

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ**

**Відділення заочного та дистанційного навчання**

**Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління**

**Спеціальність 073 Менеджмент**

**Освітньо-професійна програма  
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

на тему

**«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ»**

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

Студент IV курсу групи МЗЕД-20.26 \_\_\_\_\_ Фьодоров Антон Янович

Науковий керівник \_\_\_\_\_ к.е.н., доц. Н.А. Гринчак

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

**Київ 2024**

Ім'я користувача:  
Лариса Лазоренко

ID перевірки:  
1016261759

Дата перевірки:  
18.05.2024 21:52:32 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
18.05.2024 22:25:07 EEST

ID користувача:  
100011453

Назва документа: КРБ\_Фьодоров\_(на плаг)

Кількість сторінок: 59 Кількість слів: 10275 Кількість символів: 84233 Розмір файлу: 359.44 KB ID файлу: 1016050652

## 24.5% Схожість

Найбільша схожість: 5.45% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1013347256)

21.9% Джерела з Інтернету 910 ..... Сторінка 61

7.01% Джерела з Бібліотеки 64 ..... Сторінка 68

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 2

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ  
ВІДДІЛЕННЯ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Освітній ступінь - *бакалавр*

Галузь знань - *07 «Управління і адміністрування»*

Спеціальність – *073 «Менеджмент»*

Освітньо-професійна програма – *«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»*

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу  
та публічного управління

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА  
Фьодоров Антон Янович**

**1. Тема роботи:** «Формування стратегії розвитку діяльності підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності»

**керівник роботи:** к.е.н., доц. Гринчак Н.А.

затверджені наказом НАСОА №65 від 23.02.2024 р.

**2. Строк подання студентом роботи:** \_\_\_\_\_

**3. Вихідні дані до роботи:** наукові статті українських вчених з проблематики формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, нормативні та законодавчі акти, а також матеріали фінансової звітності досліджуваного підприємства.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):** дослідити сутність поняття «розвиток підприємства»; розглянути сутнісну характеристику стратегії розвитку підприємства; узагальнити методичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства; здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності будівельної компанії «Креатор-Буд»; оцінити ефективність діючої стратегії розвитку ПП «Креатор-Буд»; визначити проблеми розвитку ПП «Креатор-Буд» на будівельному ринку в період війни; обґрунтувати можливість реалізації стратегії внутрішнього зростання компанії «Креатор-Буд»; визначити доцільність застосування реінжинірингу бізнес-процесів у діяльності ПП «Креатор-Буд»; визначити можливості формування маркетингової інтернет-стратегії ПП «Креатор-Буд» з метою успішної реалізації стратегії розвитку.

**5. Перелік графічного матеріалу** має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра.

**6. Дата видачі завдання** \_\_\_\_\_

Керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_

(підпис)

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	17.02.2024 – 20.02.2024
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	21.02.2024 – 29.02.2024
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	01.03.2024 – 25.03.2024
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	26.03.2024 – 15.04.2024
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	16.04.2024 – 06.05.2024
6.	Оформлення вступу і висновків	07.05.2024 – 14.05.2024
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	15.05.2024 – 19.05.2024
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	20.05.2024
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	10.05.2024 – 25.05.2024
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	28.05.2024 – 30.05.2024

Студент \_\_\_\_\_ **А. Я. Фьодоров**  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Н.А. Гринчак**  
( підпис )

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1. Розвиток підприємства: сутність та властивості.....	6
1.2. Сутнісна характеристика стратегії розвитку підприємства.....	10
1.3. Методичні підходи до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства .....	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «КРЕАТОР-БУД» .....	25
2.1. Фінансова-економічний аналіз діяльності ПП «Креатор-Буд» .....	25
2.2. Оцінка ефективності діючої стратегії розвитку ПП «Креатор-Буд» .....	31
2.3. Проблеми розвитку ПП «Креатор-Буд» на будівельному ринку в період війни.....	35
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ МОДИФІКАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «КРЕАТОР-БУД» .....	41
3.1. Реалізація стратегії внутрішнього зростання у ПП «Креатор-Буд» .....	41
3.2. Застосування реінжинірингу бізнес-процесів у діяльності ПП «Креатор-Буд».....	47
3.3. Формування маркетингової інтернет-стратегії ПП «Креатор-Буд» з метою успішної реалізації стратегії розвитку .....	52
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	63
ДОДАТКИ.....	70

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В умовах швидкоплинних змін в національній економіці та посилення глобалізаційних процесів у світі важливим завданням для кожного підприємства є створення можливості ефективно функціонувати та постійно розвиватися. Для забезпечення цього важливе значення має формування стратегії розвитку підприємства.

