратегія розвитку підприємства формується в процесі реалізації механізму стратегічного управління. Еволюція систем управління підприємством відбувалася під впливом змін умов діяльності підприємства, що призводило до підвищення рівня нестабільності у зовнішньому середовищі [77, с. 61-63].

З часом це ускладнило систему стратегічного управління підприємством, і відбулася зміна стратегії розвитку підприємства.

Початкові інтерпретації стратегії розвитку підприємства ґрунтувалися на концепції детерміністичного планування функціонування та розвитку підприємства в стабільному середовищі та розглядали стратегію як певний результат (мету) та алгоритм плану (інструкції), який був конкретним, регламентованим та чітко визначеним для його досягнення.

Ця стратегічна концепція передбачала постановку довгострокових цілей, які б відображали результати виробничо-господарської діяльності. Після формування системи цілей готувався план конкретних заходів для забезпечення послідовного виконання заявлених цілей.

Стратегії розвитку підприємств здебільшого орієнтовані на довгострокову перспективу та потребують інвестиційних коштів, що характеризується відповідним рівнем ризику. На ризики слід звертати увагу під час формування стратегії розвитку.

Основні характеристики стратегії розвитку представлені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором

До основних факторів негативного впливу належать: неадекватність зовнішніх умов для розвитку ринку; зниження результатів ефективності діяльності підприємства; втрата контролю над ризиками; можливість збитків через зниження якості активів; надмірні інвестиції; невідповідність структури виробничої системи потенційним масштабам діяльності тощо.

Підсумуйте основні риси стратегії зростання компанії, виявлені в дослідженні [13]:

- 1) потреба в інвестиційній підтримці;
- 2) необхідність врахування ризиків;
- 3) зосередитися на виконанні роботи;
- 4) дивитися на речі всередині та зовні компанії;
- 5) мати можливість змінювати плани та працювати з урахуванням того, що відбувається.

Маючи ці характеристики, ми можемо побудувати розуміння стратегії як чогось, що існує протягом усього життєвого циклу підприємницької діяльності,

водночас, враховуючи мінливість життєвого середовища, адаптується та модифікується. Тобто, можна сказати, що в певні періоди діяльності за сприятливих умов одна стратегія замінює іншу, враховуючи необхідні зміни.

Цей варіант трактування стратегії розвитку підприємства має такі основні недоліки: майбутнє як екстрапольоване минуле; недостатня обґрунтованість рішень щодо негативних факторів, що впливають на діяльність підприємства; неможливість орієнтації методів довгострокового планування (балансових та нормативних) на радикальні інновації; бюрократичні процедури планування; високі витрати на формування таких стратегій у вигляді детермінованих планів-законів, які майже ніколи не впроваджуються.

Під час вивчення даних періодичних видань було виявлено, що стратегії розвитку підприємства можна згрупувати у дві категорії: активні стратегії та пасивні стратегії.

До активних стратегій належать:

- швидкі дії підприємства щодо зміни ринкової ситуації, спроба випередити конкурентів;
- гнучкість усіх процесів, що відбуваються на підприємстві;
- можливість інтенсивного використання всіх видів трудових ресурсів, енергії, сировини та матеріалів, обладнання;
- постійний пошук та впровадження інновацій у виробничу, збутову та управлінську діяльність [18].

Пасивний розвиток передбачає стеження за конкурентами, перегляд діяльності за необхідності, і таким чином є менш ризикованим і може бути навіть менш витратним. Таку стратегію можна застосовувати на всіх етапах життєвого циклу підприємства.

Більш детальна класифікація активних та пасивних стратегій запропонована в таблиці 1.1

Таблиця 1.1.

Основні характеристики активної і пасивної стратегій розвитку підприємства

Характеристика	Активна стратегія	Пасивна стратегія
Ризики	Високий рівень ризику	Низький або середній рівень ризику
Інновації	Активне впровадження інновацій, висока готовність до інновацій	Пізнє впровадження інновацій, середня готовність до інновацій
Конкуренти	Випередження конкурентів	Слідування за конкурентами
Збутова політика	Політика продажів постійно адаптується, забезпечується високий рівень обслуговування та докладаються зусилля для впровадження індивідуального підходу до клієнтів.	Коригування політики продажів за потреби
Товарна політика	Зосередьтеся на оновленні продукту та упаковки	Акцент робиться на обсягах виробництва.
Цінова політика	Використовуючи різні цінові стратегії, орієнтовані на різні групи клієнтів, та пропонуючи широкий спектр знижок.	Застосування кількох цінових стратегій, адаптованих за потреби; використання знижок, як у конкурентів.
Частка ринку	Розширення частки ринку, вихід на нові сегменти ринку та нові ринки, включаючи зарубіжні ринки	Втримання наявної частки ринку

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Стратегія розвитку визначає перспективи зростання компанії та позиціонує її на ринку. Водночас, ця стратегія повинна мати можливість змінюватися, щоб робити правильні речі, які допоможуть підвищити або зберегти хороші результати роботи компанії.

Там, де операційна стратегія відсутня або погано визначена, розвиток є радше еволюційним процесом. Таким чином, у фірмах, що функціонують відповідно до стратегічного плану, розвиток відбувається революційним чином. Г. Мінцберг стверджував, що стратегічне управління відбувається лише в тих організаціях, які готові до революційних змін [13].

Таким чином, стратегічне управління спрямовує організацію на шлях зростання, але періодично призводить до криз для організації. Л. Грайнер сформулював модель еволюції організацій на основі низки критичних точок. Він описав п'ять фаз розвитку організації, кожна з яких позначена кризою.

З аналізу ми можемо синтезувати вищезазначене та запропонувати класифікацію (Таблиця 1.2) за тривалістю існування бізнесу. Таким чином, ми маємо стратегії, які можна назвати фундаментальними або базовими — ті, що

прописані та розраховані до створення підприємства, фірми, організації та інвестування в них.

Таблиця 1.2

Класифікація стратегій розвитку підприємства

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
Основи (стратегії для стартапів)	Маркетингова	пропонує довгостроковий план зміцнення конкурентних позицій
	Фінансова	фундаментальна стратегія формування фінансової політики, визначення фінансових цілей, а також аналізу та дослідження фінансової ситуації.
	Операційна	з метою розподілу ресурсів та планування їх використання
	Корпоративна	Стратегія, яка охоплює всі сфери діяльності, узагальнює та систематизує їх, а також задає напрямок розвитку всієї компанії.
Розвитку	Концентрації	Це передбачає концентрацію ресурсів у певному напрямку, їх розподіл та координацію в межах цього напрямку для максимізації розвитку та досягнення бажаного кінцевого результату.
	Інтеграції	Це передбачає об'єднання кількох сфер діяльності або партнерів для досягнення спільної мети та збільшення кінцевих результатів діяльності.
	Диверсифікації	Розробка та просування різних, незалежних видів продуктів або послуг, розширення спектру діяльності
Підтримки	Модифікації	Стратегія включає планування розширення цільової групи існуючих продуктів та послуг. Вона також включає розробку заходів для підтримки цінності продуктів.
	Підтримки виробничого потенціалу	довгостроковий план підтримки конкурентоспроможного виробництва
Згасання	Ліквідації	систематичний план, що включає дії, спрямовані на припинення підприємницької діяльності та перерозподіл наявних ресурсів на інші види діяльності.
	Відновлення	Він передбачає комплексну програму заходів щодо виявлення та усунення «слабких місць» у діяльності компанії, що дозволить відновитися після кризи.
	Відділення	Стратегія, яка спрямована на поступову ліквідацію не всієї компанії, а її збиткової (нерентабельної) частини, з метою підвищення ефективності використання ресурсів та обсягів продажів.

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Зазвичай вони встановлюють правила для міжнародної діяльності на загальному рівні та допомагають у започаткуванні такої діяльності. Такий план необхідно змінювати протягом часу, коли доступна реакція ринку на нового учасника, інформація про лояльність споживачів та партнерів, фінансові обсяги, прибутки тощо.

Особливість розробки стратегії для кожного підрозділу може відрізнятися залежно від обраних конкурентних стратегій для різних видів продукції. Водночас для кожного виду продукції на підприємстві можлива розробка різних

фінансових стратегій, стратегій інновацій, виробничих стратегій та стратегій організаційних змін.

Розробка стратегії на кожному рівні вимагає розуміння цілей організації, аналізу зовнішнього середовища, визначення внутрішніх сильних та слабких сторін, визначення розподілу ресурсів та визначення конкретних цілей і планів дій. Крім того, стратегії повинні бути достатньо гнучкими, щоб адаптуватися до змінних умов, і їх необхідно ефективно доносити до співробітників, щоб забезпечити узгодженість в організації [24].

Розглянувши зміст понять «стратегія» та «розвиток», можна зробити висновок, що вони тісно пов'язані.

1.2. Поняття стратегічного планування, його зміст та значення

Сучасні умови розвитку економічних відносин роблять необхідним для фірм завчасне визначення напрямків розвитку та стратегічної поведінки для досягнення поставленої мети, враховуючи зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Це передбачає здатність прогнозувати майбутні події та мати можливість своєчасно вжити заходів, забезпечуючи таким чином ефективну діяльність та сталий розвиток.

Це робить стратегічне планування дуже важливим для сучасного підприємства. Планування розглядається як одна з ключових функцій системи управління, за допомогою якої визначаються напрямки розвитку та особливості виробничо-господарської діяльності в майбутньому. Стратегічне планування спрямовує підприємство на взаємодію з конкурентним середовищем та досягнення ефективності шляхом пошуку нових факторів успіху [29, с. 45-53].

Стратегічний план – це план реалізації стратегії як певної моделі поведінки фірми, яка нібито надасть їй конкурентні переваги.

Цінність стратегії полягає в тому, що вона стає моделлю поведінки, системою принципів і правил, дотримання яких забезпечить підприємству можливість забезпечити конкурентні переваги та виживання на ринку.

Якісна або правильно обрана стратегія не потребує змін, заснованих на змінах зовнішнього середовища, оскільки вона сама по собі є необхідною умовою виживання в умовах постійних змін. Стратегічний план, як комплекс цілісних та взаємопов'язаних дій у просторі та часі, повинен постійно коригуватися залежно від зовнішніх обставин та обраної стратегії.

Стратегічне планування – це спосіб управління, який визначає глобальну мету розвитку та довгострокові шляхи її досягнення шляхом адаптації до зовнішнього середовища, розподілу ресурсів та координації поточних дій з майбутніми орієнтирами.

Це підвищує ймовірність того, що керівники організації знатимуть, що чекає на них у майбутньому, і будуть до цього готові, замість того, щоб завжди реагувати на події, коли вони трапляються.

Стратегічне планування – це постановка цілей із досягненням консенсусу щодо цих цілей. Це максимізує шанси на досягнення поставлених цілей. На рівнях управління, ближчих до народу, це передбачає підтримку багатьох громадян, кожен з яких може мати іншу думку щодо того, що повинні робити місцеві органи влади.

Вони досягають одностайності шляхом поступок, а часом і досить болісних поступок. Процес досягнення консенсусу надзвичайно важливий для стратегічного планування.

Стратегічне планування допомагає визначити, як оптимально використовувати людські та фінансові ресурси. Воно виходить з того, що ресурси обмежені та існує гостра конкуренція за них.

Процес стратегічного планування, як інструмент прийняття управлінських рішень, повинен відповідати за забезпечення інновацій та змін в організації на оптимальному рівні.

Чотири основні типи управлінської діяльності в рамках процесу стратегічного планування – це розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та організаційне стратегічне передбачення [32, с. 34-39].

Найскладніша проблема стратегічного управління полягає в розумінні того, яким має бути стратегічний план, з чого він має складатися, щоб відповідати вимогам, які роблять його незамінним для розвитку підприємства.

Стратегічний план має бути:

- інструментом для налаштування документації та впровадження «стратегічного набору» компанії в щоденну діяльність;
- обмеженим у часі, орієнтованим на майбутнє;
- обмеженим у витратах;
- гнучким, адаптивним до змін у навколишньому середовищі;
- чітким, лаконічним, легким для розуміння;
- простим для пояснення та здійснення.

Т. Сааті та К. Кернс вважали, що стратегічне планування слід використовувати як дорожню карту та модифікувати з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Стратегічне планування – це процес проектування ймовірного майбутнього, узагальненого сценарію та ідеалізованих бажаних майбутніх станів. Це процес навчання тому, як досягти таких взаємозв'язків, як використовувати ці знання для спрямування логічного майбутнього до більш бажаного, а потім повторювати ці дії.

Стратегічне планування – це процес дій та рішень керівництва на підприємстві, що призведе до розробки конкретних стратегій, що допоможуть організації точніше визначити свою місію в нових умовах ведення бізнесу та досягти своїх цілей [42, с. 142-147].

Усі етапи процесу стратегічного планування важливі. Однак саме організація процесу є вирішальним фактором успіху, оскільки погано організований процес з самого початку буде набагато важче виконати на

пізніших етапах або взагалі може не призвести до жодних позитивних результатів.

Далі йде загальний опис основних етапів процесу стратегічного планування на основі раціональних моделей. Найбільш широко в цьому відношенні використовується модель Джона Брайсона, який пропонує 10 фаз процесу стратегічного планування:

1. розпочати та затвердити процес стратегічного планування;
2. визначити юридичні повноваження та обов'язки організації;
3. визначити місію та цінності організації;
4. переглянути зовнішнє та внутрішнє середовище організації, щоб визначити її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози;
5. визначити проблеми на стратегічному рівні, з якими стикається організація;
6. розробити стратегічні підходи для вирішення цих проблем;
7. внести зміни до стратегічного плану або планів та затвердити їх;
8. розробити стратегічне бачення, яке може бути ефективним для організації;
9. придумайте гарний спосіб втілити план у життя;
10. ще раз перегляньте плани та процес складання планів [41].

Ці десять кроків мають призвести до виконання завдань, аналізу того, що відбувається, та аналізу стану речей. Важливо зазначити, що оцінки того, що зроблено, що відбувається та аналіз стану речей повинні відображатися на кожному кроці процесу.

Стратегічне планування в державному управлінні частково відображало стратегічне планування в приватному секторі, де стратегічні підходи більше зосереджені на плануванні, ніж на управлінні.

Процес стратегічного планування зазвичай не починається з бачення чи цілей. Частково це пояснюється тим, що стратегічне планування дуже рідко починається з першого кроку [44, с. 139-144].

Суть планування необхідності вирішення стратегічних проблем (а отже, і прийняття політичних рішень загалом) полягає в тому, що повна згода щодо цілей як умова для узгодження наступних кроків є непотрібною. Все, що потрібно, це узгодити стратегію, яка сприятиме вирішенню визначеної проблеми та відповідає загальним інтересам організації (або громади) та її ключових зацікавлених сторін.

Таким чином, цілі з'являються після створення хороших планів для вирішення окремих проблем і, як правило, пов'язані з планами. Чітке довгострокове бачення може забезпечити гарне уявлення про те, куди має призвести певний план або пов'язана група планів.

Тенденції еволюції стратегічного планування в державному управлінні та приватному бізнесі демонструють зсув у бік ширшого застосування комплексного підходу — стратегічного управління. Основною причиною переходу є вимога ефективного впровадження плану та тіснішої взаємодії з навколишнім середовищем.

Вкотре наголошується на одній з особливостей стратегічного планування в державному управлінні, а саме на врахуванні наявності політичної влади. Це пов'язано з переважною орієнтацією на «м'які» управлінські фактори, на суб'єктивний людський фактор.

На формування теорії стратегічного планування суттєво вплинула поведінкова теорія – біхевіоризм. Вона вивчає ділову та особисту поведінку людей у контексті стратегічних змін та розглядає організаційну культуру як один із ключових факторів успішного формування та реалізації стратегії.

Одна з найскладніших проблем прийняття стратегічних рішень полягає в тому, щоб переконати персонал у корисності стратегічного спрямування діяльності та вигідності подальших змін у довгостроковому аспекті. Дуже важливо передбачити можливу появу опозиції та залучити працівників усіх рівнів до процесу планування.

Головною особливістю стратегічного управління є першочергова зосередженість на основних зацікавлених сторонах організації. Внутрішні

основні зацікавлені сторони, такі як особи, що приймають рішення в організації, та зовнішні основні зацікавлені сторони, ті, хто зацікавлений у реалізації стратегій організації або може позитивно чи негативно впливати на неї, повинні бути зацікавлені в успіху організації та її стратегій.

Люди працюють в організаціях зі своїми власними переконаннями, і їх зміна – це процес, який не слід здійснювати самотійно, а необхідно керувати ним.

Тому розуміння стратегічного планування як творчого процесу є більш ніж ефективним для розробки та впровадження управлінських рішень, що ґрунтуються на обдуманих рішеннях.

Наведені вище інтерпретації показують, що багато науковців пов'язують стратегічне планування з процесом формування стратегії підприємства. Тому, щоб краще зрозуміти важливість стратегічного планування для майбутнього розвитку, необхідно дослідити сутність стратегії підприємства.

Теоретичні дослідження та досвід впровадження стратегічного планування в практичну діяльність сформували різні підходи до розуміння стратегії та її майбутнього значення для функціонування підприємств. Тому в науковій літературі виділяють різні типи розробки стратегій.

Зокрема, виділяють три моделі формування та реалізації стратегії:

Модель планування розглядає стратегію як процес планування: іншими словами, навмисний, повністю свідомий та контрольований розумовий процес. Після визначення стратегії її реалізація відбудеться протягом зазначеного періоду.

Підприємницька модель сприймається як підхід, у якому стратегія є напівсвідомим процесом, що відбувається в свідомості лідера-підприємця. Відстежуючи та вивчаючи тенденції функціонування галузей, менеджер може розробити бачення та сценарій розвитку бізнесу в майбутньому.

3. Модель емпіричного навчання – припускає, що стратегія – це процес, який розвивається та повторюється одночасно, що вимагає взаємного зворотного

зв'язку та сприйнятливості. Модель стратегії – це та, що формується під впливом зовнішніх імпульсів, отриманих у процесі її реалізації [70].

В умовах стагнації або кризи розробка стратегічного плану є пріоритетним завданням для усунення найважливіших проблем у діяльності підприємства та, виходячи зі стану підприємства, для виведення його від стагнації до розвитку або (за відсутності перспективи) до закриття з мінімальними втратами для власника.

В основі будь-якого стратегічного плану лежать продуктові та товарні стратегії. Вони, у свою чергу, можуть формулювати плани залучення нових споживачів та збереження контактів з існуючими споживачами; на основі цього — плани розподілу та реклами, товарообігу, продажів та руху готової продукції. Ці плани, з іншого боку, можуть бути основою для планів доходів, планів прибутку тощо.

Стратегічне планування повинно враховувати роль і місце стратегії в розвитку підприємства в цілому, а також ієрархічну структуру стратегій, яка передбачає їх взаємозв'язок та підпорядкування. Це означає, що стратегії повинні бути декомпозовані в ефективній системі стратегічного планування відповідно до їх призначення, функцій та рангу.

Таким чином, стратегія підприємства як сукупність дій необхідна для завоювання та утримання певної позиції на ринку в умовах зростаючої конкуренції та адаптації до нових можливостей і викликів зовнішнього середовища. Стратегічне планування як процес, важливою складовою якого є розробка стратегій, має допомогти в координації стратегій, що розробляються на підприємстві.

Використання стратегічного планування призводить до позитивних змін у діяльності сучасних компаній. Правильне та ефективне його впровадження дозволяє отримати такі основні переваги:

- зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, логічне обмірковування рішень (на відміну від імпульсивного прийняття) з прогнозуванням їхніх результатів;

- зосередження на пошуку інших шляхів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та поточних обмежень;
- визначати можливості та загрози, сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, враховувати їх під час постановки цілей та формулювання стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні.
- попереднє усвідомлення майбутнього;
- розподіл обов'язків не лише між сферами роботи, але й з урахуванням того, що відбувається зараз, і того, що буде далі.