Стратегія розвитку, як система формування і реалізації довгострокових цілей підприємства, повинна забезпечити його стабільне функціонування та більш ефективне використання наявних ресурсів, спрямоване на досягнення динамічного і сталого розвитку.

Стратегія необхідна кожному підприємству, що претендує на успіх, щоб визначитись, у якому напрямку воно буде розвиватися. Вдало розроблена стратегія є підґрунтям підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Водночас, реалізація стратегії розвитку вимагає значних капіталовкладень, а процес розробки ефективної стратегії є багатограним і складним завданням. На більшості вітчизняних підприємств становлення стратегічного управління стикається з низкою методологічних та організаційних труднощів, що й обумовлює актуальність дослідження.

Вивченню процесів розвитку підприємств та формування відповідних стратегій присвячені наукові праці таких авторів, як А. Баланович, П. Брінь, В. Бугайчук, С. Василюга, Р. Гармаш, Н. Георгіаді, Н. Грицюк, О. Гудзь, О. Гура, В. Жихарева, І. Запухляк, О. Кітченко, О. Клочковський, О. Кононова, М. Лищенко, О. Маслак, Л. Олійник, А. Петриняк, Л. Прийма, С. Сегеда, І. Семенча, А. Сірко, О. Тур, Р. Фещур, В. Халіна, І. Хвостіна, С. Шастун, В. Швед, Т. Янковець, О. Ястремська. Не применшуючи значення наукових розробок зазначених вчених, слід зазначити, що досліджень, присвячених формуванню стратегії розвитку конкретних вітчизняних підприємств, на сьогодні недостатньо.

*Мета і завдання дослідження.* Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є поглиблення теоретико-методичних та практичних підходів до управління стратегією розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено такі *завдання*:

- дослідити сутність поняття «розвиток підприємства»;
- розглянути сутнісну характеристику стратегії розвитку підприємства;
- узагальнити методичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства;
- здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності будівельної компанії «Креатор-Буд»;
- оцінити ефективність діючої стратегії розвитку ПП «Креатор-Буд»;
- визначити проблеми розвитку ПП «Креатор-Буд» на будівельному ринку в період війни;
- обґрунтувати можливість реалізації стратегії внутрішнього зростання компанії «Креатор-Буд»;
- визначити доцільність застосування реінжинірингу бізнес-процесів у діяльності ПП «Креатор-Буд»;
- визначити можливості формування маркетингової інтернет-стратегії ПП «Креатор-Буд» з метою успішної реалізації стратегії розвитку.

*Об'єктом дослідження* є процеси управління стратегією розвитку будівельної компанії.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методичних та організаційно-практичних засад управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі.

*Методи дослідження.* Теоретичною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних учених-економістів з проблем стратегічного планування. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи використані такі загальнонаукові та спеціальні методи досліджень: аналіз і синтез – для систематизації та групування класифікаційних ознак стратегії розвитку; логічне узагальнення і порівняння –

для аналізу підходів до оцінювання рівня розвитку підприємства; фінансово-економічний і статистичний аналіз – для визначення та узагальнення сучасних тенденцій у будівництві; метод розрахунку фінансових коефіцієнтів - для аналізу фінансового стану компанії; графічний метод - для унаочнення результатів дослідження.

*Інформаційна база дослідження.* В якості інформаційної бази при написанні кваліфікаційної роботи бакалавра використані наукові статті українських вчених з проблематики формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, нормативні та законодавчі акти, а також матеріали фінансової звітності досліджуваного підприємства.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в тому, що рекомендації та висновки дослідження можуть бути використані у ПП «Креатор-Буд», а також іншими будівельними підприємствами України для удосконалення стратегій їх розвитку.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 22 рисунки, 8 таблиць та 2 додатки. Перелік використаних джерел налічує 71 найменування.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Розвиток підприємства: сутність та властивості

Зростання конкуренції на ринках, виникнення інноваційних технологій, глобалізаційні виклики спонукають кожне підприємство до постійного розвитку, що забезпечує йому адаптацію до змін, які виникають як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищах функціонування.

З філософського погляду, розвиток – це вищий тип зміни матерії та свідомості. У найзагальнішому вигляді розвиток означає процес закономірних якісних змін об'єктів будь-якої природи. «Розвиток як філософська та економічна категорія містить наступні важливі складові: рух, процес, зміна» [53, с. 19].

Розвиток – це рух, який призводить не лише до кількісних змін, а й породжує нову якість. За спрямованістю виділяють два напрями процесів розвитку – прогресивний та регресивний. Прогрес – це рух об'єкта, що розвивається, вперед, від менш досконалого до більш досконалого. Регрес означає рух об'єкта назад, по нисхідній траєкторії, від вищого до нижчого, від кращого до гіршого, його деградація. Розвиток характерний для об'єктів різної природи. Якщо розглядати розвиток економічної системи або економічний розвиток, то під цим поняттям науковці розуміють «зміну кількісних і якісних параметрів економічних процесів і явищ під впливом дії або бездіяльності суб'єктів економічної діяльності під час і внаслідок встановлення і досягнення власних, корпоративних і суспільних цілей» [11].

Питанням розвитку підприємства приділяється значна увага у багатьох публікаціях вітчизняних дослідників. У табл. 1.1 подано тлумачення сутності терміну «розвиток підприємства» сучасними вченими.

## Трактування сутності терміну «розвиток підприємства» у сучасній науці

Автори	Визначення
Баланович А.	«перехід (процес) із одного стану підприємства як соціально-економічної системи до іншого з якісно іншим набором властивостей і функцій та вищими кількісними значеннями параметрів. Параметри стосуються таких підсистем як: техніка і технологія, кадри, фінанси, комунікації, структура тощо» [3, с. 33];
Прийма Л.	«складний процес, що розпочинається в момент створення підприємства та розглядається з позиції досягнення стратегічних цілей, і спрямований на покращення чи отримання нових якостей, що посилює потенціал та стійкість підприємства» [49, с. 76];
Сірко А.	«перехід закономірних якісно-кількісних змін економічної системи в довгостроковому періоді, який відбувається з обмеженими економічними ресурсами під дією потреб та інтересів суспільства в довгостроковій перспективі» [56, с. 543];
Фещур Р., Шишковський С., Скворцов Д.	«спрямований і безперервний процес інноваційних перетворень суб'єкта господарювання шляхом впровадження продуктових, технологічних, маркетингових, інформаційно-комунікаційних та інших проєктів з метою досягнення економічних, соціальних, екологічних та іміджевих результатів [62, с. 484];
Янковець Т., Нагорна Ю	«сукупність кількісних, якісних та структурних змін підприємства під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, у результаті чого воно підтримує свою життєздатність, нарощує власний потенціал, підвищує гнучкість та адаптивність до умов господарювання, а також досягає і підтримує конкурентні переваги у довгостроковій перспективі» [69, с. 110]

*Джерело: узагальнено автором на основі [3, 49, 56, 62, 69]*

Проаналізувавши наведені визначення, можна зробити висновок, що більшість авторів визначають розвиток підприємства як процес зміни параметрів його стану, процес підвищення ефективності його діяльності.

А. М. Баланович, крім цього, відзначає, що «розвиток забезпечується більш ефективним використанням наявних матеріальних та нематеріальних ресурсів; розвиток як специфічний тип змін (трансформацій) є виключно позитивним, що відповідає сучасній парадигмі розвитку суспільства, де соціально-економічні формації переходять на вищий рівень, не повертаючись назад» [3, с. 34].

Аналізуючи відмінність розвитку підприємства від інших змін, дослідниця називає чотири властивості розвитку: передбачуваність, незворотність, спрямованість, закономірність змін і зазначає, що «тільки одночасне існування цих властивостей підтверджує процес розвитку серед інших можливих змін» [3, с. 33].

Т. М. Янковець та Ю. А. Нагорна визначають суттєві ознаки поняття «розвиток підприємства» (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Характерні суттєві ознаки поняття «розвиток підприємства»

*Джерело: [69, с. 110]*

Наявність на цій схемі таких ознак, як «нарощування потенціалу», «поліпшення стану», «підвищення життєздатності», свідчить, що ці вчені під розвитком підприємства розуміють лише прогресивні зміни в його діяльності, а регресивні зміни вважають антиподом процесу розвитку.

Водночас, І. М. Хвостіна, розглядаючи форми розвитку підприємства, включає до їх переліку і регресивні зміни (рис. 1.2).