Є деякі організації, які можуть досягти успіху певним чином, не надто переймаючись формальним плануванням. Крім того, стратегічне планування саме по собі не гарантує успіху.

Однак, формальне планування може створити значні та досить критично важливі вигідні умови для організації. Стратегічне планування сьогодні може бути єдиним способом формально передбачити майбутні рішення та можливості організації.

Отже, процес стратегічного планування має багато завдань, зокрема забезпечення інновацій та змін в організації на високому рівні. Серед основних видів управлінської діяльності можна виділити чотири основні елементи: розподіл ресурсів; адаптація до зовнішнього середовища; внутрішня координація та усвідомлення організаційних процесів.

Зрозуміло, що стратегія має бути систематичним комплексним планом, розробленим для реалізації певної мети, поставленої перед організацією, а основні положення стратегії мають бути чіткими та зрозумілими для тих менеджерів, які фактично будуть займатися її реалізацією [5, с. 96-102].

Цілей стратегічного планування та управління можна досягти лише за умови поєднання трьох аспектів: безпосередньої участі керівників вищої ланки у розробці стратегії, формулюванні її цілей та забезпечення того, щоб вони враховували фактичний стан та потенціал організації, а також фактичні якості нинішнього керівництва.

Основна відмінність стратегічного плану від інших планів полягає в тому, що він не просто описує майбутню діяльність організації, а й спрямований на управління змінами, тобто досягнення бажаного майбутнього не лише всередині організації, а й у зовнішньому середовищі.

Стратегічне планування є основою процесу стратегічного управління. Стратегічне планування використовується більшістю західних та східних компаній для самозміни, для виходу з безвиході, в яку вони потрапили як зовні, так і всередині організації. Існують певні обмеження, які кожне підприємство повинно враховувати в процесі планування: екологічні, людські ресурси з певним рівнем кваліфікації, висока конкуренція, матеріальні, часові, грошові тощо.

Стратегічне планування орієнтоване на майбутнє та слугує мостом для еволюції організації від сьогодення до бажаного майбутнього.

1.3. Методи та інструменти стратегічного планування розвитку в умовах змін

Життєво важливо мати стратегію розвитку бізнесу. Успішна стратегія розвитку бізнесу спирається на гарну стратегію. Стратегічне планування визначає майбутній курс розвитку в організації, а інструменти стратегічного планування стають основними інструментами, за допомогою яких досягається успіх.

Перспективний розвиток передбачає кардинальні зміни в основних складових діяльності у великих масштабах [7, с. 758-764]:

- організаційні (структура управління підприємством, відносини);
- технологічні (рух ресурсів, низка операцій тощо);
- персонал (комплектування та вдосконалення кадрового забезпечення, раціональне використання тощо);

- культурні зміни (досягнення певного рівня організаційної культури та підвищення управлінської культури). «Ці компоненти, подібно до компонентів бетонної суміші, пропорційно підібрані та добре змішані, утворюють моноліт».

При формулюванні стратегічного плану необхідно, по-перше, визначити напрямки дій; по-друге, принципи дій; і по-третє, пріоритетність напрямків діяльності. Іншими словами, необхідно визначити, де – мету та віхи; як – принципи; і куди спрямовувати зусилля – пріоритетність напрямків діяльності.

Стратегія – це здатність передбачати майбутні проблеми та можливості організації, що є дуже актуальним у наш час великих і швидких змін в економіці та розвитку науки. Стратегічне планування також лежить в основі всіх управлінських рішень.

Одним словом, планування має забезпечити ефективне використання часу, найціннішого ресурсу. Це проект робочих процесів на майбутній період часу.

У сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі, зі зростанням конкуренції та стрімким розвитком технологій, стратегічне планування є одним із найважливіших компонентів успішного управління організацією. Найефективнішу стратегію з акцентом на клієнтів можна розробити лише на основі правильних моделей та інструментів.

Інструментарій, як зазначено в, розуміється як система методів і моделей, способів і механізмів для обґрунтованого вибору стратегій за чітко визначеними критеріями.

Методи стратегічного планування повинні бути достатньо динамічними, щоб своєчасно враховувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Тому фактори, що впливають на вибір методологічних інструментів, необхідно вважати дуже важливими [15].

З 2019 року електронна комерція в Україні стрімко розвивається та стала одним із провідних секторів економіки. Фазові кризи в політичній та економічній системах України призводять до збільшення кількості суб'єктів

онлайн-ринку; воєнний стан та міграційні процеси – до глобалізації торгівлі. Водночас, залучення іноземних інвестицій сприяє розвитку онлайн-бізнесу.

Стратегічне управління має першорядне значення у формуванні конкурентоспроможності та майбутньої життєздатності торговельних компаній — онлайн-представників бізнесу. Добре розроблена стратегія дозволить компаніям ефективно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі, а також впроваджувати інновації та досягати поставлених стратегічних цілей.

Висока конкуренція та прозорі ринки змушують онлайн-фірми надавати кращий сервіс для клієнтів, зручні платежі та безпеку персональних даних. Фінансова гнучкість, можливість роботи з різними моделями оплати (передплата, розстрочка, криптовалюти) та глобальна масштабованість бізнесу роблять онлайн-магазини одним із найдинамічніших секторів економіки.

Ці особливості пов'язані між собою та сприяють успішному розвитку електронної комерції, підвищуючи її конкурентоспроможність та зручність для споживачів. Але, стрімкий розвиток онлайн-продажів, на тлі воєнного стану, кризової політико-економічної ситуації в країні, а також нечітких перспектив розвитку соціальної сфери та ринку, стає головним імпульсом для критичного переосмислення стратегічного управління, планування та розвитку онлайн-бізнесу вітчизняних ритейлерів.

Механізм реалізації стратегічного управління полягає в тому, що стратегічне управління – це управління тривалими часовими горизонтами за непередбачуваних умов, за яких менеджери не можуть чітко планувати свої дії просто тому, що не знають, як зміниться ситуація.

Елементи системи стратегічного управління, як показано на рис. 1.3, є стратегічними самі по собі, оскільки кожен з них має окремі цілі та завдання; тому необхідно визначити методи їх досягнення та інструменти для їх розробки.

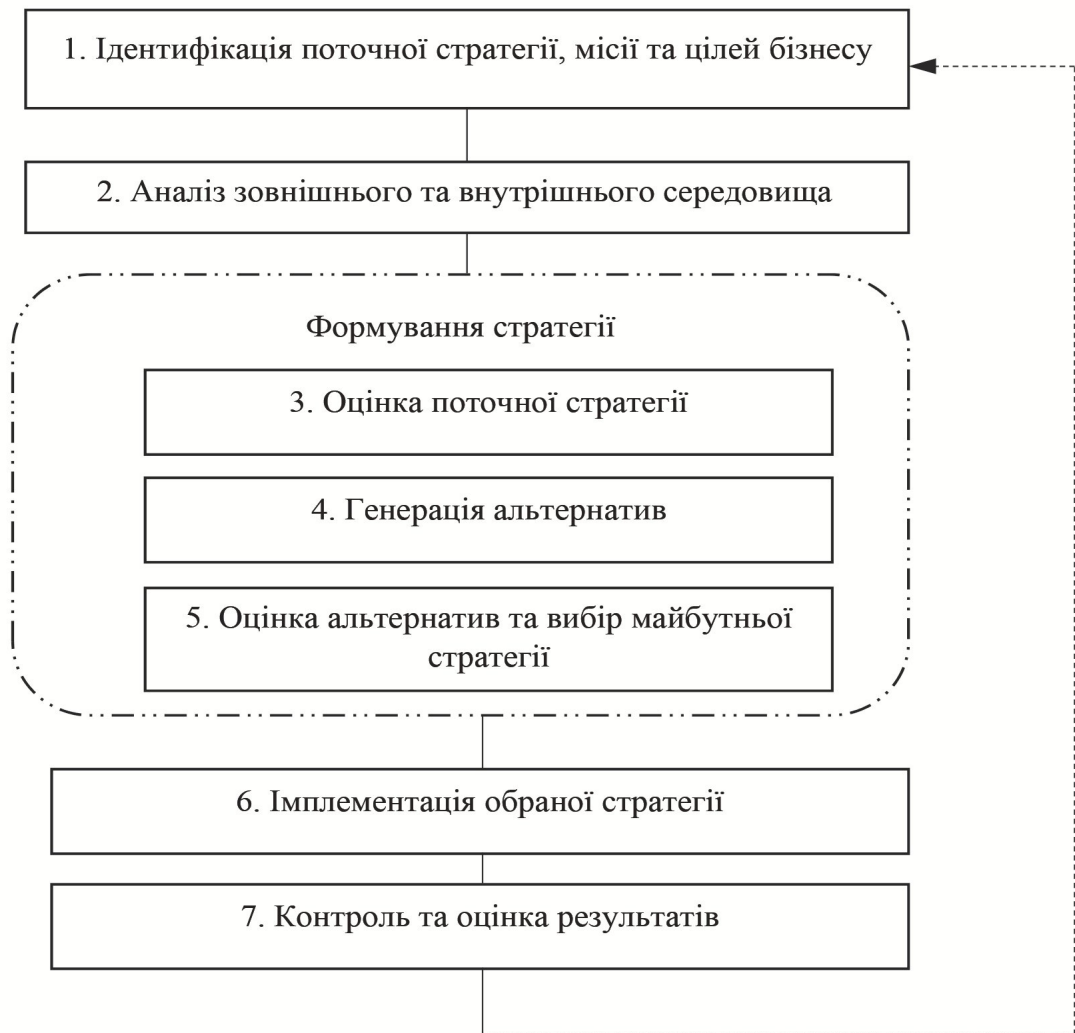


Рис. 1.3 Процес стратегічного управління

Джерело: розроблено автором

Процес та етапи стратегічного управління повинні базуватися на чітко визначеній стратегії розвитку організації. Існують різні підходи до визначення характеру стратегії [50, с. 42-46]:

- а) конкурентна позиція організації на ринку;
- б) модель та мета управління — ідеальна модель, до якої прагне наблизитися підприємство. Вона побудована на SWOT-аналізі.
- в) філософія, якою керується організація; цінність, яку можна застосовувати та яка дозволить досягти найкращих результатів шляхом активізації діяльності всього персоналу;

г) набір правил прийняття рішень, які організація використовує у своїй діяльності;

д) набір конкретних управлінських дій, які призведуть до досягнення заявлених цілей;

е) ядро, навколо якого можуть бути зосереджені всі форми виробництва та економічної діяльності тощо.

Якість розроблених стратегій залежить від того, наскільки ефективно керівництво може керувати процесом отримання знань у компанії, та від якості знань. Основою для розробки стратегії є динамічний стан середовища, який може змінитися до того, як стратегію буде впроваджено на практиці.

Отже, формулювання та впровадження стратегії слід розглядати як безперервний процес навчання, а система оцінки ефективності може забезпечити необхідний зворотний зв'язок у процесі навчання, якщо враховувати всі етапи формулювання стратегії та практику її впровадження, а також систему цінностей організації [46, с. 54-63].

У стратегічному менеджменті зовнішнє середовище розглядається як сукупність двох відносно незалежних підсистем: макросередовища та безпосереднього оточення.

Організації можуть швидко змінювати свій стратегічний напрямок відповідно до змін у конкурентному середовищі, коли вони можуть створити велику кількість стратегічних альтернатив, поєднуючи креативні процеси стимулювання. Швидке впровадження вимагає поєднання вертикальних, горизонтальних та перехідних процесів перевірки, щоб забезпечити правильність загальних дій та стратегій.

Нестабільність та невизначеність суттєво впливають на вибір стратегії у стратегічному плануванні під час кризи. На цьому етапі майбутнє стає важче передбачити, і компанії часто переходять від довгострокових до короткострокових цілей, щоб швидше реагувати на зміни та адаптуватися до нових обставин. Невизначеність вимагає від компаній гнучкості та швидкої адаптивності. У стратегічному плануванні це означає розробку різноманітних

курсів дій, які дозволяють швидко змінювати напрямок та тактику. Розглянемо тепер методи аналізу стратегічного планування в умовах нестабільності та невизначеності (Таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Методи аналізу стратегічного планування в умовах невизначеності

Метод стратегічного планування	Опис	Переваги	Недоліки
<i>Сценарне планування</i>	Аналіз різних можливих сценаріїв та розробка стратегій для кожного з них.	Гнучкість у вирішенні різних ситуацій; готовність до змін	Потрібно багато ресурсів і часу; труднощі у створенні всіх сценаріїв.
<i>SWOT-аналіз</i>	Оцінка сильних і слабких сторін компанії, можливостей і загроз	Просте впровадження; забезпечує огляд стану компанії.	Суб'єктивні оцінки; не враховує динаміку зовнішнього середовища
<i>PEST-аналіз</i>	Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, які можуть впливати на компанію	Допомагає враховувати макроекономічні фактори; системний підхід	Він не враховує внутрішні аспекти компанії; аналіз іноді обмежений.
<i>Метод 5 сил Портера</i>	Аналіз конкурентного середовища шляхом оцінки конкурентних сил: загрози з боку нових учасників ринку, конкуренція	Допомагає зрозуміти конкурентне середовище; сприяє позиціонуванню.	Воно зосереджується виключно на зовнішньому середовищі; внутрішні фактори не враховуються.
<i>Матриця BCG (Boston Consulting Group)</i>	Класифікація продуктів або бізнес-одиниць за темпами зростання ринку та часткою ринку	Сприяє прийняттю інвестиційних рішень; чітка візуалізація	Стосується лише великих компаній; вузька спеціалізація.
<i>BSC (Збалансована система показників)</i>	Збалансований підхід до оцінки ефективності бізнесу, що включає фінансові, клієнтоорієнтовані та процесні аспекти.	Комплексний підхід; допомагає у визначенні стратегічних цілей та показників	Вимагає значних ресурсів для впровадження; потребує постійного моніторингу.

Джерело: сформовано автором

Вибір кожного методу ґрунтується на особливостях зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому працює фірма. Методи, що будуть розглянуті, охоплюють широкий спектр аспектів стратегічного управління — від оцінки конкурентного середовища до аналізу внутрішніх ресурсів та управління процесами.

Порівняльна оцінка методів стратегічного аналізу показує, що кожен з них має свою послідовність, обов'язкові етапи впровадження, інструменти та способи реалізації, що дозволяють підприємствам отримати конкурентні переваги. Однак усі методи мають певні недоліки, зокрема обмежену доступність даних про витрати та інші показники конкурентів, а також статичний характер моделей [60, с. 130-134].

Також у себе вдома фірми часто стикаються з деякими труднощами у розгляді стратегічного управління, а саме: відсутність окремих підрозділів для такого аналізу, недоступність інформації через слабку організацію управлінського обліку та відсутність інтересу керівництва до аналізу стратегічного управління.

Інструментарій для якісного виконання першого етапу аналізу зовнішнього середовища включає PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз та модель п'яти сил Портера (Таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Інструменти аналізу зовнішнього середовища

Інструмент	Сутність	Приклад використання
PESTEL-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів.	Перегляньте регуляторні зміни, перш ніж виходити на ринок.
SWOT-аналіз	Визначення сильних (S), слабких (W), можливостей (O) та загроз (T) компанії у зовнішньому середовищі.	Оцінка можливостей диверсифікації бізнесу.
П'ять сил Портера	Конкурентна ситуація оцінюється на основі п'яти ключових факторів: конкуренти, покупці, постачальники, нові учасники ринку та товари-замінники.	Визначте ризики та переваги в новій галузі.

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Аналіз PESTEL використовується компаніями для оцінки можливостей виходу на ринок та ефективного планування виходу на нові ринки.

Цей інструмент допомагає визначити макроекономічні фактори, які можуть впливати на ваш бізнес, та розробити успішну стратегію зростання. Аналіз PESTEL допомагає виявити потенційні загрози та можливості в бізнес-середовищі [73, с. 802–809].

Кожна категорія цих аспектів відповідає літері аббревіатури PESTEL:

P – політичний

E – економічний

S – соціальний

T – технологічний

L – правовий

E – екологічний

Більшість менеджерів використовують SWOT-аналіз для розробки ефективного стратегічного плану. Він отримав свою назву від перших літер:

S – strength (сильні сторони);

W – weaknesses (слабкі сторони);

O – opportunities (можливості);

T – загрози (threats).

Вчені виділяють такі основні етапи застосування SWOT-аналізу.

Усі фактори поділяються на чотири групи: сильні сторони (або можливості), слабкі сторони, можливості та загрози. Сильні та слабкі сторони відображають фактори внутрішнього середовища аналізованого суб'єкта; можливості та загрози – фактори зовнішнього середовища. Для аналізу сильних та слабких сторін використовується порівняльний метод.

Ступінь конкуренції на ринку згідно з моделлю «5 сил конкуренції» М. Портера визначається шляхом аналізу п'яти зовнішніх сил [79, с. 10–18]:

- ринкова сила постачальників;
- ринкова сила покупців;
- сила існуючих конкурентних фірм;
- загрози появи нових учасників;
- загрози продуктів-замінників.

Аналіз складових цих сил допомагає виявити «вузькі місця» у стратегії, щоб найефективніші зусилля можна було спрямувати на зміцнення стабільності та послаблення позицій конкурентних фірм.

Внутрішнє середовище інтернет-магазину визначається стратегічною ситуацією, що склалася всередині бізнесу, оскільки воно базується на оцінці поточного стану діяльності, а також рівня використання фінансових ресурсів.

Доцільно проводити стратегічну діагностику внутрішнього середовища, використовуючи інструменти, наведені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Інструменти аналізу внутрішнього середовища

Інструмент	Сутність	Приклад використання
VRIO-аналіз	Оцінка ресурсів компанії за критеріями цінності, рідкості, неповторності та організованості.	Визначте унікальні конкурентні переваги компанії.
Ціннісний ланцюг	Аналіз бізнес-процесів компанії для виявлення джерел доданої цінності для клієнтів.	Оптимізація внутрішніх процесів для підвищення ефективності.
Аналіз компетенцій	Визначення ключових компетенцій компанії, які забезпечують її конкурентну перевагу.	Розробка стратегії розвитку технологічних інновацій.

Джерело: сформовано автором

Аналіз VRIO – це ще один інструмент стратегічного планування для визначення конкурентної переваги вашого продукту чи послуги.

Він складається з чотирьох різних елементів:

- Цінність (V): Чи пропонуєте ви своїм клієнтам додаткову цінність?
- Дефіцитність (R): Чи володієте ви рідкісним ресурсом або технологією?
- Можливість повторення (I): Чи можуть конкуренти легко скопіювати ваш продукт чи послугу?
- Організація (O): Чи має ваша компанія системи та процеси для оптимального використання доступних ресурсів?

Суть цього методу полягає в описі ідеального майбутнього стану вашого бізнесу та бажаних цілей. Розглядаючи потенційний розвиток бізнесу протягом наступних кількох років, ви можете визначити кроки, які наблизять вас до бажаних результатів, та створити свій стратегічний план [10, с. 216–228].

Розробка стратегії є найважливішою фазою в процесі стратегічного управління і може складатися з кількох окремих фаз. Фазу розробки стратегії

можна розділити на фазу оцінки поточної стратегії, фазу генерації альтернатив та фазу оцінки та вибору альтернатив для майбутньої стратегії.

Багато організацій сьогодні займаються стратегічним плануванням у тій чи іншій формі. Обрана модель часто визначається внутрішньою структурою компанії, але майже у всіх випадках сам процес має на меті дати організації змогу фактично передбачити своє майбутнє, визначити його напрямок та, за умови правильного впровадження, сформулювати своє майбутнє.

Однак стратегія часто не впроваджується, оскільки керівництво недостатньо використовує існуючий потенціал компанії для впровадження стратегії. У таблиці 1.6 наведено інструменти для впровадження стратегії та приклади їх застосування.

Таблиця 1.6

Інструменти імплементації стратегії

Інструмент	Сутність	Приклад використання
Balanced Scorecard	Система управління, яка перетворює стратегії на конкретні цілі, використовуючи фінансові, клієнтські, внутрішні та інноваційні показники.	Вимірювання ефективності реалізації стратегічних цілей.
Ключові показники ефективності (KPI)	Набір ключових показників ефективності (KPI) для оцінки прогресу в досягненні цілей.	Оцінка ефективності роботи співробітників або відділів
OKR (Objectives and Key Results)	Метод управління, який зосереджений на досягненні конкретних цілей за допомогою вимірюваних результатів.	Ставте перед собою щоквартальні цілі та контролюйте їх виконання.

Джерело: сформовано автором

Оцінка та контроль реалізації стратегії є завершальними логічними кроками процесу стратегічного управління. Цей процес забезпечить стабільний зворотний зв'язок між процесом досягнення цілей та цілями організації. Організація потім може вжити коригувальних заходів для узгодження своєї стратегічної реалізації із загальним процесом стратегічного управління.

Інструменти стратегічного планування допомагають фірмам розробити чітку стратегію, прояснити складні питання та встановити пріоритети. Вони також покращують управління ресурсами та допомагають фірмам досягти конкурентних переваг.

Усі вищезгадані інструменти стратегічного планування мають свої переваги та недоліки. Деякі з них дуже популярні в практиці планування, а інші не дуже. Ефективність інструментів стратегічного планування також різна. Але використання певних комбінацій цих інструментів справді допомагає покращити якість стратегічного планування та полегшити реалізацію стратегії.

Багато факторів визначають застосування конкретних інструментів стратегічного планування, але, на нашу думку, найважливішими є: рівень обізнаності керівництва з певним інструментом стратегічного планування, ресурсні та інформаційні можливості підприємства, розмір підприємства, рівень конкуренції на ринку та ступінь диверсифікації діяльності підприємства, серед інших.

Чітка програма дій – стратегічний план – підприємство та всі підрозділи можуть досягти високих результатів у досягненні поставлених цілей скоординованим та максимально ефективним способом.

Але пам'ятайте, що стратегічне планування – це процес, а не набір інструментів. Саме використання інструментів у поєднанні з аналізом, обговоренням та адаптацією призводить до успішного впровадження стратегії в сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі.

Не розробляйте якусь загальноприйняту модель системи стратегічного планування. Система має на сто відсотків відповідати підприємству, його проблемам та можливостям вирішення проблем, його потенціалу та персоналу, і вона повинна враховувати фактори та проблеми стратегічного планування на момент складання та реалізації стратегічного плану.

Об'єктивну, повну картину поточного стану компанії можна отримати лише шляхом комплексного аналізу з використанням різних методів. Це є необхідною умовою для розробки реалістичної та обґрунтованої стратегії розвитку бізнесу, яка враховуватиме як внутрішні сильні та слабкі сторони, так і можливості та загрози в навколишньому середовищі.

Стратегічне планування слід розглядати як єдність процесу та результату (тобто процес і продукт стратегічного планування є однаково важливими).

Наразі немає розуміння того, що ці частини утворюють єдине ціле, а правове забезпечення самого процесу державного стратегічного планування є фрагментарним, суперечливим та нечітким [23, с. 136-140].

Наразі не існує системи стратегічного планування, лише набір документів та безліч елементів з великою кількістю зв'язків, які в більшості випадків є хаотичними. Складність завдання створення нової системи стратегічного планування полягає в тому, що необхідно визначити типи взаємозв'язків між елементами та властивості системи в цілому, такі як цілеспрямованість, цілісність (сутність зв'язаного простору), подільність, ієрархічність та багатоаспектність.

Стратегічне управління є ключем до успішного ведення бізнесу. Ефективна місія, ретельний аналіз навколишнього середовища, визначення реальних стратегічних цілей та контроль за їх реалізацією – це засоби, за допомогою яких організація може досягти поставлених цілей, зміцнити конкурентні позиції та стабілізувати бізнес на ринку.

Успішне стратегічне управління також значною мірою залежить від здатності керівництва оперативно адаптувати стратегію до змін у навколишньому середовищі. Повне використання перелічених елементів є запорукою стабільного зростання та розвитку підприємства [31].

Нові виклики вимагають нових шляхів та гарних рішень. Тільки завдяки систематичному та всебічному процесу стратегічного планування бізнес зможе забезпечити сталий розвиток, відновлення та процвітання в сучасних реаліях.

Отже, стратегічне планування в умовах нестабільності має базуватися на принципах гнучкості, про активності та постійного моніторингу. Впровадження адаптивних моделей забезпечить розвиток стійких організацій, зниження рівня стратегічних ризиків та гарантію довгострокової конкурентоспроможності.

Висновок до розділу 1

Стратегія розвитку бізнесу є фундаментальним компонентом побудови та управління компанією. Від її правильного та своєчасного вибору залежить ефективність, прибутковість та конкурентоспроможність усієї організації.

Компанії завжди працюють у більш-менш складному середовищі. Раптові або швидкі зміни – технологічного та організаційного характеру, інновації, посилення конкуренції та вплив багатьох інших факторів – створюють враження, що майбутні можливості та ризики непередбачувані, що значно ускладнює планування.

Стратегічне планування вважається важливим інструментом для досягнення бажаного майбутнього стану компанії на основі поточних умов. Метою стратегічного планування є визначення послідовності дій для забезпечення ефективної роботи та довгострокового розвитку компанії.

Виживання та розвиток компанії в сучасних умовах вимагають застосування фундаментальних принципів стратегічного управління та формулювання чіткої стратегії розвитку. Вибір визначальної стратегічної моделі розвитку бізнесу повинен враховувати відповідну фазу життєвого циклу компанії.

Використовуючи систему методів та інструментів стратегічного управління, постійні дослідження та навчання, аналізуючи зміни в ринковому середовищі та своєчасно впроваджуючи зміни у стратегічне планування, компанії та організації можуть підвищити ефективність своєї господарської діяльності.

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності ТОВ «Будінвест»

Для будівельних компаній, що працюють в умовах високої невизначеності, інвестиційних ризиків та залежності від державних контрактів, така оцінка є ключовою для виживання та подальшого розвитку.

Будівельна галузь особливо чутлива до кризових коливань. Нестабільний попит, затримки фінансування, коливання вартості матеріалів та ресурсів тощо безпосередньо впливають на фінансовий стан та реалізацію довгострокових стратегічних планів. Тому управління стратегічним розвитком неможливе без попереднього аналізу стратегічної стійкості компанії.

У цьому контексті доцільно спочатку дослідити сутність поняття «стратегічна стійкість компанії» та визначити його зміст і роль в управлінні стратегічним корпоративним розвитком [9].

Сучасний розвиток будівельної галузі України можна пояснити трансформаційними процесами в економіці, структурними змінами у виробничому секторі та підвищеними вимогами до ефективності корпоративного управління. Враховуючи зусилля країни щодо європейської інтеграції, реконструкцію інфраструктури після військових дій та необхідність підвищення інвестиційної привабливості галузі, аналіз результатів діяльності будівельних компаній є надзвичайно важливим.

«Конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку є ключовим фактором її довгострокового успіху. Це дослідження було проведено в контексті діяльності ТОВ «Будінвест», компанії, що спеціалізується на будівельних

послугах, з метою оцінки її конкурентних переваг та розкриття її потенціалу на міжнародних ринках.

ТОВ «Будінвест» – це сучасна, динамічно зростаюча компанія, орієнтована на сучасні вимоги будівельного ринку.

Компанія виконує роботи цивільного та промислового будівництва, зокрема [52]:

- ремонт офісів та квартир;
- демонтажні роботи;
- будівельні роботи, що включають:
- земляні роботи;
- бетонні роботи;
- муровані роботи;
- покрівельні роботи;
- утеплення фасадів;
- висотні роботи.

ТОВ «Будінвест» розпочало свою діяльність у 2010 році — спеціалізується на виробництві високоякісного обладнання для інженерних мереж водопостачання, каналізації та газопостачання як єдиний партнер європейського виробника E. Hawle Armaturenwerke GmbH (Австрія).

Вона була створена для задоволення зростаючої потреби в якісних будівельних роботах в Україні. З моменту свого заснування компанія поступово розширювала сферу своєї діяльності, включивши до неї проектування та будівництво житлових та комерційних об'єктів, будівельні матеріали та комплексні рішення в галузі енергоефективного будівництва. Протягом останніх 20 років ТОВ «Будінвест» постійно інвестує значні кошти в розширення своїх виробничих потужностей та модернізацію своїх технологій.

Юридична особа "ТОВ "БУДІНВЕСТ", код ЄДРПОУ 35977775, керуючий директор: Крістіна Вікторівна Сівкович, 01032, м. Київ, Україна, вул. Ветрова, 11.

ТОВ "Будінвест" створено відповідно до Цивільного та Господарського кодексу України та Закону України "Про господарські товариства". Установчим документом ТОВ "Будінвест" є його Статут. Організаційна структура компанії зображена на рисунку 2.1.

Основні види діяльності ТОВ "Будінвест" включають:

- Послуги генерального підряду в будівництві;
- Інженерно-планувальні послуги;
- Ремонтно-будівельні роботи;
- Постачання будівельних матеріалів.

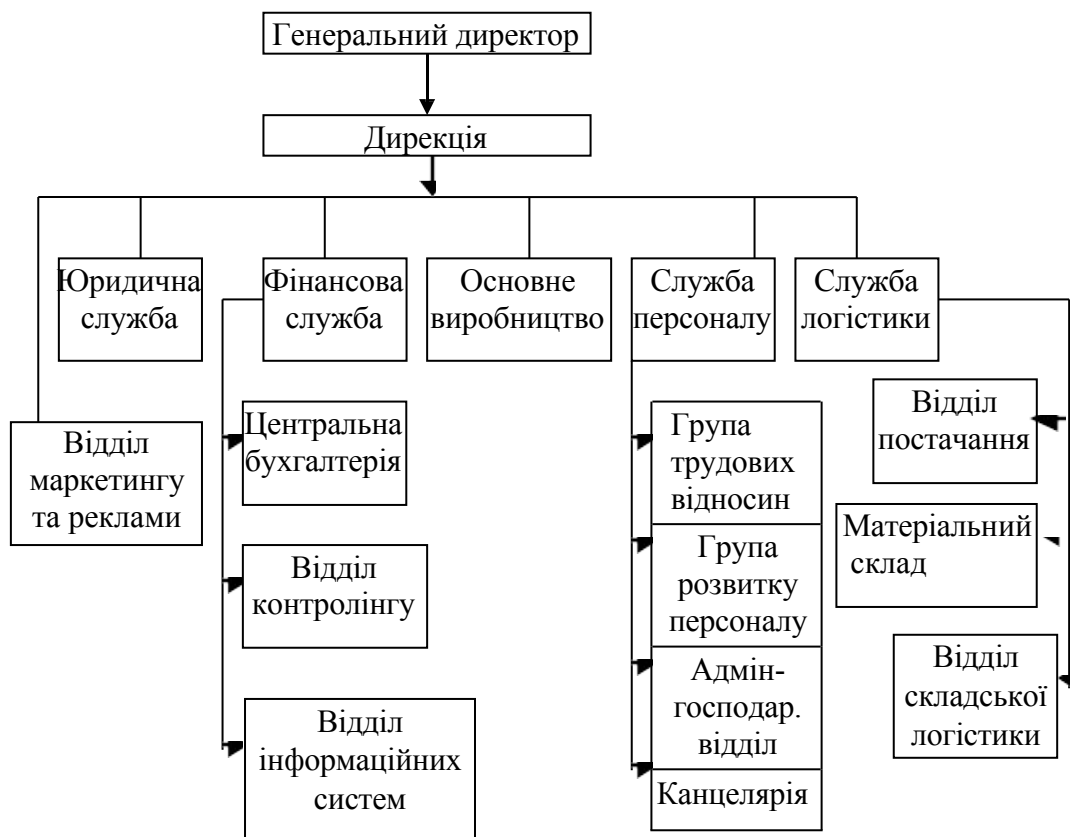


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Будінвест»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Вищим органом управління Товариства є Учасник. Виконавчим органом Товариства є Генеральний директор, якого призначає Учасник. Генеральний директор здійснює керівництво поточною діяльністю Товариства в межах своїх повноважень, визначених Установчими документами, договором та Законодавством [52].

Управління компанією здійснюється відповідно до лінійно-функціональної організаційної структури, типової для середніх та великих компаній. Кожен підрозділ виконує певні функції.

Компанія працює з приватними клієнтами та державними структурами в Україні. Однак, з початком повноцінної війни в Україні, у неї виникли проблеми з веденням бізнесу на міжнародному ринку — забагато нових бар'єрів, від логістики до економіки та регулювання.

Незважаючи на ці виклики, компанія продовжує адаптуватися до нових обставин, зміцнювати свої позиції на внутрішньому ринку та шукати нові можливості для розвитку своєї діяльності за кордоном.

Для комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності, а також інвестиційних та інноваційних ризиків рекомендується використовувати діагностичні процедури як інструмент управління. Результати цих діагностик забезпечують створення інформаційного портфеля щодо проблемних сфер діяльності компанії та визначення пріоритетних управлінських заходів для підвищення привабливості компанії [55, с. 72–78].

Для комплексної оцінки факторів, що впливають на потенціал розвитку будівельних компаній у певному регіоні, необхідний детальний аналіз макроекономічних та мікроекономічних показників. До них належать, наприклад, рівень зайнятості в будівельній галузі, наявність та ефективність використання обладнання, індекс будівельної продукції, структура розподілу обсягів будівельної продукції, а також обсяг та спрямованість капітальних вкладень.

Аналіз цих показників дозволяє комплексно оцінити стан та тенденції розвитку будівельної галузі, виявити внутрішній потенціал для підвищення ефективності компанії та розробити науково обґрунтовані підходи до стратегічного управління корпоративним розвитком. Ключові показники ефективності ТОВ «Будінвест» представлені в таблиці 2.1.

У таблиці 2.1 показано, що обсяг виробництва загалом зростає.

Ключові показники фінансового стану Budinvest GmbH за період 2022–2024 років представлені в таблиці 2.2. Частка поточного виробничого обладнання до оборотних активів показує, яка частина оборотних активів належить до виробничого сектору [52].

Структура основних засобів ТОВ «Будінвест» представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Будінвест»

Показники	Величина показника за роками			Абсолютне відхилення (+, -)		Відносне відхилення (%)	
	2022	2023	2024	2023	2024	23/22	24/23
1. Обсяг наданих послуг у вартісному виразі, тис. грн.	379993	529519	553006	149526	23487	39,35	4,44
В т. ч.							
- ремонт офісів та квартир	153521	178921	200118	25400	21197	16,54	11,85
- будівельні роботи	226472	350598	352888	124126	2290	54,81	0,65
2. Вартість основних фондів, тис. грн.	346817	341985	396889	-4832	54904	-1,39	16,05
3. Середньоспискова чисельність працівників, чол.	449	501	526	52	25	11,58	4,99
4. Чистий прибуток, тис. грн.	45807	73467	92084	27660	18617	60,38	25,34

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Таблиця 2.2

Показники майнового стану ТОВ «Будінвест»

№ п/п	Показник	2022	2023	2024	2023 до 2022		2024 до 2023	
					абс. відх.	відн. відх., %	абс. відх.	відн. відх., %
1	Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	346817	341985	396889	-4832	-1,39	54904	16,05
2	Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0,35	0,24	0,26	-0,11	-30,85	0,02	8,93
3	Частка основних засобів в активах	0,36	0,50	0,56	0,14	39,87	0,06	12,72

4	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,10	0,14	0,17	0,04	43,46	0,02	17,32
5	Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,24	1,04	1,20	-0,21	-16,62	0,16	15,35
6	Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах	0,00	0,00	0,00	0,00	1452,27	0,00	-28,49
7	Частка оборотних виробничих активів	0,16	0,10	0,11	-0,06	-36,29	0,01	10,40
8	Коефіцієнт мобільності активів	0,85	0,73	0,75	-0,12	-13,62	0,02	2,36

Таблиця 2.3

Структура основних засобів ТОВ «Будінвест» (за залишковою вартістю)

Найменування основних засобів	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення, тис. грн.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2023/2022	2024/2023
Виробничого призначення:	346817	100	341985	100	396889	100	-4832	54904
- будівлі та споруди	161563	46,58	162379	47,48	203658	51,31	816	41279
- машини та обладнання	175541	50,61	169106	49,45	176633	44,50	-6435	7527
- транспортні засоби	4806	1,39	4375	1,28	4638	1,17	-431	263
- інші	4907	1,41	6125	1,79	11960	3,01	1218	5835
Усього	346817	100	341985	100	396889	100	-4832	54904

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Вартість основних засобів суттєво змінилася через введення в експлуатацію нових у 2024 році, загальною вартістю 74 308 тис. гривень (найбільш значним є введення в експлуатацію адміністративно-побутового корпусу за 41 890 тис. гривень та додаткового виробничого обладнання за 13 242 тис. гривень) [72].

Цей аналіз показує, що ТОВ «Будінвест» має задовільний стан майна.

Наразі ТОВ «Будінвест» працює як повноцінна група, яка продає житлові комплекси, комерційну нерухомість, а також розвиває готельні та рекреаційні зони. Компанія позиціонує себе як «трендсетер на ринку

нерухомості», створюючи концептуальні проекти та «місто майбутнього, де простір належить людям».

Ефективність організації та управління роботою з матеріальними ресурсами ми оцінимо, проаналізувавши показники ділової активності ТОВ «Будінвест» за 2022–2024 роки (таблиця 2.4).

Ділову активність можна визначити з точки зору динаміки показників ефективності виробництва та господарської діяльності в цілому. Позитивна динаміка цих показників покращить фінансовий стан підприємства.

Таблиця 2.4

Показники ділової активності ТОВ «Будінвест»

Показник	2022	2023	2024	2023 / 2022		2024 / 2023	
				абс. відх.	відн. відх., %	абс. відх.	відн. відх., %
Оборотність активів (обороти), ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	0,55	0,77	0,78	0,22	40,67	0,01	1,44
Фондовіддача	1,54	2,15	2,24	0,61	39,35	0,10	4,44
Фондомісткість	0,65	0,47	0,45	-0,18	-27,69	-0,02	-4,26
Фондоозброєність	549,7	682,6	754,4	132,90	24,18	71,94	10,54
Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороти)	1,20	1,83	1,83	0,63	52,67	0,00	0,09
Період одного обороту обігових коштів (днів)	301,12	197,24	197,07	-103,88	-34,50	-0,17	-0,09
Коефіцієнт оборотності запасів (обороти)	1,67	2,18	2,15	0,51	30,79	-0,03	-1,29
Період одного обороту запасів (днів)	216,09	165,22	167,37	-50,87	-23,54	2,15	1,30
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороти)	13,42	18,15	23,36	4,73	35,24	5,21	28,69
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	26,82	19,83	15,41	-6,99	-26,06	-4,42	-22,29
Коефіцієнт оборотності готової продукції (оборотів)	5,17	6,59	6,83	1,42	27,47	0,24	3,60
Період погашення кредиторської заборгованості(днів)	103,95	37,50	41,11	-66,45	-63,92	3,61	9,63

Період операційного циклу (днів)	242,91	185,05	182,78	-57,86	-23,82	-2,27	-1,23
Період фінансового циклу (днів)	138,95	147,54	141,66	8,59	6,18	-5,88	-3,98
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	2,50	2,31	1,76	-0,19	-7,56	-0,55	-23,75
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей	0,43	0,27	0,41	-0,17	-38,42	0,14	51,42

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Аналіз витрат підприємства включає вивчення динаміки та структури основних статей витрат, що формують фінансові результати компанії [56, с. 45–51].