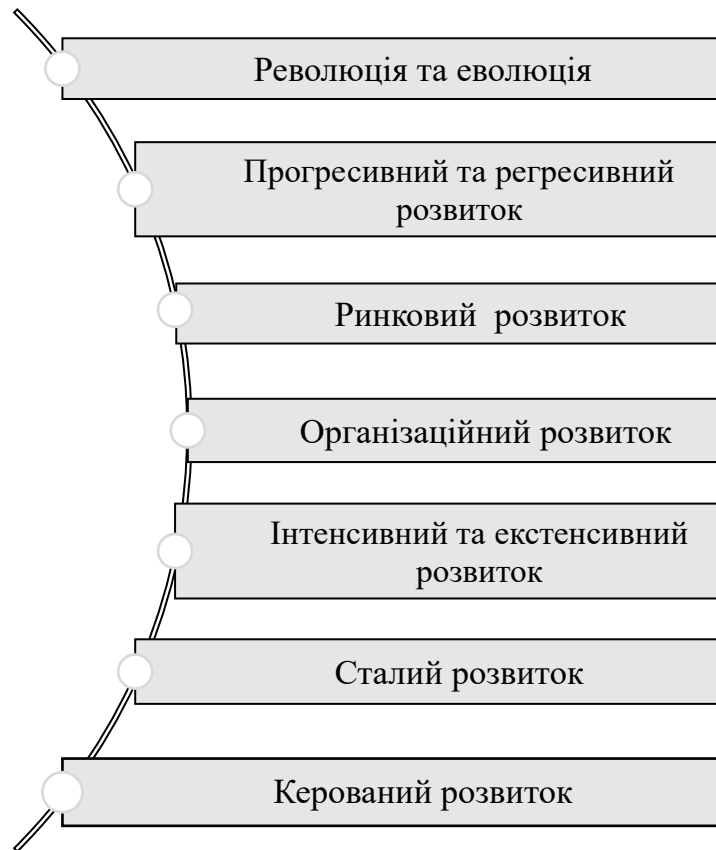


Рис. 1.2. Форми розвитку підприємства

*Джерело: побудовано за [65, с. 31]*

І. М. Хвостіна під розвитком підприємства розуміє як прогресивні, так і регресивні зміни, що відбуваються у ньому під впливом різних факторів. У цьому переліку, розробленому І. М. Хвостіною, слід виділити поняття «керований розвиток» під яким авторка розуміє «виділену в складі підприємства систему, в якій об'єднані процеси реструктуризації та реінжинірингу, інноваційні та інвестиційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх сферах підприємства» [65, с. 31].

Дійсно, в сучасних умовах господарювання для забезпечення прогресивного розвитку успішні компанії застосовують реструктуризацію (зміну структури виробництва та системи управління) та реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів.

Таким чином, за результатами узагальнення та критичного аналізу

розглянутих трактувань зробимо висновок, що під розвитком підприємства слід розуміти процес прогресивних кількісних та якісних змін у його внутрішньому середовищі, що забезпечує нарощування потенціалу та підвищення його життєздатності.

## **1.2. Сутнісна характеристика стратегії розвитку підприємства**

Термін «стратегія» почали використовувати в управлінні із середини ХХ століття, залучивши це поняття із військової справи, де воно означало «мистецтво воювати». У контексті розвитку підприємства цей термін дослідив та описав американський економіст І. Ансофф.

Сучасні дослідники, зокрема І. Б. Дегтярьова та М. О. Харченко, під стратегією підприємства розуміють «систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища для майбутньої прибутковості» [17, с. 5].

Досить розлогим, але змістовним, є визначення сутності стратегії, наведене у монографії О. М. Полінкевич. Автор зазначає, що «стратегія є послідовною, уніфікованою і інтегрованою моделлю рішень; визначає і демонструє організаційну мету при довгострокових завданнях, програмах дій і пріоритетах при розподілі ресурсів; вибирає вид бізнесу, яким підприємство займається і яким повинно займатися; сприяє досягненню довгострокової стійкої переваги в кожному виді комерційної діяльності; охоплює всі ієрархічні рівні підприємства (корпоративний, бізнес, функціональний); визначає природу економічної та неекономічної вигоди підприємства» [46, с. 87].

А. М. Баланович розглядає стратегію розвитку підприємства «як систему формування і втілення довгострокових цілей підприємства стосовно

забезпечення його стабільного функціонування шляхом ефективного залучення і використання ресурсного потенціалу підприємства, коригування його стану на основі врахування змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища» [3, с. 40].