Для визначення витратної складової ТОВ «Будінвест» було використано агреговані дані фінансової звітності за 2022–2024 роки. Результати представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Операційні витрати ТОВ «Будінвест» у 2022-2024 рр., тис.грн.

Стаття витрат	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Матеріальні затрати	412500	385900	512700
Витрати на оплату праці	62800	78400	124300
Відрахування на соціальні заходи	14900	17500	24600
Амортизація	9800	11200	19400
Маркетингові витрати	18400	23900	31700
Адміністративні витрати	27500	30800	37900
Інші операційні витрати	33900	41600	50800
Разом	580800	589300	801400

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Незначне збільшення адміністративних та інших операційних витрат свідчить про стабільну структуру витрат. Збільшення амортизації пов'язане з

оновленням основних засобів та введенням в експлуатацію нової офісної та проектної інфраструктури.

Як видно, операційні витрати значно зросли, зокрема, витрати на матеріали, амортизація та інші операційні витрати. Загальні операційні витрати зросли на 54% протягом звітного періоду, що свідчить про те, що хоча компанія добре планує свої операційні витрати, їх все ще потрібно оптимізувати та мінімізувати [36].

Собівартість реалізованої продукції у 2023 році зросла на 103 222 000 гривень або на 46,01% порівняно з 2022 роком. У 2024 році вона зросла на 17 933 000 гривень або на 5,47% порівняно з 2023 роком. Структура собівартості ТОВ «Будінвест» показана на рисунку 2.2.

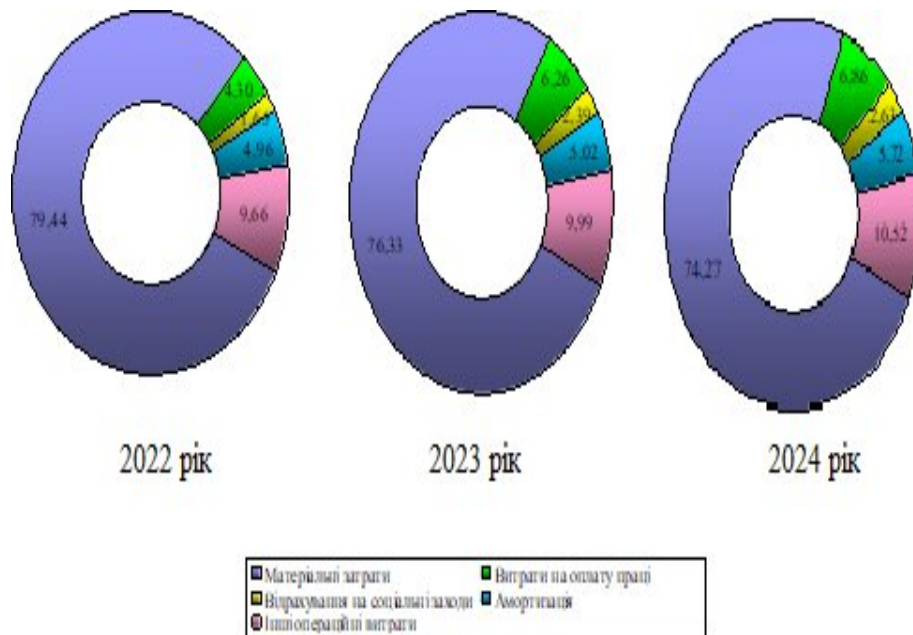


Рис. 2.2. Структура собівартості ТОВ «Будінвест»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

На рисунку 2.2 показано, що матеріальні витрати становили найбільшу частку в загальній структурі витрат протягом аналізованого періоду: 79,44% у 2022 році, 76,33% у 2023 році та 74,27% у 2024 році.

Інші операційні витрати посіли друге місце. Їхня частка в загальній структурі витрат становила 9,66% у 2022 році (матеріальні витрати), 9,99% у 2023 році та 10,52% у 2024 році [72].

Таким чином, аналіз собівартості та операційних витрат Budinvest GmbH показує стабільне зростання операційних витрат, що пов'язано з розширенням діяльності компанії та збільшенням поточних проектів розвитку. Структура витрат є відносно стабільною, при цьому матеріальні та робочі витрати продовжують бути основними статтями витрат.

Аналіз розвитку фінансових результатів

1. Валовий прибуток: У 2023 році валовий прибуток зменшився на 13,3%. Причинами цього були:

- збільшення витрат на будівельно-монтажні роботи;
- зростання цін на будівельні матеріали та логістику;
- нерівномірне введення в експлуатацію житлових комплексів.

Однак у 2024 році ситуація різко змінилася: валовий прибуток зріс майже на 58% завдяки наступному:

- завершення та активна реалізація кількох проектів (наприклад, Central Hills, Soul Park);
- збільшення попиту на житло у Львові;
- збільшення середньої ціни за квадратний метр.

2. Операційний прибуток 49 Найголовніше, що операційний прибуток у 2024 році зріс більш ніж у 2,4 раза. Це свідчить про [52]:

- покращення операційної ефективності;
- зменшення витрат на маркетинг та залучення клієнтів завдяки сильному бренду;
- оптимізацію адміністративних витрат;
- стабілізацію витрат на будівництво та монтаж.

У 2022–2023 роках тенденція була низхідною, що характерно для забудовників у періоди слабого попиту.

3. Прибуток до оподаткування та чистий прибуток. Розвиток відображає загальні тенденції:

- зниження у 2023 році через зростання витрат та зниження продажів;
- значне зростання у 2024 році (понад 140%), пов'язане з розвитком ринку, початком нових етапів будівництва та підвищенням прибутковості.

Для детальної оцінки діяльності компанії ми розраховуємо ключові коефіцієнти прибутковості, що характеризують задіяний капітал, обсяги продажів та активи. Ефективність виробництва компанії також залежить від її прибутковості.

Аналіз коефіцієнтів прибутковості ТОВ «Будінвест» за період 2022–2024 років (таблиця 2.6) дозволяє оцінити ефективність інвестицій компанії та доцільність їх використання.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ТОВ «Будінвест»

Показник	2022	2023	2024	2023 / 2022		2024 / 2023	
				абс. відх.	відн. відх., %	абс. відх.	відн. відх., %
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності	0,07	0,11	0,13	0,04	64,95	0,02	20,20
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	0,07	0,11	0,13	0,04	64,95	0,02	20,20
Рентабельність власного капіталу	0,31	0,34	0,30	0,03	8,07	-0,04	-12,79
Рентабельність виробничих фондів	0,15	0,18	0,19	0,03	22,16	0,01	6,99
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	0,35	0,31	0,30	-0,03	-9,12	-0,02	-5,45
Рентабельність наданих послуг за прибутком від операційної діяльності	0,33	0,30	0,29	-0,03	-9,23	-0,01	-4,38
Рентабельність наданих послуг за чистим прибутком	0,12	0,14	0,17	0,02	17,26	0,03	18,50
Коефіцієнт реінвестування	-0,39	4,84	5,20	5,24	-1339,76	0,36	7,38
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	1,45	1,51	1,42	0,06	3,93	-0,09	-6,09

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Іншими словами, кількість факторів, які можуть підвищити прибутковість, є значною. Підприємство повинно мати можливість використовувати як внутрішні можливості, доступні на підприємстві, для підвищення ефективності діяльності господарюючого суб'єкта, так і адаптуватися до зовнішніх впливів та використовувати їх для покращення результуючого показника ефективності.

Критерій оцінки ефективності підприємства буде максимальним, якщо вплив цих факторів та їх поєднання будуть правильно маніпулювати в рамках добре продуманої стратегії планування.

Оскільки основні засоби є ключовими для успішної діяльності будівельних компаній, далі проаналізуємо показники, що характеризують їхню доступність, періодичне оновлення та знос. (Таблиця 2.7)

Таблиця 2.7

Аналіз показників, які характеризують наявність, оновлення та знос
основних засобів бізнес-суб'єктів

Ідентифікація бізнес-суб'єктів	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Наявність основних засобів, млн. грн.	132939	128048	168773
Вартість нових основних засобів, що надійшли за рік, млн. грн.	14092	2435	11272
Ступінь зносу основних засобів, %	45.5	46,0	50,0

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 2.7, слід відзначити зростання вартості основних засобів суб'єктів господарювання будівельної галузі України, оскільки їх вартісний показник у 2024 році становив 168773 млн. грн. Також притаманним є збільшення річного надходження основних засобів на 9052 млн. грн. [72].

Безперечно, що ці позитивні зміни необхідно враховувати під час прийняття відповідних управлінських рішень. Однак важливо також враховувати наслідки інфляційного процесу та зростання вартості основних засобів.

Розглядаючи індекс будівельної продукції для інженерних споруд, ми спостерігаємо дещо кращі умови, оскільки у 2015 році він становив 83,7%. Показник зазнав подальшого руйнівного впливу від військової агресії Росії у 2022 році, склавши 33,1%.

Моніторинг інвестиційних показників є критично важливим для реалізації стратегії відновлення України з метою підвищення рівня життя населення та розвитку регіонів. Ключовими факторами, що мають домінуючий вплив на розвиток потенціалу будівельних підприємств, є капітальні інвестиції, оскільки вони забезпечують технологічну модернізацію, оновлення основних фондів та розвиток будівельної галузі.

Отже, розмір капітальних інвестицій безпосередньо пов'язаний з розвитком будівельної галузі, що, у свою чергу, впливає на економіку країни в цілому.

Частка будівельного сектору в капітальних інвестиціях в Україні протягом аналізованого періоду зменшилася з 15,9% (2015) до 6,7% (2024), що відображає перерозподіл ресурсів на користь інших секторів. Визначені техніко-економічні показники складають основу для подальшого аналізу стратегічних перспектив компанії, які будуть розглянуті в наступних розділах.

2.2. Оцінка стану стратегічного планування підприємства та SWOT-аналіз стратегічних альтернатив розвитку

Процес стратегічного планування підприємства – це комплексний аналіз ефективного визначення компанією довгострокових цілей та складання планів їх досягнення та подальшої реалізації цих планів з урахуванням усіх зовнішніх та внутрішніх факторів.

Це тип стратегічного планування, який використовує ТОВ «Будінвест», і який залежить від масштабу, цілей, ресурсів та ринкових умов.

Стратегія розвитку ТОВ «Будінвест» спрямована на підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій у меблевій галузі. Вона включає кілька ключових напрямків.

- Диверсифікація продукції, тобто розширення асортименту меблів, створення нових моделей на основі сучасних ринкових тенденцій та запитів споживачів.
- Інноваційний розвиток, впровадження сучасних технологій виробництва, використання екологічно чистих матеріалів та цифрових рішень (наприклад, автоматизоване проектування меблів).
- Розширення ринків, включаючи доступ до нових регіональних та міжнародних ринків шляхом розвитку дистрибуції, створення партнерських мереж та онлайн-продажів.
- Покращення роботи, наприклад, зниження собівартості виробництва шляхом раціонального використання ресурсів, покращення способу транспортування товарів та забезпечення самостійного виконання деяких робіт.
- Покращення обслуговування клієнтів завдяки персоналізованому підходу, посиленню підтримки клієнтів та розширенню спектру супутніх послуг (доставка, встановлення, гарантійне обслуговування).
- Посилення впізнаваності бренду завдяки активним маркетинговим кампаніям, участі у виставках та підвищенню впізнаваності бренду.

Процес стратегічного планування в ТОВ «Будінвест» проілюстровано на рисунку 2.3.

Керівництво компанії недостатньо розуміє питання планування стратегічного управління або ставиться до нього недостатньо серйозно. Тому в цьому випадку робота над формуванням стратегії підприємства як концептуальної комплексної програми довгострокової поведінки у зовнішньому ринковому середовищі часто передбачає багаторівневе дослідження ринку,

формування нових моделей впливу на нього, вивчення ризиків та формування відповідної системи управління [52].

На жаль, менеджер не є компетентним у бізнес-аналітиці, аудиті та контролі, корпоративному, фінансовому, податковому та патентному праві, а також не має досвіду планування, реалізації та контролю стратегічного розвитку.

Основним і найважливішим фактором, що визначають здатність підприємства успішно реалізовувати свою стратегію, ефективно функціонувати та розвиватися в довгостроковій перспективі, є його стратегічний потенціал.

Показник стратегічного потенціалу формує основу для оцінки майбутніх результатів діяльності компаній. Однак через швидкі зміни та непередбачуваність зовнішнього середовища неможливо використовувати минулий досвід для визначення стратегічного потенціалу компанії.

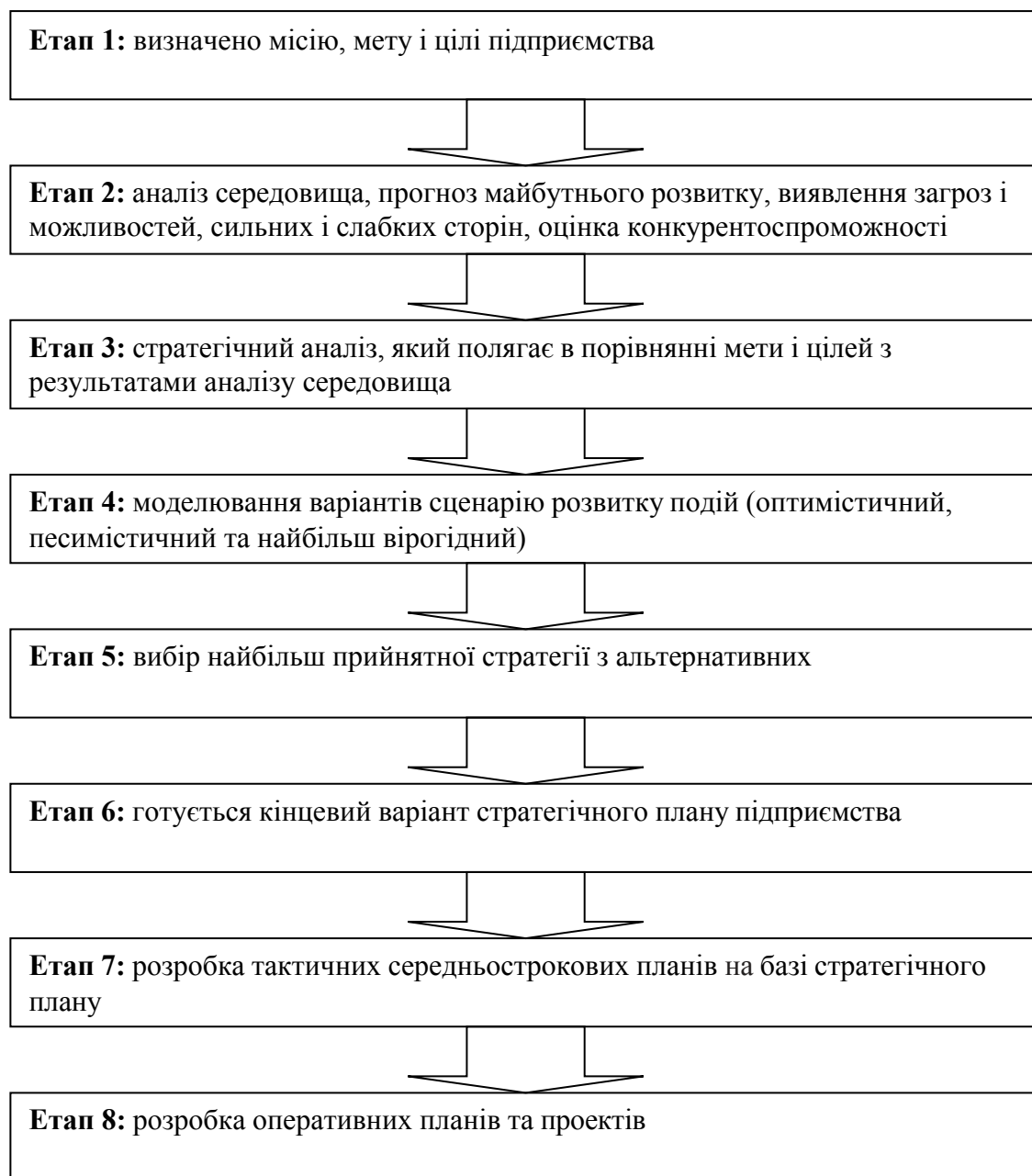


Рис. 2.3. Процес стратегічного планування на ТОВ «Будінвест»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

У зв'язку з цим необхідно скласти прогноз стратегічного потенціалу на основі наявних ресурсів та розробити альтернативні варіанти стратегії підприємства на основі такого прогнозу за різних умов середовища. Тобто, під час оцінки стратегічного потенціалу підприємства та аналізу різних альтернативних шляхів подальшого розвитку ситуації, розвиток його діяльності моделюється за різних умов та можливостей.

Саме тому оцінка стратегічного потенціалу стає основою стратегічного управління корпорацією, а доцільність його розвитку формує стратегічні здібності корпорації реагувати на проблеми зовнішнього світу, використовувати ці зміни для свого зростання та протистояти загрозам, намагаючись передбачити їх виникнення [17, с. 98-110].

Стратегічний потенціал підприємства формується через процес розробки та структурування системи ресурсів та компетенцій, яка дозволить підприємству досягти своїх довгострокових стратегічних, тактичних та операційних цілей.

Процес ініціюється постановкою основних цілей, залученням ресурсів, розробкою політики придбання та використання ресурсів і, нарешті, створенням системи, в якій взаємодія ресурсів стає фактором успіху та розвитку нових можливостей.

Розвиток стратегічного потенціалу слід представити як процес, що включає наступне:

- вибір стратегічних цілей;
- аналіз доступності ресурсів;
- розвиток компетенцій;
- встановлення відповідної системи управління;
- створення механізмів реалізації корпоративної стратегії з урахуванням стратегічного потенціалу;
- орієнтація на довгострокову ефективність та розвиток нових стратегічних можливостей для компанії [45, с. 91–95].

Описані проблеми не є єдиними перешкодами для якісного стратегічного планування. Навіть після розробки стратегічного плану компанія може бути не в змозі його реалізувати через методологічні помилки в процесі планування (рис. 2.4).

Істотною помилкою з боку керівництва, яке спрямовує стратегічний розвиток підприємства, є використання методів, підходів та інструментів, які є неактуальними на сучасному етапі розвитку управлінської науки.

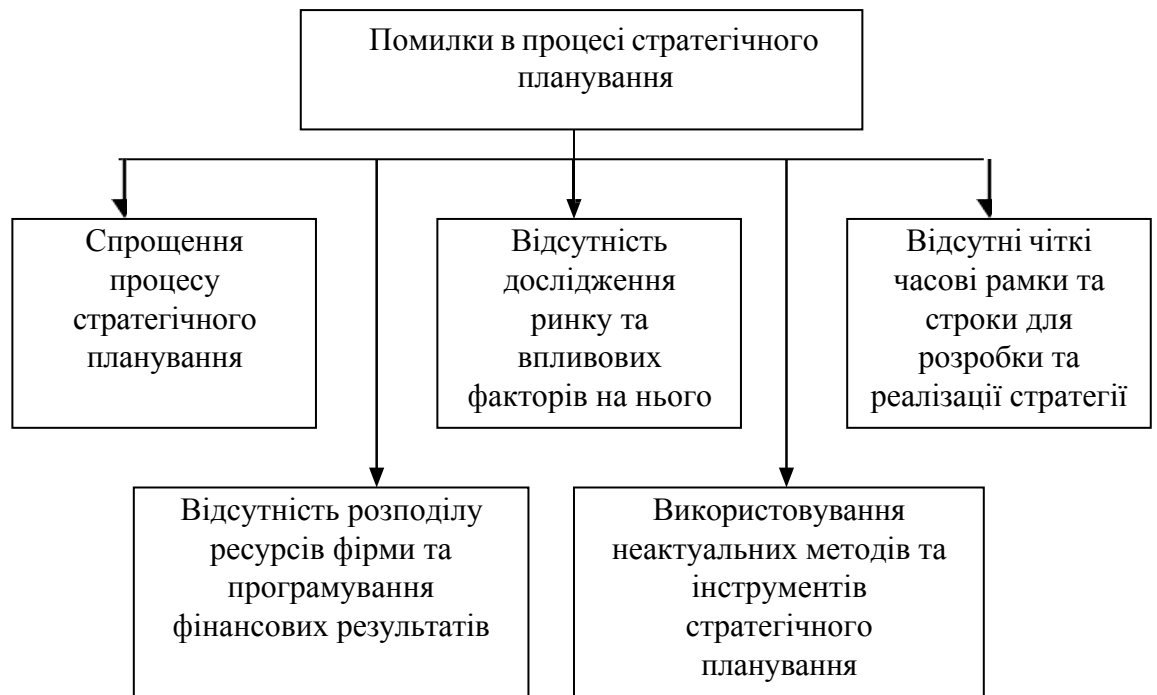


Рис. 2.4. Основні помилки в процесі стратегічного планування на підприємстві ТОВ «Будінвест»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Слід також зазначити, що неправильне використання інструментів та підходів стратегічного управління змушує розробляти недосконало обгрунтовані стратегії підприємства.