О. В. Ключковський та Д. С. Гуцол вважають, що стратегія розвитку підприємства – це «сукупність дій, заходів, які повинні бути прийняті для забезпечення стабільності підприємства на ринку, отримання та збереження довгострокових конкурентних переваг в діяльності організації, а також визначення курсу дій та розподілу ресурсів, які будуть необхідні для досягнення цілей, спрямованих на забезпечення позицій лідерства, якісного існування у бізнес-середовищі» [27, с. 50].

О. В. Тур трактує стратегію розвитку підприємства як «комплекс управлінських рішень (система управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства» [60, с. 39].

О. Л. Гура та В. А. Бобівський зазначають, що «стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства» [16, с. 176].

З точки зору С. М. Василюги, «стратегію розвитку слід розглядати як метастратегію суб'єкта господарювання, суть якої полягає в описі його поведінки на рівні динамічного процесу зміни стратегій і яка дозволяє забезпечити ефективність діяльності підприємства, в умовах обмеженості ресурсів і швидкозмінних умов зовнішнього середовища» [8, с. 124].

Отже, розглянувши низку визначень, можемо підсумувати, що автори по-

різному підходять до трактування сутності стратегії розвитку підприємства.

Спільним у всіх визначеннях українських вчених є те, що це довгостроковий план або система дій, спрямованих на досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і самого підприємства

Існує низка класифікацій стратегій розвитку підприємства, їх узагальнена класифікація, здійснена А. М. Баланович, наведена на рис. 1.3.

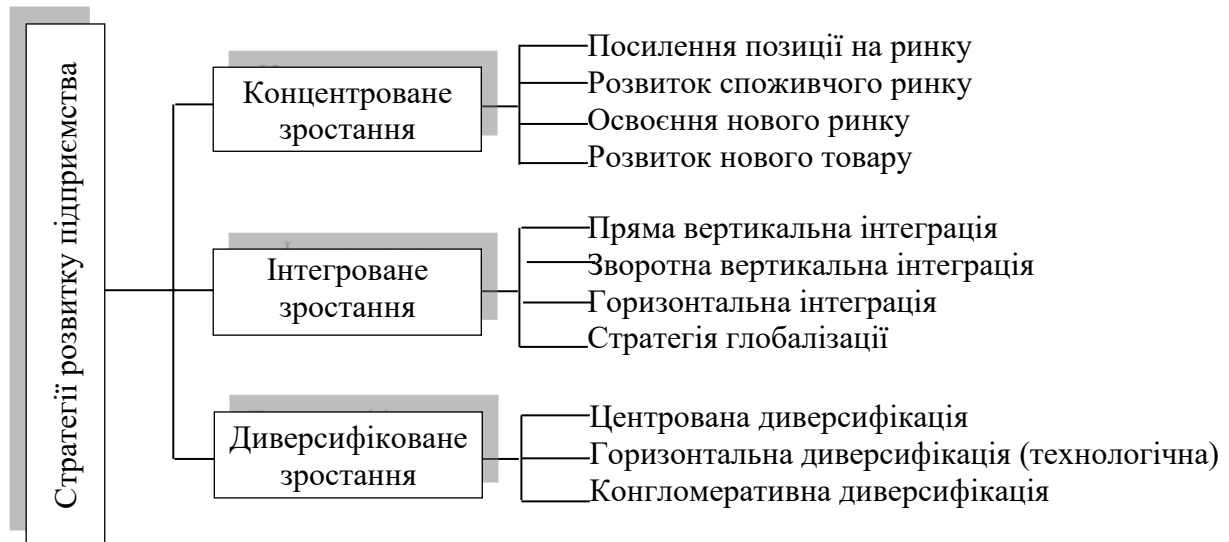


Рис. 1.3. Класифікація стратегій розвитку підприємства

*Джерело: побудовано за [3, с. 45]*

А. М. Баланович поділяє ці стратегії на три групи: концентроване зростання, інтегроване зростання та диверсифіковане зростання. Всередині кожної групи виділено різновиди стратегій розвитку.

Так, у першій групі (концентрованого зростання) цілями стратегій є посилення позицій на існуючому ринку, розвиток нового товару, розвиток споживчого ринку, а також освоєння нових ринків.

До другої групи включені стратегії інтегративного росту, вертикальної та горизонтальної інтеграції, стратегія глобалізації.

Третя група поєднує стратегії диверсифікованого зростання, метою яких є розширення сфери діяльності підприємства, освоєння нових виробництв, розширення асортименту продукції.

О. В. Тур класифікує стратегії розвитку підприємства за такими їх видами: стратегія «без змін», внутрішнє зростання, зовнішнє зростання, вихід на міжнародний ринок, скорочення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Класифікація стратегій розвитку підприємства за О. В. Туром

Типи стратегій розвитку	Зміст різновидів стратегії
I. Без змін	Цю стратегію реалізують підприємства, які суттєво не залежать від зовнішнього середовища, наприклад, заклади освіти
II. Внутрішнє зростання	Концентрація - ця стратегія вимагає від компанії збільшення випуску тих товарів та послуг, у виробництві яких вона вже має успіх
	Розвиток ринку – виведення на вже освоєні ринки різних модифікацій товарів
	Розробка товару – передбачає модифікування або розробку нових товарів з метою розширення присутності компанії на ринку
	Оновлення - стратегія пов'язана із значними змінами в товарах або послугах з метою підвищення престижу компанії та створення їй конкурентної переваги
III. Зовнішнє зростання	Горизонтальна інтеграція - об'єднання виробників однорідної продукції
	Вертикальна інтеграція - об'єднання підприємств, що виконують послідовні стадії єдиного виробничого циклу будь-якого продукту
	Концентрична диверсифікація - має місце при приєднанні підприємства, що виробляє продукти або надає послуги, подібні до тих, які виробляє дане підприємство. Відбувається пошук підприємств, пов'язаних через ринки, канали розподілу, потреби у ресурсах
	Конгломератна диверсифікація – стратегія поповнення асортименту виробами, які не пов'язані ні з наявними технологіями, ні з ринками, на яких зараз компанія функціонує
IV. Вихід на міжнародний ринок	Експорт
	Створення спільного підприємства
	Інвестування
V. Скорочення	Стратегії використовуються у кризових ситуаціях, коли спостерігаються спади та кардинальні зміни в економіці країни чи кризи на підприємстві

*Джерело: [60, с. 62-64]*

Таким чином, стратегія розвитку підприємства - це система довгострокових цілей підприємства щодо забезпечення його стабільного функціонування та прогресивного розвитку. Існують різні підвиди цієї стратегії, в основному, вони класифікуються за критеріями внутрішнього та зовнішнього зростання.



### 1.3. Методичні підходи до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства

Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства - це складний процес, який потребує врахування поточних умов, в яких функціонує підприємство, а також усвідомлення ризиків, з якими воно може зіткнутися у процесі запланованого розвитку. Також керівництво підприємства повинне мати точне уявлення про параметри майбутнього розвитку та переконатися у здатності менеджерів застосовувати сучасні методи управління.

Процес формування та реалізації стратегії розвитку підприємства проходить низку етапів, наведених на рис. 1.4.