Отже, рівень стратегічного планування в компанії ТОВ «Будінвест» залишається досить низьким через низку помилок в управлінні, несумісність філософії управління з вимогами сучасного ринкового середовища та відсутність відповідного досвіду в управлінні.

Для системної та реалістичної оцінки тенденцій розвитку будівельної галузі в Україні, вважаємо, що найефективнішим буде проведення SWOT-аналізу на основі результатів діагностики вищезазначених показників.

SWOT-аналіз – це інструмент для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, які безпосередньо впливають на діяльність корпорації. SWOT-аналіз допомагає компанії оцінити її поточний стан і визначити майбутні напрямки дій. Такі інструменти допомагають у прийнятті

управлінських рішень на основі об'єктивності розподілу ресурсів і формуванні конкурентної стратегії на ринку.

Розмір сегментів ринку впливає на стратегічні можливості підприємства, оскільки більші сегменти забезпечують потенціал для отримання вищих прибутків та обсягів продажів. Це дозволить підприємству покращити свою здатність збільшувати доходи та розвиватися, тоді як менші сегменти можуть бути менш привабливими для великих підприємств, але можуть забезпечити конкурентну перевагу для малих [54].

Великі сегменти мають значно вищий потенціал прибутку, оскільки вони охоплюють значну кількість потенційних покупців, а також створюють можливість масштабування бізнесу, виробництва та продажів. Однак підприємство може побудувати міцніші та лояльніші стосунки з клієнтами в невеликому сегменті, що забезпечує стабільний дохід.

У більшості випадків розмір сегментів визначатиме обсяг ресурсів, які компанія може виділити на маркетинг, виробництво та дистрибуцію у своєму прагненні досягти успіху.

В рамках господарської діяльності ТОВ «Будінвест», SWOT-аналіз допоможе адаптуватися до зовнішніх умов, таких як міжнародна конкуренція та зміни в регуляторних органах (рис. 2.5) [64, с. 561-569].

SWOT-аналіз ТОВ «Будінвест»	
СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS): - Досвід роботи в будівельній галузі - Висока якість виконання робіт - Гнучкість та адаптивність - Конкурентні ціни - Репутація надійного партнера	СЛАБКІ СТОРОНИ - Недостатній міжнародний досвід - Мовні та культурні бар'єри - Обмежені фінансові ресурси - Правова некомпетентність - Залежність від постачальників
МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES): - вихід на ринки Європи та Азії - співпраця з міжнародними партнерами залучення гарантів та інвестицій - впровадження інноваційних технологій	ЗАГРОЗИ (THREATS): - висока конкуренція - зміни в законодавстві та регуляціях - економічні та політичні ризики - логістичні виклики - непізнаваність бренду за кордоном

Рис 2.5 SWOT-аналіз ТОВ «Будінвест»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Розглянемо детально основні з них та їхній вплив.

Досвід у будівництві. Солідний досвід закладає основу довіри з іноземними клієнтами. Він допомагає успішно розподіляти ресурси та час для дотримання встановлених термінів. Це стає конкурентною перевагою під час участі в міжнародних тендерах.

Компанія ТОВ «Будінвест» вже досить довго працює на ринку України, що дало їм достатньо знань для розуміння особливостей будівельних робіт, технологій, організації праці та управління проектами. Саме завдяки цьому компанія може дозволити собі працювати над великими та складними проектами з повною відповідальністю.

Висока якість роботи. Можливість виходу на ринки з високими вимогами до якості. Це підвищить лояльність клієнтів та дозволить компанії сформувати позитивний імідж. Також допоможе в укладанні довгострокових контрактів із закордонними партнерами.

ТОВ «Будінвест» використовує сучасні технології та матеріали, а також дотримується будівельних стандартів, забезпечуючи тим самим високу якість реалізації проекту. Це відповідає очікуванням їхніх міжнародних клієнтів, які зазвичай прагнуть дотримання європейських або міжнародних стандартів.

Гнучкість та адаптивність. Це допоможе швидко вийти на нові ринки та врахувати їхні конкретні потреби. Це також допоможе у співпраці з партнерами з інших країн та адаптації роботи до їхніх вимог. Це зменшить ризики, пов'язані з відмінностями в законодавстві та роботі в різних країнах. Компанія зможе швидко змінювати свої підходи до роботи, адаптуючи свої процеси до конкретних нових ринків, різних регуляторних вимог, культурних особливостей або кліматичних умов [69, с. 113-125].

Конкурентне ціноутворення. Приваблює іноземних клієнтів, які шукають балансу між якістю та ціною. Це відкриває перспективу роботи на висококонкурентних ринках, тобто на європейському ринку. Це порівняно з компаніями на місцевому ринку, в країнах з високою вартістю роботи.

Нижча вартість робочої сили та будівельних матеріалів в Україні дає змогу ТОВ «Будінвест» пропонувати іноземним клієнтам конкурентні ціни на свої послуги, що особливо актуально для країн з високими витратами в будівельній галузі.

Це дозволить залучити нових клієнтів на міжнародному ринку, оскільки більшість клієнтів шукають надійності. Також це дозволить компанії брати участь у масштабних проектах або тендерах, де репутація компанії є одним із критеріїв відбору.

Таким чином, це збільшить шанси на укладення довгострокових угод та формування стабільних партнерських відносин. Позитивна співпраця з клієнтами та партнерами на внутрішньому ринку дозволяє сформувати позитивний імідж компанії. Відгуки, рекомендації та реалізовані проекти допоможуть зміцнити довіру серед міжнародних клієнтів [73].

Сильні сторони ТОВ «Будінвест» є основою для стабільної роботи на міжнародній арені. Вони підвищують конкурентоспроможність, викликають

довіру іноземних клієнтів та забезпечують сталий розвиток їхньої міжнародної діяльності. Щоб отримати максимальний ефект від цих переваг, необхідно вдосконалювати маркетингові стратегії, адаптувати процес до нових ринків та розширювати партнерську мережу.

Слабкі сторони – це внутрішні фактори, які можуть гальмувати зростання та конкурентоспроможність фірми. Для ТОВ «Будінвест» виявлення та аналіз цих слабких сторін є важливими, особливо враховуючи те, що воно працює на міжнародних ринках.

Компанія має хороший досвід на внутрішньому ринку. Однак відсутність значного досвіду в управлінні міжнародними проектами може виявитися основною перешкодою. Щоб компенсувати свої слабкі сторони, підприємству потрібне наступне [83, с. 25-34]:

- інвестувати у підвищення кваліфікації персоналу (вивчення мов, міжнародних стандартів та законодавства);
- залучати міжнародних бізнес-консультантів та юристів для підтримки роботи за кордоном;
- створювати резерв фінансових ресурсів або залучати інвесторів для підтримки виходу на іноземні ринки;
- налагодити співпрацю з міжнародними постачальниками для забезпечення безперебійних поставок матеріалів.

Першочерговим завданням ТОВ «Будінвест» є виявлення можливостей, оскільки будівельний ринок динамічно залежить від технологічного розвитку, економічної ситуації та процесів глобалізації. Правильне визначення та використання можливостей дозволить компанії утримати свої позиції, а також захопити нові ніші на внутрішньому та міжнародному ринках.

Значна частина ефективності роботи фірми на міжнародному рівні залежить від її здатності використовувати свої сильні сторони, долати внутрішні слабкі сторони, адаптуватися до нових ринкових умов та враховувати потенційні загрози.

Можливості, що відкриваються перед ТОВ «Будінвест», є ключовими факторами для подальшого розвитку компанії. Використання зовнішніх можливостей, таких як вихід на міжнародні ринки, співпраця з партнерами, залучення інвестицій та впровадження інновацій, дозволяє створити стратегічну перевагу, розширити горизонти діяльності та підвищити конкурентоспроможність.

Водночас, вищезазначені можливості можна використати лише за умови ретельного планування кроків з урахуванням сильних та слабких сторін, що існують всередині компанії, а також можливостей та загроз, що існують зовні. Це сприятиме зростанню компанії, а також перетворить її на міжнародного гравця.

Загрози – це зовнішні, несприятливі впливи на діяльність підприємства, які можуть призвести до зниження конкурентоспроможності або створити перешкоди на шляху досягнення обраної стратегії розвитку.

Для ТОВ «Будінвест» аналіз загроз є дуже важливим етапом стратегічного планування як для внутрішнього ринку, так і для міжнародної діяльності. Будівельна галузь сильно зазнає впливу економічних, політичних та регуляторних змін. Тому виявлення загроз допоможе компанії бути готовою до викликів та мінімізувати їхній вплив.

Цьому підприємству слід приділяти увагу моніторингу зовнішнього середовища, залучати експертів до розробки антикризових заходів та шукати шляхи перетворення загроз на можливості. Це, у свою чергу, допоможе компанії не лише запобігти негативному впливу, але й зміцнити свої позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

SWOT-аналіз демонструє, що ТОВ «Будінвест» має потужну ринкову позицію та реальні шанси для подальшого розвитку. З іншого боку, компанії необхідно враховувати зовнішні ризики та зосередитися на підвищенні фінансової стабільності, ефективності та диверсифікації діяльності.

Для досягнення довгострокових цілей компанії важливо зосередитися на таких аспектах [59, с. 153–161]:

- 1) усунення слабких місць шляхом навчання співробітників, залучення експертів та вдосконалення внутрішніх процесів;
- 2) активне використання можливостей шляхом впровадження інновацій, розвитку нових ринків та побудови стратегічних партнерств;
- 3) управління ризиками шляхом аналізу зовнішнього середовища, гнучкого прийняття рішень та адаптації до змін.

Ефективна стратегія, що базується на результатах цього аналізу, дозволить ТОВ «Будінвест» не лише зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку, але й утвердитися як конкурентоспроможний гравець у міжнародній будівельній галузі.

2.3. Визначення основних проблем та загроз розвитку стратегічного планування

Українська будівельна галузь переживає трансформацію, якої ще ніколи не було, завдяки внутрішнім реформам та зовнішнім викликам. Як наслідок, будівельному сектору було відведено важливу роль у економічному відновленні, зокрема через величезні руйнування інфраструктури та житлових будинків, пов'язані з війною.

Війна значно збільшує вартість будівництва, що призводить до значного зниження енергоємності на всіх етапах — від виробництва та транспортування будівельної продукції до самих робіт. Зокрема, зросли ціни на сировину та основні матеріали, що постачаються українськими компаніями до Польщі, Німеччини та інших європейських країн [65, с. 28-35].

У разі військової агресії захист інформаційних ресурсів та комерційної таємниці будівельних компаній набуває великого значення. Це кібербезпека, фізичний захист об'єктів та контроль за діями персоналу — три основні складові економічної безпеки.

Сучасні технології, включаючи блокчейн та штучний інтелект, підвищують безпеку потоків інформації та оптимізують процеси управління ризиками.

Активна співпраця з органами державної влади та участь у розробці нормативно-правових актів, що регулюватимуть діяльність будівельної галузі, є факторами, що забезпечать конкурентоспроможність та економічну безпеку компаній. Участь у державних програмах підтримки та отримання державних гарантій дозволить будівельним компаніям мінімізувати фінансові ризики та забезпечити стабільність свого фінансового стану.

Основні проблеми та загрози ТОВ «Будінвест»

- Дефіцит кадрів та робочої сили: Найактуальніше питання, що виникло через мобілізацію, міграцію на роботу за кордон та зменшення кількості випускників технічних коледжів.

- Великі військові та фінансові ризики: це означає руйнування об'єктів, перерви в роботах через ситуацію з безпекою, інфляцію та зростання вартості матеріалів — що важко передбачити.
- Корупція та бюрократія: це складність отримання містобудівних умов та формальний підхід до експертизи проекту та технічного нагляду.

- Брак фінансування та зниження купівельної спроможності: дешеві кредити недоступні, а на первинному ринку житла менше приватних інвесторів.

- Порушення логістичних ланцюгів: це призвело до затримок у постачанні будівельних матеріалів та їх зростання вартості.

Детальний аналіз загроз для ТОВ «Будінвест»

1. Зовнішні загрози (ринкове середовище)

- військова нестабільність: пряма загроза знищення активів (обладнання, складів) та зупинки будівництва, а також відсутність варіантів страхування ризиків.

- інфляція: швидке зростання цін на енергоносії, будівельні матеріали та будівельні послуги знижує прибутковість проекту.

- зміни в нормативних актах: часті зміни стандартів та вимог до отримання дозволів створюють додаткові ризики для виконання проекту [52].

2. Внутрішні проблеми (корпоративне управління)

- зниження якості будівництва: через нестачу кваліфікованих інженерів та кваліфікованих робітників зростає ризик технічних помилок.

- фінансова нестабільність: високий рівень заборгованості в поєднанні з нестабільним грошовим потоком.

- застарілі технології: повільне впровадження BIM-технологій та сучасних методів управління проектами знижує конкурентоспроможність.

Будівельна галузь країни є надійним показником її економічного розвитку. Вона формує стан багатьох галузей економіки, формує їхню матеріальну основу, створює необхідні матеріально-технічні передумови, забезпечує будівництво, ремонт та переобладнання промислових, інфраструктурних, житлових, соціальних та інших об'єктів.

Швидкі зміни навколишнього середовища, нові потреби споживачів, посилення конкуренції, глобалізація економіки та впровадження науково-технічних досягнень значно підвищили значення стратегічного управління. Наявність сучасних технологій, розширення інформаційних мереж та зростання значення людських ресурсів також є ключовими факторами необхідності впровадження ефективних стратегічних підходів у господарській діяльності [53].

Ринок будівельної продукції наразі характеризується високим ступенем невизначеності, що ставить під загрозу стабільність конкурентних позицій будівельних компаній. Ключовим фактором успішного розвитку, підтримки та розширення ринкових позицій на ринку будівельних послуг є правильний вибір маркетингової стратегії та розробка стратегічного плану розвитку компанії.

Процес формулювання та прийняття стратегії поділяється на такі етапи: оцінка існуючої стратегії, розробка нової стратегії, планування ризиків та вибір стратегічних альтернатив. Невід'ємною частиною стратегічного плану є

врахування та оцінка ризиків, кінцевою метою яких є мінімізація негативного впливу зовнішніх факторів та зменшення потенційних збитків.

Процес розробки стратегії повинен залучати всі рівні управління підприємством, оскільки стратегічні рішення впливатимуть на діяльність усіх співробітників організації. Спільне обговорення допоможе нам розглянути різні альтернативи та їх доцільність за поточних умов [6, с. 23-45].

Під час дослідження ми визначили кілька проблем, з якими стикається більшість будівельних компаній і які можуть зашкодити їхній конкурентоспроможності (Таблиця 2.8)

Таблиця 2.8

Внутрішні та зовнішні проблеми і загрози розвитку ТОВ «Будінвест»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Неефективне планування діяльності та розподіл грошових потоків	Економічна стагнація в галузі
руйнування будівельних об'єктів внаслідок повномасштабної військової агресії	зростання рівня інфляції
Зростання вимог до якості продукції (робіт, послуг) та термінів доставки товарів клієнтам	несприятливий правовий клімат, недосконалість правового механізму захисту інвесторів
Уповільнення коефіцієнта конверсії оборотного капіталу	зниження рівня підприємницької активності
Відсутність або низький рівень впровадження інновацій	зниження рівня купівельної спроможності
зростання дебіторської заборгованості	відсутність державної підтримки інвесторів
Технічний та технологічний розрив із передовими технологіями та обладнанням у всьому світі зберігається.	Зниження інтересу інвесторів до будівельних проєктів як інвестиційної діяльності
Нестача кваліфікованих працівників, висока плинність кадрів	падіння попиту на житлову та комерційну нерухомість
неефективна система управління, фрагментарне управління відхиленнями	висока залежність від рішень місцевої влади, місцевої інфраструктури та основних підрядників
низька маркетингова активність або її відсутність	посилення інноваційної складової конкурентами

Джерело: розроблено автором

Наведений вище перелік проблем і загроз, що негативно впливають на конкурентоспроможність будівельних компаній, не є вичерпним, і важливість кожного компонента варіюється залежно від компанії. Однак, аналізуючи згадані

фактори, будівельна компанія може оцінити їхній вплив на конкурентоспроможність та вжити відповідних заходів [11].

Конкурентні переваги – це концентрований вираз переваги над конкурентами в економічних, технічних та організаційних аспектах діяльності компанії. Конкурентні переваги не є синонімами потенційних можливостей компанії. На відміну від них, вони являють собою факт, що є результатом реальних та очевидних переваг.

Розробка конкурентних переваг будівельної компанії повинна базуватися на результатах систематичного та безперервного пошуку та вивчення передового досвіду конкурентів та зацікавлених сторін у суміжних галузях (бенчмаркінг), а також на ретельному аналізі потреб клієнтів [16, с. 75–81].

Основною загрозою для будівельних компаній є нові учасники ринку, загроза замінників продукції чи послуг, переговорна сила покупців, переговорна сила постачальників та інтенсивність конкурентної боротьби. Соціально-економічний стан країни може бути нестабільним та ризикованим. Компанія має кілька можливостей, таких як нові ринки, різноманітна будівельна продукція, іноземні інвестори, державні замовлення, пільгове оподаткування, знижені ціни на сировину та державна підтримка.

Для досягнення позитивних результатів у конкурентних умовах компанія повинна базувати свою стратегію розвитку на своїх сильних сторонах, нейтралізувати слабкі сторони та враховувати можливості та загрози із зовнішнього середовища. Процес мінімізації загроз та максимізації можливостей має базуватися на ключових факторах успіху конкретної організаційної структури.

Основною метою стратегій, що зосереджені на слабких сторонах-загрозах, є зменшення слабких сторін компанії та адаптація до негативного впливу зовнішніх факторів, таких як соціальні, економічні та фінансові зміни. Такий підхід найбільш актуальний для компаній, які не є лідерами галузі та переживають зниження фінансових показників, нестабільне зовнішнє

середовище, плинність кадрів та зростання витрат, особливо під час фінансової кризи чи війни.

Ефективність системи контролю ризиків залежить, перш за все, від рівня професіоналізму фахівців з управління ризиками. Необхідність впровадження відповідних освітніх програм та сертифікації підвищить кваліфікацію персоналу та зробить його здатним оперативно реагувати на зміни ринкового середовища [21, с. 32-33].

Отже, впровадження комплексної системи моніторингу ризиків є однією з необхідних передумов економічної безпеки будівельних підприємств, їх сталого розвитку та посилення конкуренції як всередині країни, так і на міжнародному ринку, що зрештою зміцнить позиції України у світі та забезпечить стабільне економічне зростання.

Стратегії використання сил загроз зосереджені на використанні сильних сторін та компетенцій підприємства для максимізації розвитку в умовах негативних зовнішніх сил.

Стратегії можливостей та слабких сторін зосереджені на вирішенні слабких сторін компанії та оптимальному використанні нових можливостей.