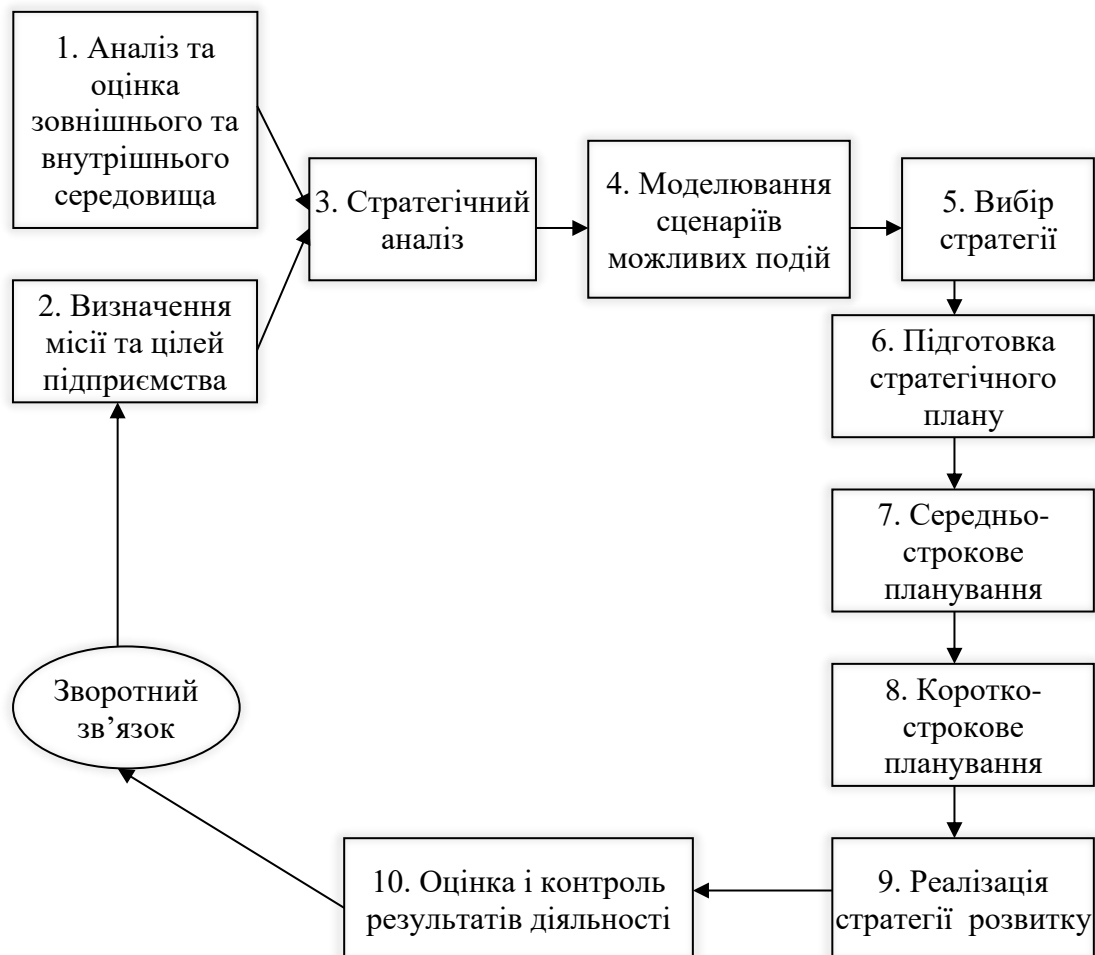


Рис. 1.4. Процес формування та реалізації стратегії розвитку підприємства

*Джерело: побудовано за [17]*

На першому етапі цього процесу проводять дослідження зовнішнього та

внутрішнього середовища організації, під час якого визначаються основні компоненти середовища, збирається і відстежується інформація за цими компонентами, оцінюється реальний стан підприємства на відповідному ринку.

Зовнішнє середовище підприємства складається з макро- і мікрофакторів. Макрофактори - це елементи, що впливають на підприємство, але прямо не пов'язані з ним. Основні компоненти макросередовища діляться на політико-правові, фінансово-економічні, демографічні, соціально-культурні, екологічні, технологічні, фактори міжнародного характеру. При дослідженні зовнішнього середовища вивчають ринкові та конкурентні умови, тренди, закономірності, оцінюють можливості та загрози. Для цього, як правило, застосовують PEST-аналіз. PEST – це абревіатура чотирьох англійських термінів: P – політика, E – економіка, S – суспільство (соціум), T – технологія.

Цей аналіз привертає увагу до динамічної природи ділового середовища та підкреслює необхідність періодичного перегляду планів. Мета PEST-аналізу полягає у виявленні змін та тенденцій розвитку факторів зовнішнього середовища; концентрації уваги на тенденціях, які важливі для підприємства; врахуванні змін, що відбуваються у процесі розробки стратегії розвитку.

Важливим інструментом аналізу зовнішнього середовища є дослідження структури галузі, наприклад, за п'ятифакторною моделлю М. Портера, який стверджує, що суть конкуренції в будь-якій сфері економіки характеризується взаємодією п'яти основних сил: нових (потенційних) конкурентів, які входять у галузь; загрози з боку товарів-субститутів; компаній-конкурентів, які вже надійно закріпили свої позиції в галузі; дії продавців (постачальників); дії споживачів (клієнтів) (рис. 1.5).

Конкретні значення кожної із п'яти сил (у даній галузі й у даний конкретний час) визначаються конкретною ситуаційною структурою бізнесу, тобто тим ситуаційним сполученням ключових економічних, технологічних й інших факторів, що характеризують кон'юнктуру в даному бізнесі. Аналіз структури галузі важливий тим, що, визначаючи природу та напрям дії основних сил конкурентного середовища, підприємство має можливість скористатися

конкурентними перевагами, протистояти загрозам та розробляти адекватні зовнішньому середовищу стратегії.