Вибираючи стратегію, керівництво повинно зосередитися на варіанті, який забезпечує максимальну ефективність у довгостроковій перспективі. Це вимагає розробки чіткої, універсально підтримуваної концепції розвитку та мислення з орієнтацією на майбутнє. Водночас вибір певної стратегії може обмежити майбутні можливості, тому це рішення має бути ретельно розглянуте та оцінене [28, с. 112–120].

ТОВ «Будінвест» розробляє стратегію, яка враховує характеристики її продукту. У цьому контексті виділяють такі ринкові стратегії: стратегія низьких витрат, стратегія диференціації та стратегія спеціалізації.

Стратегія низьких витрат обирається, коли компанія має конкурентну перевагу завдяки низьким витратам на будівництво і тому може пропонувати продукцію за зниженими цінами.

При правильному застосуванні стратегія диференціації матиме нижчі витрати, ніж стратегія лідерства за витратами, оскільки зниження ціни не призводить до зменшення прибутку.

Але успіх цієї стратегії не пов'язаний з високими витратами. Йдеться про здатність компанії пропонувати клієнтам широкий спектр послуг — і передавати свою унікальність через ідею та презентацію. Це, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність без значних додаткових витрат.

Стратегію спеціалізації обирають, коли будівельна компанія не має значної переваги за жодним із ключових факторів успіху або має перевагу лише за одним чи двома аспектами, але значно відстає від конкурентів за іншими критеріями. Іншими словами, компанія може досягти успіху з цією стратегією тоді і тільки тоді, коли багато інших факторів сприяють їй. Тому компанія, яка використовує цю стратегію, повинна ретельно оцінити ймовірність того, що конкуренти зможуть запропонувати більш сучасне обладнання, навіть якщо вони мають ті ж ключові фактори успіху [34, с. 107-115].

Стратегія спеціалізації ринку полягає в тому, що компанія обирає досить вузький сегмент ринку, який складається зі споживачів з особливими та специфічними потребами.

Таким чином, не існує універсальної рекомендації щодо вибору стратегії для будівельних компаній.

Кожна будівельна компанія має унікальні характеристики у своїй діяльності, тому розробка стратегічного плану розвитку повинна бути адаптована до кожної окремої компанії. Це залежить від внутрішньої філософії компанії, ринкової позиції, ринкового потенціалу, конкурентної поведінки, пропонованих послуг та інших факторів.

Реалізація стратегічного плану для досягнення певного рівня конкурентоспроможності повинна бути органічно інтегрована у функціональні стратегії компанії. Це стосується, зокрема, стратегій інновацій та науково-технічного розвитку, а також загальної системи управління. Це включає чіткий розподіл обов'язків, посилений контроль виконання, оптимізацію бізнес-процесів

та розробку механізмів мотивації та просування співробітників, включаючи стабілізацію та подальший розвиток людських ресурсів.

Висновок до розділу 2

Фінансові результати є ключовим показником ефективності компанії, оскільки вони відображають не лише рівень доходів та витрат, але й здатність компанії створювати додану вартість, генерувати прибуток та забезпечувати інвестиційну привабливість своїх проектів.

Оцінка стратегії є завершальним етапом стратегічного планування та супроводжує весь процес реалізації стратегії. Вона може проводитися двома способами: оцінка розроблених конкретних стратегічних варіантів з точки зору їх придатності, доцільності, прийнятності та відповідності організації; та порівняння результатів реалізації стратегії зі ступенем досягнення мети.

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Будінвест» має сильні ринкові позиції та реальні можливості розвитку. Водночас компанія повинна враховувати зовнішні ризики та працювати над підвищенням фінансової стабільності, ефективності та диверсифікацією своєї діяльності.

Визначення основних проблем та загроз розвитку будівельної компанії в Україні до 2026 року має вирішальне значення для розробки стратегії виживання та зростання. Найбільшими викликами є як зовнішні фактори (воєнний стан, економічна нестабільність), так і внутрішні фактори (дефіцит персоналу, бюрократія).

Стратегічне управління будівельними компаніями демонструє низку особливих характеристик через сильну залежність від зовнішніх факторів, таких як економічна та політична стабільність, зміни в регуляторних актах та коливання цін на ресурси.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства в умовах війни

Кожен бізнес відрізняється, тому розробка його стратегії зростання залежить від: типу галузі, в якій він працює; швидкості, з якою він досягає своїх цілей; ресурсів, які він має в своєму розпорядженні; місця, яке він займає на ринку для своєї продукції; що роблять конкуренти; чого хочуть споживачі тощо.

Більшість домашніх підприємств до війни функціонували в реактивному режимі, не звертаючи уваги на важливі зовнішні фактори та покладаючись лише на внутрішні історичні показники для прогнозування майбутніх результатів.

Стратегічний розвиток підприємств в умовах війни являє собою складний комплекс завдань, що зумовлений специфічними політичними та економічними умовами. Процеси розвитку підприємств у сучасному економічному середовищі можуть бути значно ускладнені через обмеження у сферах мобільності, комунікацій та доступу до ресурсів.

Компанії стикаються з невизначеністю та нестабільністю, посиленням регуляторного втручання та ризиками для безпеки, що негативно впливає на їхню здатність стратегічно планувати, операційну діяльність та розвиток.

За цих умов стратегічний напрямок корпоративного розвитку є особливо складним через обмеження свободи пересування, комунікації та доступу до ресурсів. Центральним компонентом стратегічного управління є сама стратегія.

Вона визначається як «систематизований процес із чіткою послідовністю кроків, який активно використовує аналітичні інструменти та методи».

Стратегічне планування нерозривно пов'язане з організаційним розвитком компанії, що вимагає високого рівня інформації порівняно із загальною повсякденною діяльністю компанії. Крім того, для об'єктивної оцінки впливу найважливіших загроз та можливостей на ринку будівельних послуг компанії потрібна високоякісна аналітична основа на кожному етапі процесу планування [37, с. 60–67].

Тобто, багато в чому успіх стратегічного планування у фірмі залежить від того, наскільки добре компанія використовує свої інформаційні та аналітичні ресурси.

Розробляючи стратегію управління в організації, що перебуває в умовах воєнного стану, необхідно критично розглянути політичне та економічне середовище, в якому вона працює. Це передбачає, спочатку, визначення ризиків, пов'язаних зі спеціальним режимом, а потім можливостей та викликів, які можуть виникнути внаслідок кризи.

Основні стратегічні напрямки розвитку будівельного підприємства включають наступне:

1. Адаптація та фінансова стійкість:

- Розробка адаптивних планів. Здійснення переходу до короткострокового планування з можливістю швидкого внесення змін відповідно до ситуації.
- Фінансова оптимізація: Формування стратегій підтримки фінансової стабільності шляхом належного розподілу зовнішніх та внутрішніх ресурсів.
- Диверсифікація ризиків: Зменшення залежності від одного типу проекту або географічного регіону [48].

2. Трансформація компаній та післявоєнна відбудова

- Зосередження на відбудові: Переорієнтація на проекти ремонту, реконструкції та нового будівництва критично важливих об'єктів інфраструктури, житлових та промислових об'єктів.

- Цифровізація (BIM-технології): Впровадження цифрових інструментів для зниження витрат та підвищення ефективності планування та будівництва.

- Стале будівництво («зелене» будівництво): Дотримання європейських стандартів енергоефективності та використання екологічно чистих матеріалів під час відбудови [57, с. 74–78].

3. Політика щодо людських ресурсів та ресурсів

- Утримання працівників: Впровадження програм підтримки працівників та їхніх сімей, а також адаптація робочих місць до ситуації з безпекою.

- Оптимізація логістики: Пошук альтернативних постачальників матеріалів через перебої в ланцюжку поставок.

4. Партнерства та ринки

- Кластерний підхід: Розвиток співпраці в межах будівельних кластерів для вирішення проблем, спільного використання ресурсів та спільного доступу до проектів.

- Залучення інвестицій: Активна співпраця з міжнародними фондами та інвесторами, які готові фінансувати проекти реконструкції України.

Найважливіше для успіху — це гнучкість керівництва та готовність компанії змінювати свої цілі в будь-який момент.

Зрозуміло, що сьогодні для кожної будівельної компанії необхідно розробити унікальну стратегію, яка б відповідала певним умовам діяльності та територіальній приналежності. Також, ще одним напрямком дослідження є вивчення того, які зміни можуть відбутися в будівельній галузі.

Ці зміни можуть полягати в появі нових продуктів на ринку, можливості заміни одного продукту іншим, змінах, яких можна обґрунтовано очікувати в економічних та політичних умовах у країні тощо [62].

Бізнес стикається з невизначеністю та нестабільністю, посиленням регуляторного втручання та ризиками безпеки, не кажучи вже про зростаючий тиск щодо досягнення результатів квартал за кварталом, що заважає йому планувати та стратегічно розвиватися.

Тому сьогодні варто виділити деякі ключові перешкоди, що впливають на розвиток компаній (рис. 3.1). Окрім цих перешкод, існує низка інших ключових викликів, з якими компанії стикаються в сучасних умовах.

В умовах воєнного стану уряди часто вдаються до суворих регуляторних заходів для забезпечення порядку та загальної стабільності.

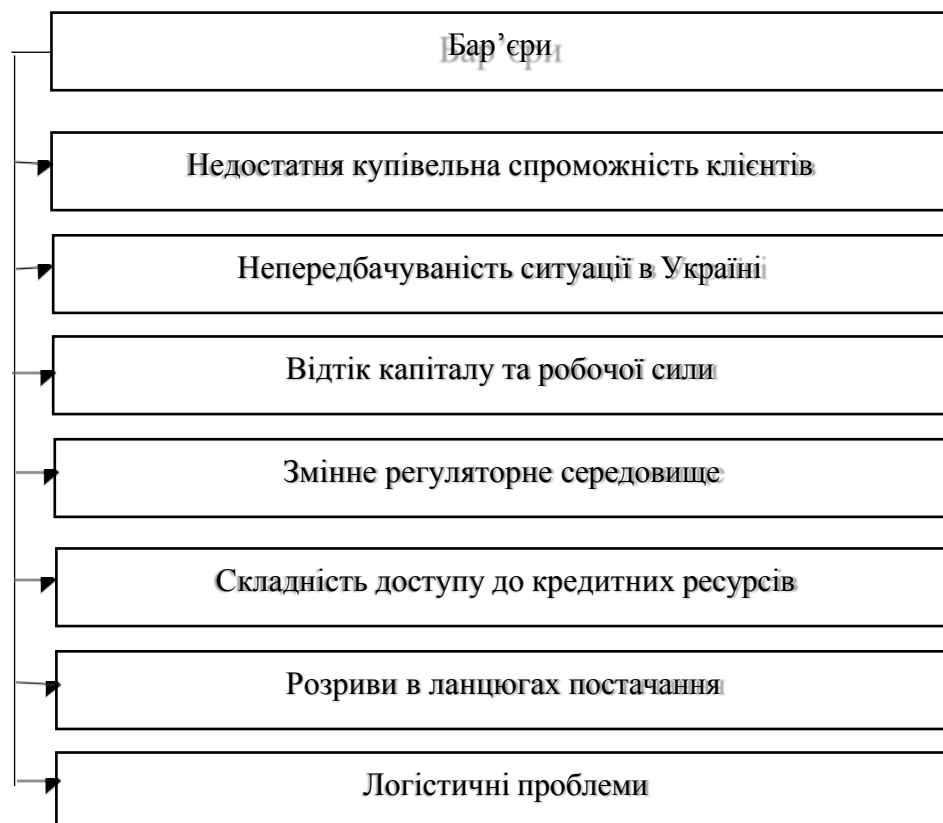


Рис. 3.1 Ключові бар'єри розвитку бізнесу в умовах воєнного стану

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Ці заходи можуть включати обмеження ділової активності, що змушує компанії адаптуватися до нового регуляторного середовища та переглядати свої бізнес-стратегії.

Стратегія розвитку охоплює багато аспектів діяльності підприємства, усіх категорій працівників і спрямована на їх поступальний розвиток та досягнення високих результатів. Процес формування стратегії розвитку починається з розуміння того, що підприємство повинно працювати ефективніше та якісніше, ніж конкуренти [67].

Також, реалізація стратегії розвитку підприємства орієнтована на досягнення довгострокових цілей та потребує значних інвестицій.

Наразі підприємство функціонує в умовах війни — високого динамізму та невизначеності. За цих умов функціональна стратегія розвитку підприємства повинна базуватися на комплексному підході до постановки цілей розвитку підприємства та визначення можливостей для досягнення цих цілей відповідно до поставлених завдань (рис. 3.2).

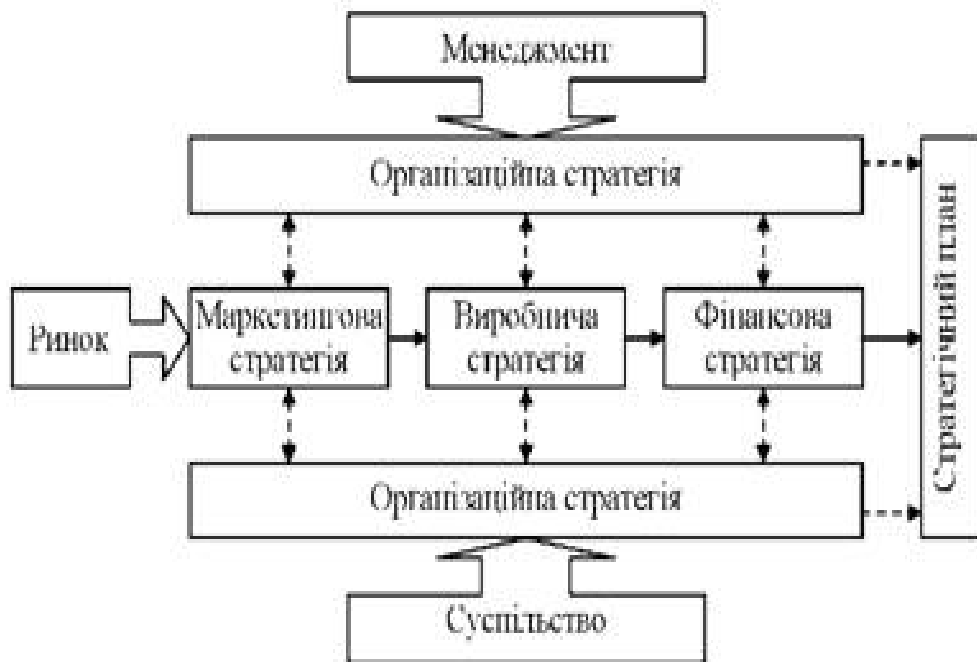


Рис. 3.2. Головні складові функціональної стратегії розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Складність функціонуючої стратегії розвитку підприємства полягає у використанні різних методологічних підходів, за допомогою яких стратегічні цілі та завдання підприємства коригуються відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Цілі повинні відповідати місії суб'єкта господарювання, його стратегічній концепції.

Формування стратегії розвитку підприємств будівельної галузі України в умовах воєнного стану має базуватися на максимально можливому використанні ефективних організаційних, фінансових та економічних

інструментів для вирішення проблем, що накопичувалися роками та ще більше загострилися війною [82, с. 152-158].

Методологічне забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємництва в будівельній галузі має бути адекватним поставленим пріоритетним стратегічним цілям, які спрямовують на досягнення певного рівня конкурентоспроможності та ділової активності суб'єктів господарювання.

Його метою є забезпечення об'єктивності стратегічних прогнозів, розробка ефективних короткострокових програм розвитку, а також забезпечення адекватності та відповідності показників і критеріїв ефективності. Він також спрямований на встановлення норм для досягнення оптимальних цільових показників відповідно до встановленого плану.

Сталий розвиток будівельної галузі охоплює використання ресурсів, технологій та будівельних процесів, що відповідають потребам сучасного суспільства. Одним із найважливіших факторів розвитку будівельних компаній є використання існуючого ресурсного потенціалу, який є основою всієї поточної господарської діяльності.

Для досягнення сталого корпоративного розвитку та підвищення конкурентоспроможності й ефективності необхідною є реалізація стратегічного плану, заснованого на сучасних методах управління економікою.

Стратегічні цілі служать виконанню місії компанії та впливу на зовнішні та внутрішні фактори. Основні цілі компанії можуть включати [73]:

- збільшення рентабельності та прибутку;
- розширення ринків збуту;
- зниження виробничих витрат;
- забезпечення екологічної відповідальності та соціальної стійкості.

Ефективне стратегічне управління та планування можуть допомогти будівельним підприємствам підвищити конкурентоспроможність, зберегти та завоювати нові ринкові позиції, покращити загальні економічні показники та працювати з високою ефективністю в майбутньому.

Управлінські рішення щодо реалізації стратегії розвитку будівельних підприємств є важливим моментом у реалізації таких стратегій та більшою мірою залежать від того, чи знаходиться суб'єкт господарювання в безпечній чи небезпечній зоні за умов воєнного стану в Україні, а також від їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення.

Взаємодія партнерів та постачальників дуже важлива у спільній розробці інноваційних рішень, клієнтів – у формуванні довгострокових відносин, а місцевої громади – у підвищенні рівня соціальної відповідальності.

Стратегічний розвиток підприємств може бути складним завданням через такі фактори: обмеженість ресурсів, невизначеність, посилення державного регулювання, проблеми в комунікації, проблеми безпеки та загрози репутації бізнесу.

Стратегічний план визначає напрямок для ТОВ «Будінвест» щодо використання нових технологій та інновацій, що призведе до модернізації виробництва, покращення якості продукції та задоволення потреб клієнтів.

Витрати та доходи плануються та контролюються таким чином, щоб бізнес досяг стабільності та прибутковості, що приваблює інвестиції. Стратегічний план формує єдине бачення та мотивацію для співробітників, що спонукає їх досягати своїх цілей та підвищувати рівень залученості.

Якщо передові та гнучкі стратегії будуть зосереджені на інноваціях та продуктивному партнерстві з чітким дотриманням законодавчої бази та якісною комунікацією разом із постійним моніторингом та своєчасним коригуванням планів дій, тоді підприємство зможе ефективно протистояти викликам війни.

3.2. Використання цифрових технологій у стратегічному плануванні

Сучасне стратегічне планування передбачає використання сучасних цифрових технологій, що підвищує швидкість прийняття рішень, використання

аналізу даних та ефективність впровадження стратегій. Такі технології дозволяють компаніям стати більш адаптивними, конкурентоспроможними та орієнтованими на майбутнє. Розглянемо кілька найбільш часто використовуваних у стратегічному плануванні типів.

Історично процес стратегічного планування в будівельній галузі еволюціонував до планування операцій та простих потреб у ресурсах для конкретних проектів. Це призводить до того, що стратегія компанії є не планом розвитку, а сумою її поточних та майбутніх контрактів [26, с. 182-190].

Сьогодні бізнес розглядає цифровізацію як найперспективніший спосіб для фірм адаптуватися до викликів нестабільного середовища у воєнний час.

На жаль, сучасні інформаційні моделі для забезпечення системи планування на підприємстві є радше бухгалтерськими, ніж управлінськими. Найчастіше вони допомагають у підтримці щоденної операційної діяльності підприємства.

Ще однією великою проблемою є те, що підприємство майже не має або має дуже несистематичні моделі аналітичного забезпечення. У цьому випадку існує загроза прийняття помилкових стратегічних рішень, оскільки вони повинні прийматися на основі своєчасної, достовірної та якісної аналітичної інформації. [27, с. 131-137].

Цифрова трансформація не дорівнює купівлі нового програмного забезпечення. Це багатоетапний процес з багатьма різними складовими.

Основою сучасної цифрової трансформації в будівництві є впровадження компаніями технологій BIM (інформаційного моделювання будівель). Слід зазначити, що BIM – це не просто 3D-модель, а складний процес створення та управління інформацією про будівельний об'єкт протягом усього його життєвого циклу.

Стратегічна роль BIM полягає в тому, що ця технологія здійснює мрію про забезпечення даними всього проекту. Вона усуває інформаційні прогалини та невідповідності між різними етапами та учасниками, що зрештою призводить до значно меншої кількості помилок, колізій та дорогих переробок

на будівельному майданчику. BIM є фундаментальною платформою, на якій побудована інтеграція всіх інших цифрових інструментів.

Глибоке планування потреб у матеріалах, пов'язане з BIM-моделлю та системою управління, дозволить скоротити запаси на складах, усунути простої через відсутність компонентів та зменшити втрати від пошкодження матеріалів, чутливих до умов зберігання, — наприклад, теплоізоляції або гідроізоляційних мембран, — як показано на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Переваги BIM та VR у будівництві

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Застосування включає не лише презентацію проектів клієнту, але й навчання монтажників, працівників промислової безпеки та керівників. Віртуальна та доповнена реальність вже використовуються в цій якості.

У віртуальному середовищі можна відпрацювати сценарії роботи на висоті, евакуації під час аварії або встановлення складного обладнання. Це зменшить виробничий травматизм, підвищить якість роботи та скоротить час, необхідний для ознайомлення нових співробітників з професією [3, с. 311-315].

Частини системи бізнес-аналітики включають інтеграцію даних, інструменти ETL для вилучення, перетворення та завантаження даних у централізоване сховище, сховища даних, централізовану базу даних, де зберігаються структуровані дані для аналізу, та аналітичні інструменти. Також розглядаються інтерфейси користувача.

Роль бізнес-аналітики (BI) у стратегічному плануванні полягає у вивченні історичних даних та тенденцій зростання пріоритетних напрямків розвитку, моніторингу KPI.

Системи бізнес-аналітики забезпечують постійний моніторинг ключових показників ефективності; дані BI не дозволяють проводити аналіз поведінки клієнтів, конкурентів, а також загальний аналіз ринкових тенденцій, оптимізацію ресурсів, виявлення неефективного використання ресурсів та прийняття рішень щодо його оптимізації.

Якщо BIM формує ядро управління проектами, то ERP-системи є цифровим ядром на рівні підприємства. ERP (планування ресурсів підприємства) – це інтегрована система, яка об'єднує та автоматизує всі ключові бізнес-процеси організації – фінанси, бухгалтерський облік, управління персоналом, закупівлі, логістику, управління запасами та виробництво – в центральній базі даних [12].

Стратегічна роль ERP полягає в забезпеченні повної прозорості фінансових, матеріальних та кадрових потоків по всій організації.

Крім того, було проведено екстраполяційний прогноз, тобто до статей балансу, що використовуються для розрахунку частки активів NMA, було застосовано лінійну тенденцію.

У таблиці 3.1 наведено прогноз впливу впровадження ERP-системи на частку активів NMA компанії на 2025 рік.

Таблиця 3.1

Вплив впровадження ERP-системи на показник частки НМА в активах
ТОВ «Будінвест»

Частка НМА в активах, 2022 р.	Частка НМА в активах, 2023 р.	Частка НМА в активах, 2024 р.	Частка НМА в активах, 2025 р. (прогноз)	Зміна значення показника за 2022– 2025,%	Зміна значення показника за 2024– 2025,%
0,01	0,03	0,07	0,11	1000	57,14

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Як зазначено в таблиці 3.1, встановлена система ERP є дуже важливою для фірм, що підтверджується значним впливом на досліджувані показники. Розрахунок такого показника є дуже важливим, оскільки він безпосередньо впливає на ціну акцій та обсяг інвестицій.

Це підтверджується таблицею 3.1, яка вказує на те, що встановлена система ERP є дуже важливою для фірм, що підтверджується суттєвим впливом на досліджувані показники. Розрахунок такого показника є критично важливим, оскільки він має прямий вплив на ціну акцій та, як наслідок, на обсяг інвестицій [74, с. 181-190].

Позитивні ефекти від впровадження ERP-систем іноді призводять до зниження собівартості продукції майже на 10%. Однак, враховуючи специфіку продукції, ми вважаємо такий прогноз малоімовірним, тому було розраховано економічний ефект від зниження собівартості на 1% (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Економічний ефект від інтеграції ERP-системи ТОВ «Будінвест»

Вартість впровадження ERP- системи	Прогнозована с/в наданих послуг	Сума зниження с/в	Прогноз прибутку / збитку	Частка від прибутку, %
270	310942,8	34549,2	127177,2	27,2

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Таким чином, ми бачимо, що використання ERP-систем матиме значний вплив на собівартість продукції в ТОВ «Будінвест».

Таким чином, ми переконані, що запропонований нами процесний підхід відповідає вищезазначеним вимогам і дозволяє нам активно формувати

майбутнє, розробляти середньо- та довгострокові стратегії та заходи для прийняття обґрунтованих рішень та мобілізації ресурсів компанії [66, с. 39–46].

Платформи управління проектами (програмне забезпечення для управління проектами) – це інструменти, що дозволяють здійснювати операційну координацію та контроль окремих проектів. Вони служать для детального планування, визначення та відстеження завдань, управління документами, комунікації між командами та звітності (наприклад, платформи Procore та Asana).

Стратегічна роль цих платформ полягає в забезпеченні прозорості та керованості операційних процесів. Вони дозволяють керівництву на всіх рівнях відстежувати хід проекту в режимі реального часу та швидко виявляти ризики, відхилення та вузькі місця. Це має вирішальне значення для успішної реалізації операційної стратегії компанії.

Інтернет речей та дрони відповідають за збір даних на будівельних майданчиках та моніторинг у режимі реального часу. Саме ці технології виступають у ролі органів чуття цифрової системи управління, оскільки перетворюють пасивне фізичне середовище на активне джерело цифрових даних.

Інтернет речей – це мережа фізичних об'єктів, включаючи датчики, GPS-трекери, носимі пристрої та «розумне» обладнання, які вбудовані в будівельні конструкції, а також обладнання та спецодяг працівників [19, с. 292-300].

Роль стратегії для Інтернету речей та дронів полягає в забезпеченні безперервного потоку об'єктивних та актуальних даних з будівельного майданчика. Це дозволить перейти від ретроспективного управління, заснованого на затриманих ручних звітах та суб'єктивних оцінках, до проактивного управління в режимі реального часу.

Отримані дані будуть використані для прогнозного аналізу, своєчасного виявлення проблем та прийняття рішень заздалегідь для управління ситуацією.

Ми вважаємо, що після впровадження запропонованої системи інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного планування, ТОВ «Будінвест» зможе досягти таких позитивних результатів:

- ефективна система стратегічного планування, аналізу та контролю, яка відповідатиме ключовим вимогам щодо якості інформації на стратегічному рівні;
- підвищити якість управлінських рішень у процесі стратегічного планування, забезпечивши своєчасне отримання менеджерами об'єктивної та повної інформації;
- покращити рівень інтеграції та прозорості бізнес-одиниць в рамках однієї системи переміщення даних та звітних форм;
- мінімізувати ризики, пов'язані з неефективним впровадженням інформаційно-аналітичної системи;
- удосконалити організаційну структуру на основі нової моделі бізнес-процесів на підприємстві.

Це також вимагає успішного управління змінами з точки зору трансформації культури компанії від ієрархічного, централізованого підходу до мережевого та колаборативного, де прийняття рішень базується на спільному доступі до інформації. Процес включає не лише технічну інтеграцію, а й формування нової етики професійної взаємодії — відкритість, відповідальність за якість даних, готовність до зворотного зв'язку [20, с. 580-585].

Хмарні технології гарантують доступність та безпеку даних у будь-якій точці та з будь-якого місця. Вони дозволяють командам, розташованим у різних місцях, спільно працювати над стратегічним плануванням. Робота з великими даними (Big Data) базується на хмарних рішеннях. Великі дані – це обробка великих обсягів структурованої та неструктурованої інформації, здатність знаходити приховані закономірності та аналіз поведінки клієнтів та конкурентів.

«Хмарні технології» забезпечують мінімізацію капітальних вкладень в інновації завдяки використанню масштабованих та легко налаштовуваних

рішень; більш гнучкі експлуатаційні витрати, оскільки немає потреби в дорогій IT-інфраструктурі та залученні спеціалістів для впровадження, експлуатації та оновлення систем; а також високий рівень безпеки використання та захисту інформації [43, с. 61-66].

Переваги цифрових технологій у стратегічному плануванні полягають у прискоренні процесів прийняття рішень. Автоматизація скорочує час, необхідний для аналізу даних та вибору сценаріїв. Цифрові інструменти мінімізують людський фактор та підвищують точність прогнозів.

Компанії можуть швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Використання інноваційних технологій забезпечує конкурентну перевагу. Розробка нових навчальних програм для співробітників різних рівнів, включаючи дистанційне навчання, практичні заняття та створення віртуального навчального центру, призводить до підвищення кваліфікації співробітників, набуття нових специфічних навичок, а також служить додатковим джерелом мотивації.

Ефективність цифрових інструментів проявляється не в їх ізольованому застосуванні, а лише в їх систематичній інтеграції в безперервний цикл стратегічного управління, що складається з фаз розробки, впровадження та контролю [49, с. 35–42].

Майбутнє стратегічного управління полягає в глибокій синергії кількох ключових технологій, які разом утворюють інтелектуальну екосистему.

Системна інтеграція сучасних цифрових інструментів не лише служить операційній оптимізації, але й виступає каталізатором фундаментальної трансформації бізнес-моделі будівельної компанії. Вона дозволяє перейти від реактивного, проектно-орієнтованого управління до проактивного, керованого даними та стратегічно контрольованого підходу, тим самим підвищуючи довгострокову конкурентоспроможність, ефективність та стійкість [81].

Цифрова трансформація — це не лінійний процес «впровадження технологій», а складна адаптація системи управління до нових обставин. Вона

вимагає стратегічного передбачення, поетапного впровадження, постійного зворотного зв'язку та готовності коригувати курс.

Для української будівельної галузі це означає можливість не лише йти в ногу зі світовими тенденціями, а й розробити власну адаптовану модель цифрового управління, яка враховує специфіку ринку, інституційне середовище та національні пріоритети – зокрема енергоефективність, стійкість до зовнішніх потрясінь та локалізацію виробничих ланцюгів.

3.3. Стратегічне планування розвитку маркетингової діяльності підприємства на основі гнучкого управління

У ринковій економіці ефективність фірм здебільшого залежить від того, наскільки добре працює система маркетингу.

Маркетинг, як одна з підсистем управління, суттєво впливає на діяльність підприємства, що призводить до покращення його показників та досягнення загального ефекту; і якщо планування маркетингової діяльності здійснюється у правильному напрямку, це може певною мірою пом'якшити негативний або, навпаки, посилити позитивний вплив навколишнього середовища на підприємство [85, с. 29-34].

Дослідження різних методологічних підходів до оцінки ефективності планування маркетингової діяльності підприємств допомогло довести, що для планування діяльності на підприємстві використовуються різні методи.

На практиці слід використовувати неформальні методи прогнозування, оскільки статистичні методи прогнозування можуть «зрозуміти» лише формалізовану частину інформації.

Для забезпечення скоординованої роботи компанії необхідно впроваджувати стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності компанії за допомогою різних методів. Такі методи повинні бути визначені для

кожної ланки організаційної структури, яка тим чи іншим чином займається маркетинговою діяльністю компанії.

Стратегічний контроль – це оцінка основного завдання стратегії та рекомендації щодо її підготовки. Аудит маркетингової діяльності може бути горизонтальним та вертикальним.

Горизонтальний аудит перевіряє загальну ефективність маркетингу, тоді як вертикальний аудит передбачає детальний моніторинг однієї конкретної маркетингової діяльності в контексті всієї компанії.

Розвиток маркетингової діяльності підприємства включає аналіз, контроль та систематизацію діяльності. Необхідно контролювати рівень реалізації прийнятих програм, реалізацію стратегій та досягнення поставлених цілей. Навіть добре налагоджена система потребує постійної раціоналізації.

Ринкова економіка країни, особливо активний маркетинг у її межах, є єдиним цілим із потребами споживача, а споживач, у свою чергу, має свої запити щодо якості, кількості та асортименту кінцевого продукту, а також щодо умов його поставки. Таким чином, сегменти ринку розподіляються між виробниками під впливом споживчих запитів.

У сучасних умовах ефективно управління маркетинговою діяльністю є пріоритетом кожного підприємства. Це включає аналіз можливостей на ринку, вибір цільових ринків, розробку ефективних стратегій та успішне виконання стратегій, а також оцінку реалізації маркетингової стратегії.

Менеджер повинен усвідомлювати, що стратегічне планування – це безперервний процес, і завдання, поставлені перед підприємством, зазвичай неодноразово переглядаються, оскільки виникають нові обставини, які вимагають коригування.

Довгострокові цілі підприємства можуть час від часу змінюватися. Це може бути пов'язано зі зміною прогнозу розвитку підприємства, розробкою нових цілей та коливаннями на ринку, що спричиняють коригування стратегії [47].

Проблема адаптації Agile-підходів до меблевих підприємств досі не вирішена, незважаючи на значні успіхи у стратегічному маркетингу та гнучкому управлінні. Зокрема, існуючі дослідження не пропонують системного підходу до впровадження гнучкого управління в маркетингову діяльність меблевих підприємств — з урахуванням тривалих виробничих циклів, логістичних обмежень та специфіки попиту на цю продукцію.

Вони не представляють конкретних моделей інтеграції гнучких методологій (Scrum, Kanban, MVP) у традиційні бізнес-процеси галузі, а також не аналізують ризики та перешкоди впровадження Agile-підходів в екологічно нестабільних умовах.

Отже, актуальною є проблема розробки концептуальних принципів стратегічного планування маркетингової діяльності для меблевих підприємств на основі гнучкого управління, які б поєднували принципи стратегічної узгодженості з операційною гнучкістю.

Гнучке управління в контексті маркетингової діяльності можна розглядати як систему організаційних принципів та методів, що забезпечують постійну адаптацію маркетингових стратегій, тактик та операцій до змін у зовнішньому середовищі на основі ітеративного планування, швидкої перевірки гіпотез та систематичного зворотного зв'язку зі споживачами. Іншими словами, гнучкий підхід – це здатність швидко впроваджувати свої маркетингові заходи на основі того, що ви дізнаєтеся від споживачів.

Основними рисами гнучкого управління маркетинговою діяльністю меблевих компаній є: циклічність та короткострокові цикли планування (спринти), орієнтація на цінність для споживача, систематичне вимірювання результатів, міжфункціональна командна робота та постійне вдосконалення операційних процесів у виробництві.

Вимоги до впровадження підприємствами гнучкої методології управління в умовах нестабільності можуть бути задоволені шляхом застосування, зокрема, Agile-підходу, щоб забезпечити можливість адаптації маркетингових стратегій.

У таблиці 3.3 наведено структуровану методологію впровадження Agile-підходу в маркетингову діяльність — вона охоплює чотири ключові етапи з відповідними діями та інструментами для кожного.

Практичну реалізацію запропонованої концепції стратегічного планування маркетингової стратегії на основі гнучкого управління можна здійснювати поетапно. На першому етапі (1–3 місяці) аналізується поточний стан маркетингового планування, визначаються пілотні команди та бізнес-процеси для тестування гнучких підходів, а також створюється початковий маркетинговий беклог.

Таблиця 3.3

Етапи впровадження Agile-підходу в маркетинговій стратегії підприємств та відповідні інструменти

Етап	Дії	Інструменти
Аналізування середовища	Вивчення ринку, конкурентів, споживачів	SWOT-аналіз, PEST-аналіз
Формування маркетингової стратегії	Визначення цілей, поділ на спринти	Roadmap, Backlog
Впровадження Agile-методології	Управління проектами, тестування ініціатив	Scrum, Kanban, MVP
Моніторинг та корегування	Вимірювання KPI, аналізування результатів	Google Analytics, CRM-системи

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

На другому етапі (3-6 місяців) починається ітеративне планування; проводяться перші спринти, створюється система збору маркетингових даних та зворотного зв'язку, розвиваються навички міжфункціональної взаємодії. Також дуже важливо зазначити, що на цьому етапі повний перехід на Agile не повинен бути обов'язковим, оскільки меблеві компанії можуть працювати, використовуючи гібридний підхід, який поєднує елементи традиційного стратегічного та гнучкого планування.

На третьому етапі (6-12 місяців) відбувається масштабування Agile-практик на всі маркетингові функції підприємства, удосконалення метрик та ключових показників ефективності, а також вибудовування системи

безперервного навчання персоналу. До цього часу суб'єктом господарювання накопичено достатньо досвіду для проведення повноцінної ретроспективи та розробки наступного циклу стратегічного маркетингового планування з урахуванням набутих навичок.

Зазначимо, що сьогодні використовуються маркетингові інформаційні системи (МІС), які передбачають збір, обробку, аналіз, оцінку та поширення своєчасних, точних та релевантних даних для інформаційного забезпечення маркетингових рішень, а також людські та матеріальні ресурси, необхідні для здійснення цієї діяльності.

Маркетингова інформаційна система (МІС) дозволяє вирішувати маркетингові проблеми та керувати взаємовідносинами компанії з клієнтами, залучаючи та утримуючи клієнтів (за допомогою CRM-системи).

Маркетингова інформаційна система складається з взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує певні функції з обробки маркетингової інформації. Виділяються такі функціональні блоки [84, с. 26–48]:

- блок для виявлення та аналізу інформаційних потреб осіб, які приймають рішення;
- блок для збору маркетингової інформації;
- блок для обробки маркетингової інформації;
- блок для аналізу маркетингової інформації;
- блок для проведення маркетингових досліджень;
- блок для зберігання маркетингової інформації;
- блок для надання маркетингової інформації;
- блок для керівництва управлінськими рішеннями.

Інформація, яка живить базу даних МІС компанії, має бути актуальною, достовірною та повною. Існує два типи джерел маркетингової інформації: внутрішні та зовнішні.

Внутрішні джерела включають внутрішній облік компанії, статистичний облік та звітність, моніторинг, опитування та спеціальні дослідження, а також

дані про споживачів та клієнтів (рахунки, доходи та витрати, фактори, що впливають на попит клієнтів).

Зовнішні джерела включають публікації в офіційних виданнях, довідниках, ЗМІ та Інтернеті; державну статистичну інформацію; рекомендації та звіти консалтингових фірм; публікації конкурентів; та інформацію, зібрану торговим персоналом компанії.

Проектування системи управління інформацією (СУІ) в компанії може відбуватися в такій послідовності [47]:

1. Аналіз маркетингової діяльності компанії.
2. Визначення фактичних інформаційних потреб керівництва щодо необхідної маркетингової інформації, а також джерел та методів її збору та аналізу.
3. Підготовка результатів маркетингового дослідження у вигляді чітких звітів. Цей етап включає визначення структури інформаційної бази даних та моделей, методів та програмних засобів для обробки даних.

Тому розробляється максимально зручний інтерфейс користувача МІС, який є інструментом обміну даними між менеджером (користувачем) та програмним забезпеченням МІС, що миттєво знаходить необхідну інформацію в базі даних і ні в чому не зрівняється з представленням інформації на паперових носіях.

Звичайно, застосування інформаційних технологій передбачає певні матеріальні витрати з боку підприємств. Однак переваги використання автоматизованої МІС цілком очевидні: це передбачає отримання найоптимальнішої маркетингової інформації для управління підприємством та підвищення ефективності стратегічного управління при розробці маркетингової діяльності на підприємстві [84].

Продемонстровано, що впровадження гнучкого управління дозволяє перетворити жорстку стратегічну модель на адаптивну систему, здатну швидко реагувати на зміни вподобань споживачів та логістичні виклики.

Висновок до розділу 3

Стратегічні напрямки розвитку підприємства у воєнний час передбачають перехід від класичного довгострокового планування до адаптивного управління, орієнтованого на виживання, стабільність та гнучкість. Головною метою є збереження бізнесу, персоналу та забезпечення стабільності операційних процесів.

Стратегія розвитку будівельних підприємств в умовах воєнного стану полягає у використанні всіх наявних виробничих ресурсів та формуванні відповідної системи державного регулювання інвестиційних процесів у будівництві, з використанням ефективних організаційних, правових та фінансово-економічних інструментів для реалізації стратегічних цілей розвитку суб'єктів господарювання.

Сучасні цифрові технології дозволяють перетворити цей цикл з дискретного (що відбувається раз на рік) на динамічний, адаптивний процес, що базується на даних реального часу.

Стратегічне маркетингове планування – це процес управління, метою якого є створення та підтримка узгодженості між місією компанії, її ресурсами та ринковими можливостями. Цей процес має довгостроковий характер і передбачає розвиток конкурентної переваги та здатності адаптуватися до змінних зовнішніх умов, зберігаючи при цьому прибутковість.

ВИСНОВКИ

Планування, розробка та реалізація стратегій здійснюються за допомогою різних інструментів, що використовуються на кожному етапі процесу стратегічного управління. Таким чином, кожен етап стратегічного управління

має свій відповідний набір інструментів, які комплексно та ефективно вирішують завдання цього етапу.

Стратегічне планування відіграє вирішальну роль у визначенні напрямку розвитку компанії, формулюванні відповідних стратегій та прийнятті рішень щодо розподілу необхідних ресурсів.

Іншими словами, стратегічне планування корпоративної діяльності дозволяє: визначити довгострокову місію, цілі та завдання розвитку; створити передумов для реалізації стратегії за допомогою системи середньострокових та короткострокових планів; та створити надійні умови для майбутнього сталого розвитку.

Стратегічне планування – це процес розробки та встановлення керівниками вищої ланки напрямку або стратегії діяльності підприємства для досягнення головної мети, включаючи постійний моніторинг змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі та внесення відповідних коректив.

Наразі діяльність будівельних компаній здійснюється за дуже мінливих зовнішніх умов, що є наслідком впливу військового конфлікту в Росії, інфляційних тенденцій та дефіциту робочої сили через міграцію, на додаток до чого спостерігається надзвичайно високий рівень зносу основних засобів, що призводить до втрати виробничих потужностей, а також зниження платоспроможності та конкурентоспроможності зазначеної категорії суб'єктів господарювання.

ТОВ «Будінвест» вважається сучасним промисловим підприємством, яке досить динамічно розвивається та орієнтоване на сучасні вимоги будівельного ринку. Тим часом вітчизняний будівельний бізнес переживає складний період через нестабільну економічну ситуацію, низку узгоджених нововведень у законодавчій базі та нерозвинений механізм роботи за новими правилами. Додатково цей факт називають енергетичною кризою та неготовністю підприємств до масового переходу на ресурсо- та енергозберігаючі технології. Визначені вище фактори базуються на дослідженні магістра та вважаються верхівкою айсберга проблем у сфері нерухомості та будівництва.

Стратегічне планування в ТОВ «Будінвест» знаходиться на досить низькому рівні через різні управлінські помилки, невідповідність філософії керівництва вимогам сучасного ринкового середовища, а також брак досвіду в управлінні.

Будівельні проекти за своєю природою є довгостроковими, а отже, вимагають довгострокового планування, довгострокового прогнозування ризиків та врахування нових технологій. Іншим, не менш важливим фактором є управління ресурсами та координація з численними партнерами, що також вимагає підходу до розробки стратегії. В умовах сучасної кризи, зокрема війни, підприємствам потрібні адаптивні стратегії для свого відновлення та сталого розвитку.

Конкуренція є найважливішим фактором, що впливає на діяльність підприємства; вона визначає умови його функціонування. Також вона слугує стимулом для впровадження інновацій та пошуку джерел підвищення стабільності в конкурентному середовищі.

Найважливішим фактором у формуванні стратегії розвитку підприємства буде інформаційне забезпечення для обґрунтування подальшої діяльності щодо перспектив розвитку територій та їх відновлення. Органи державної влади повинні застосувати весь арсенал адміністративних, регуляторних та економічних методів для підтримки діяльності підприємства за допомогою міжнародної технічної допомоги. Органи державної влади повинні розробити, виходячи з національних, регіональних, галузевих та місцевих інтересів, концепцію майбутнього відновлення країни з використанням потенціалу регіону та підприємств.

Стратегічне планування будівельної компанії повинно включати використання цифрових технологій, оскільки це забезпечить конкурентоспроможність, фінансову стабільність та ефективність. Цифровізація дозволить трансформувати бізнес-моделі, а також оптимізувати операційні процеси на основі даних та з урахуванням обґрунтованих рішень на рівні управління.

Цифрові технології залишаються невід'ємною частиною стратегічного планування. Вони допомагають компаніям адаптуватися до викликів сучасного ринку, ефективно управляти ресурсами та досягати своїх стратегічних цілей.

Ключ до успішного стратегічного прогресу полягає в розробці детального, але гнучкого стратегічного плану, який визначає ключові напрямки дій та цілі, залишаючись при цьому адаптивним до змін у зовнішньому середовищі.

Дослідження показало, що традиційні методи маркетингового планування втрачають ефективність через високу динамічність та нестабільність сучасного ринку. Використання сучасних ІТ-рішень, таких як CRM-системи та інструменти цифрового моніторингу, дозволяє меблевим компаніям постійно коригувати свої стратегічні цілі в режимі реального часу.

Компанії повинні зосередитися на впровадженні інновацій, побудові стабільних партнерських відносин, забезпеченні дотримання вимог законодавства, підтримці активного діалогу з усіма зацікавленими сторонами, оперативному реагуванні на поточні зміни та адаптації свого стратегічного бачення.

Стратегічне планування як процес управління спрямоване на розвиток та підтримку стратегічної узгодженості між місією, цілями та завданнями компанії та її потенційними можливостями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксельрод, Р. Б., Шпаков, А. В., Рижаківа, Г. М. Економіко-управлінські предиктори трансформації операційних систем будівельного девелопменту в умовах цифровізації економіки. // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 12. – С. 113-121.

2. Андерсон, Дж. Стратегічне планування розвитку бізнесу. Лондон: Пелгрейв Макміллан. – 2020. 150с.
3. Андрушкевич, Н. В., Іськів, М. З., Городецький, Т. І. Формування та оптимізація програм стратегічного розвитку підприємства. // Бізнес-навігатор. – 2024. – Вип. 3(76). – С. 311-315.
4. Ареф'єва, О., Пілецька, С., Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. // Економіка та суспільство. – 2022. – № 43.
5. Беззубко, Б., Ткаченко, М. Особливості формування стратегій українських підприємств під час війни. // Галицький економічний вісник. – 2022. – Том 78-79. – № 5-6. – С. 96-102.
6. Белаковський, Л. М., Березовський, Р. Ю. Діагностика інноваційного потенціалу підприємств портової діяльності в умовах сталого розвитку. // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2024. – № 1 (90). – С. 23-45.
7. Бондарчук, О. С. Стратегічне планування в системі управління підприємством. // Економіка та суспільство. – 2022. – № 38. – С. 758-764.
8. Борщевський, В. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання / В. Борщевський, І. Куропась, О. Микита // Громадська організація «Громадський простір». – 2022.
9. Бугайчук, В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни / В. Бугайчук, Є. Кривульський, К. Глюза // Економіка і суспільство. – 2023. – Випуск 56.
10. Буткевич, О., Довгенко, Я., Яременко, Л. Забезпечення стратегічної стійкості підприємства у контексті формування механізму адаптивного менеджменту за умов впливу дестабілізаційних факторів в Україні. // Наукові інновації та передові технології. – 2023. – № 1(15). – С. 216-228

11. Вовк, В., Дорошенко, В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. // Економіка та суспільство. – 2024. – № 68.
12. Войтович, В. Вплив BIM-технологій на ефективність управління будівництвом. // Сучасні проблеми Архітектури та Містобудування. – 2025. – № 71. – С. 646-657.
13. Вокер, Дж. Стратегічне планування в епоху цифрових технологій. Бостон: Harvard Business Press. – 2022.
14. Волинець, І. Г. Класифікація загроз та шляхи забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств. // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2020. – Вип. 24. – С. 4-9.
15. Воронько-Невіднича, Т., Коваль, О., Колода, О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. // Економіка та суспільство. – 2021. – № 25.
16. Гавловська, Н., Закусило, В., Рудніченко, Є., Брецько, Н. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2023. – № 3. – С. 75-81
17. Гвоздь, М., Логин, В., Кухар, Д. Економічна діагностика стану і перспектив розвитку будівельної галузі України. // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – 2021. – Вип. 61. – С. 98-110.
18. Гірман, А., Гвоздов, Б., Брусенцева, А. Формування стратегії розвитку України в умовах глобалізації. // Регіональні студії. – 2021. – № 24. – С.118-122.
19. Голомб, В. В., Мержинський, Є. К., Петухова, О. В. Аналіз переваг та недоліків застосування ВІ-систем у підприємницькій діяльності. // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 52. – С. 292-300.
20. Григорук, П. М., Завгородня, Т. В., Ткаченко, І. В., Кузь, А. О. Прогнозування показників розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2024. – № 6. – С. 580-585.

21. Гук, О. В., Мохонько, Г. А., Шендерівська, Л. П. Інвестиційний менеджмент підприємств в контексті агресивної стратегії на ринку. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернетконференції. Полтава: ПДАУ, 2024. – С. 32-33.
22. Дикань, В., Фролова, Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. // Економіка та суспільство. – 2022. – № 38.
23. Дмитренко, В. І. Загрози розвитку підприємств будівельної галузі: теоретичний аспект. // Агросвіт. – 2020. – № 11. – С. 136-140.
24. Довбня, С., Папуша, І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. // Економіка та суспільство. – 2022. – № 40.
25. Довбня, С. Б. Стратегія підприємства. Частина 2: навчальн. посібник/ Довбня С.Б., Найдовська А.О. – Дніпро : НМетАУ, 2021. – 92 с.
26. Дружинін, М. В., Хоменко, О. М., Рижакова, Г. М. Методологічний концепт і прикладні засади адаптогенної організації будівництва з урахуванням сучасних інноваційно-інвестиційних трендів. // Управління розвитком складних систем. – 2024. – № 59. – С. 182-190
27. Дубінін, Д. Цифрова трансформація українських будівельних та проектних підприємств: перешкоди та можливості. // Управління розвитком складних систем. – 2023. – № 5. – С. 131-137.
28. Іванова, А. П. Роль фінансового аналізу в процесі стратегічного планування підприємства. // Фінанси України. – 2021. – №1. – С. 112-120.
29. Іщенко, І.С. Сутність та принципи стратегічного моніторингу на підприємстві. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2021. – № 3 (90). – С. 45-53.
30. Завербний, А. С., Чукаєва, І. Д. Особливості стратегії, як інструменту гармонійного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. // Ефективна економіка. – 2020. – № 2.

31. Заїка, О., Ткаченко, В. Управління розвитком підприємства. // Економіка та суспільство. – 2022. – № 43.
32. Збаражська, Т. О. Стратегічне планування як основа розвитку підприємства в умовах глобалізації. // Економіка розвитку. – 2020. – №4. – С. 34-39.
33. Казюка, Н. П. Напрями та резерви повоєнного відновлення економіки України / Н. П. Казюка, Є. Ю. Шекета // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2022. – Вип. 18(2). – С. 255-264.
34. Кириченко, О. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. // Вчені записки Університету «КРОК». – 2022. – № 2. – С. 107-115
35. Кібік, О. М., Котлубай В.О., Белоус К.В., Корнілова О.В., Калмикова Н.Ю., Кузнецова Л.В. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навч. посіб. Одеса. – 2024. – 216 с.
36. Коваль, З. О. Стратегічний аналіз. Навчальний посібник. – 2024. – 424с.
37. Ковальчук, К. В. Стратегічне планування в умовах невизначеності: оновлення сценаріїв та адаптація плану. // Політичні науки та державне управління. – 2023. – № 5. – С. 60-67.
38. Ковальчук, О. В. Теоретичні засади управління стратегічним потенціалом підприємства. // Економіка та суспільство. – 2023. – № 52. – С. 85-91.
39. Котвицький, А. Ю. Стратегічна адаптація маркетингу підприємств до умов економічної невизначеності. // Академічні візії. – 2026. – Вип. 51.
40. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Дмитрієв І.А. Кирчата І.М. Шершенюк О.М. - Харків, 2020 – 340с.
41. Кононова, О. Ефективність стратегій розвитку будівельної галузі: монографія. Херсон : Гельветика, 2021. – 432 с.
42. Куліш, Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємства. // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. Хмельницьк. – 2022. – № 6. – С. 142-147.

43. Лівашко, Т. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства за ESG-критеріями. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2023. – №1 (314). – С. 61-66.
44. Ляхович, Л. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. // Економічний простір. – 2022. – №180. – С. 139-144.
45. Мельник, А. Г., Скибінський О. В. Стратегічне управління підприємством у сучасному бізнес-середовищі. // Вісник ЛУТЕ. Серія: Економічні науки. – 2022. – Вип. 4. – С. 91-95.
46. Назарчук, Л. В. Механізми впровадження стратегій сталого розвитку. // Журнал економіки України. – 2022. – №3. – С. 54-63.
47. Носань, Н. С. Сучасні підходи до управління підприємством в умовах невизначеності. // Економіка та суспільство. – 2026. – Вип. 84. – С. 90
48. Носань, Н., Якименко, Т., Панченко, Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. // Економіка та суспільство. – 2023. – №56
49. Овчарук, С. М. Стратегічне управління підприємствами в умовах цифровізації. // Бізнес та інновації. – 2022. – №9. – С. 35-42.
50. Окландер, Т. О., Саламаха, П. І. Методи визначення конкурентоспроможності будівельних підприємств. // Економічний простір. – 2024. – № 145. – С. 42-46.
51. Оксамитна, Л., Пряха, Р. Особливості сучасних ERP-систем управління бізнес-процесами підприємства. // Управління розвитком складних систем. – 2022. – № 51. – С. 31-40.
52. Офіційний сайт ТОВ «Будінвест» <https://edrpou.ubki.ua>
53. Паламарчук, О., Петришина, С. Будівельна галузь України: стан та прогнози. // Економіка та суспільство. – 2023. – № 51
54. Паламарчук, О., Петришина, С. Аналіз факторів конкурентоспроможності будівельних підприємств України. // Економіка та суспільство. – 2023. – № 57.

55. Петрук, Ю. В., Артеменко, Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2022. – № 22. – С. 72-78
56. Пилипенко, А. Г. Стратегічний аналіз ринків у контексті планування розвитку. // Економічні горизонти. – 2021. – №4. – С. 45-51.
57. Поляков, М. Стратегічне планування інфраструктурного забезпечення підприємництва. // Управління змінами та інновації. – 2023. – № 5. – 74-78.
58. Попрозман, О. І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку. // Формування ринкових відносин в Україні. – 2020. – № 1. – С. 61-66
59. Романенко, О.В., Алавердян, Л.М., Дименко, Р.А. Стратегії сталого розвитку будівельної галузі України: проблеми й перспективи. // Науковий вісник Національного гірничого університету. – 2025. – № 5. – С. 153-161.
60. Рудніченко, Є. М., Гавловська, Н. І., Омелянчук, С. А., Лісовський, І. В., Ядуха, С. Й. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 3. – С.130-134.
61. Рудницька, О., Комаровський, А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. // Економіка та суспільство. – 2023. – № 57.
62. Рудницька, О. В., Комаровський, А. А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. // Економіка та суспільство. – 2023. – № 57.
63. Савченко, С., Шенгер, М. Принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. // Грааль науки. – 2022. – №17. – С.66-68
64. Садов'як, М. С. SWOT і PEST як інструменти стратегічної діагностики конкурентних переваг у житловому будівництві. // Наукові записки

Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. – 2023. – Випуск 36. – С. 561-569.

65. Сидоренко, Н. ю. Розробка стратегічних планів в умовах економічної нестабільності. // Економічна безпека. – 2021. – №7. – С. 28-35.

66. Соловей, М. Г. Ефективність впровадження стратегічного планування на підприємствах. // Журнал економічних досліджень. – 2020. – №11. – С. 39-46.

67. Скупейко, В. В., Гайдукевич, Р. О., Мазурак, М. І., Літавий, К. М., Кецик, Р.М., & Ботош, О.Ф. Особливості стратегічного управління підприємствами сфери ІТ в Україні. // Академічні візії. – 2024. – №29

68. Стратегічне планування розвитку територій: метод. рек. для вивчення навч. дисципліни (для здобувачів першого рівня вищої освіти зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / уклад. Мунько А. Ю. Дніпро : ДДУВС. – 2023. – 48 с

69. Сучасні інструменти та програмні продукти адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту / О.М. Хоменко та ін. // Управління розвитком складних систем. – 2022. – № 52. – С. 113-125.

70. Таран-Лала, О. М., & Сухорук, К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. // Економіка та суспільство. – 2021. – Випуск 25

71. Танасієнко, Н., Колісніченко, П. Гнучке управління підприємствами України в умовах війни та повоєнного відновлення. // Науковий журнал «Управління розвитку галуззі». – 2026. – Вип. 2(14). – С. 205-212.

72. Фінансова звітність підприємства <https://edrpou.ubki.ua>

73. Фісуненко, П. А., Черниш, М. О. Моніторинг ризиків як інструмент підвищення економічної безпеки будівельних компаній. // Успіхи і досягнення у науці. – 2024. – Вип. 5 (5). – С. 802-809.

74. Хіміч, С. В. Впровадження ERP-систем: вдосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства. // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економіка та управління підприємствами. – 2023. – № 5 (72). – С. 181-190.

75. Хоменко, Л. О. Аналіз фінансових ризиків у стратегічному плануванні. // Економіка і фінанси. – 2021. – №6. – С. 77-83.
76. Шарапа, В. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. // Економіка та суспільство. – 2023. – № 56
77. Швед, В. В., Прохорова, О. В., Медведкін, Р. В., Яковченко, І. С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. // Подільський науковий вісник. – 2020. – № 2 (14). – С. 61-63.
78. Шевченко, Л. С. Стратегічні управлінські рішення: як не припуститися помилок і не потрапити в пастку. // Економічна теорія та право. – 2024. – № 1(56). – С. 55-77.
79. Шульга, О. Базові моделі моніторингу у системі стратегічного управління підприємство. // Вісник Київського університету. – 2023. – № 29. – С. 10-18.
80. Brin, P., Nehme, M. Sustainable Development in Emerging Economy: using the analytical hierarchy process for Corporate Social Responsibility decision making. // Journal of Information Technology Management. – 2021. – №13
81. Kabzhan Zarina. The strategic human resource management is the way of gaining competitive advantage and sustainability in construction industry. // ResearchGate. – 2023. – №1
82. Mazorenko, O., Kaitanskyi, I., & Billo, K. Adoption of strategic decisions at the enterprise. // Modeling the development of the economic systems. – 2024. – № 3. – Pp. 152-158.
83. Mohammad, A. Hassanain, Ali Al-Marzooq, Adel Alshibani & Mohammad Sharif Zami. Digital transformation and IoT in the facilities management industry: Assessment of key drivers and challenges. // International Journal for Housing Science and Its Applications. – 2025. – Volume 46. – Issue 2. – P. 25-34.
84. Mantryba, P., Niedbała, M. Application of modern management methods in small and medium-sized enterprises in the furniture industry. // Annals of Warsaw University of Life Sciences – SGGW. Forestry and Wood Technology. – 2024. – № 128. – P. 26-48.

85. Taran-Lala, O. M., Safarov, M. Z. Zmistovna kharakterystyka stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom [Content characteristics of strategic enterprise management]. // Ahrosvit. – 2022. – № 11-12. – P. 29-34.