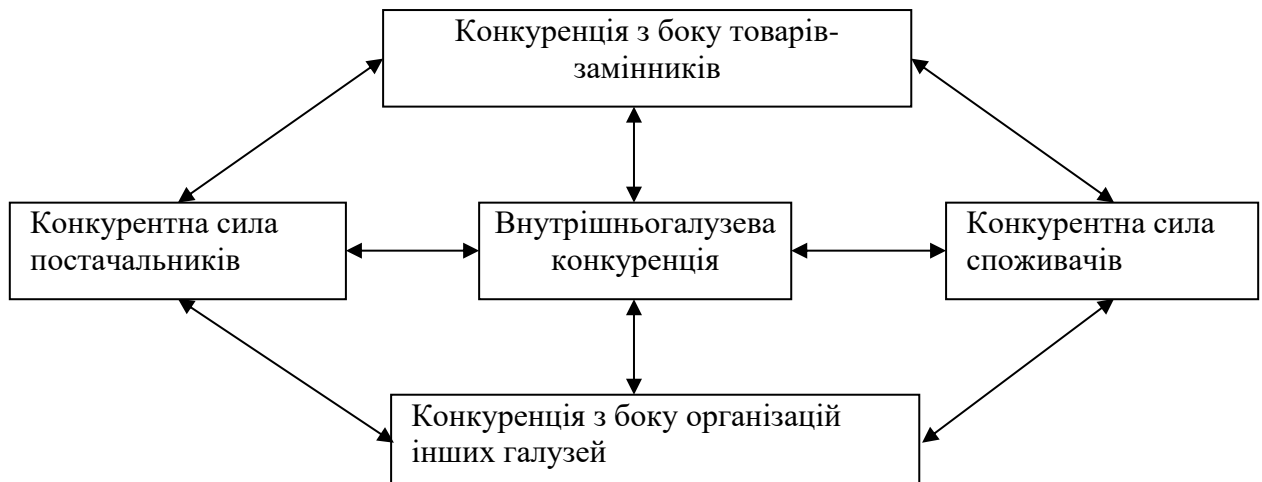


Рис.1.5. Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером

Джерело: [48]

З нашої точки зору, поєднання PEST-аналізу та дослідження галузі має гарантувати ідентифікацію основних чинників зовнішнього середовища і вивчення їх впливу на діяльність організації.

Для розробки стратегії розвитку важливим є виявлення ринкових можливостей підприємства для формування конкурентних переваг. Підприємство має ретельно оцінити всі свої можливості, продукти і напрямки розвитку і на основі цих оцінок розподіляти зусилля та ресурси і формувати конкурентні стратегії. Наукою напрацьовано декілька аналітичних підходів до стратегічного аналізу ринкових можливостей підприємства. Можна, наприклад використати багатofакторну матрицю General Electric, яка демонструє (за «принципом світлофора») відносну значимість окремих проектів на ринках, де позиції самої компанії та різних її продуктів суттєво відрізняються (рис. 1.6).

Ділова активність характеризує позиції компанії на ринку, враховуючи:

- відносну частку компанії на ринку;
- рівень конкурентоспроможності ціни;
- якість продукту;
- обізнаність щодо споживачів;

- ефективність продажів;
- географічні фактори.

Привабливість галузі	Ділова активність		
	сильна	середня	слабка
Висока	1	2	3
Середня	4	5	6
Низька	7	8	9

1, 2, 4 – «зелена зона» хороших перспектив з погляду виробничого і ділового потенціалу для подальших інвестицій та росту  
 3, 5, 7 – «жовта зона» помірних перспектив  
 6, 8, 9 – «червона зона» - неперспективна через загальну низьку виробничу привабливість та слабку ділову активність

Рис. 1.6. Багатофакторна матриця General Electric

*Джерело: [44]*

Привабливість галузі характеризує позиції продукту на ринку, враховуючи: розмір та динаміку ринку; норму прибутку; наявність конкуренції; сезонність; економічні параметри виробництва.

Мікросередовище - це учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством і впливають на нього, - споживачі, постачальники, конкуренти, посередники.

Схема зовнішнього середовища підприємства будівельної галузі наведена на рис. 1.7.

Внутрішнє середовище підприємства - це «сукупність взаємопов'язаних елементів, підсистем, компонентів і чинників, які формують основу підприємства, контролюються його керівниками та працівниками, і як наслідок, формують його довгострокову прибутковість та успішність на ринку» [47, с. 1271]. Воно включає в себе такі основні елементи: виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, організацію.

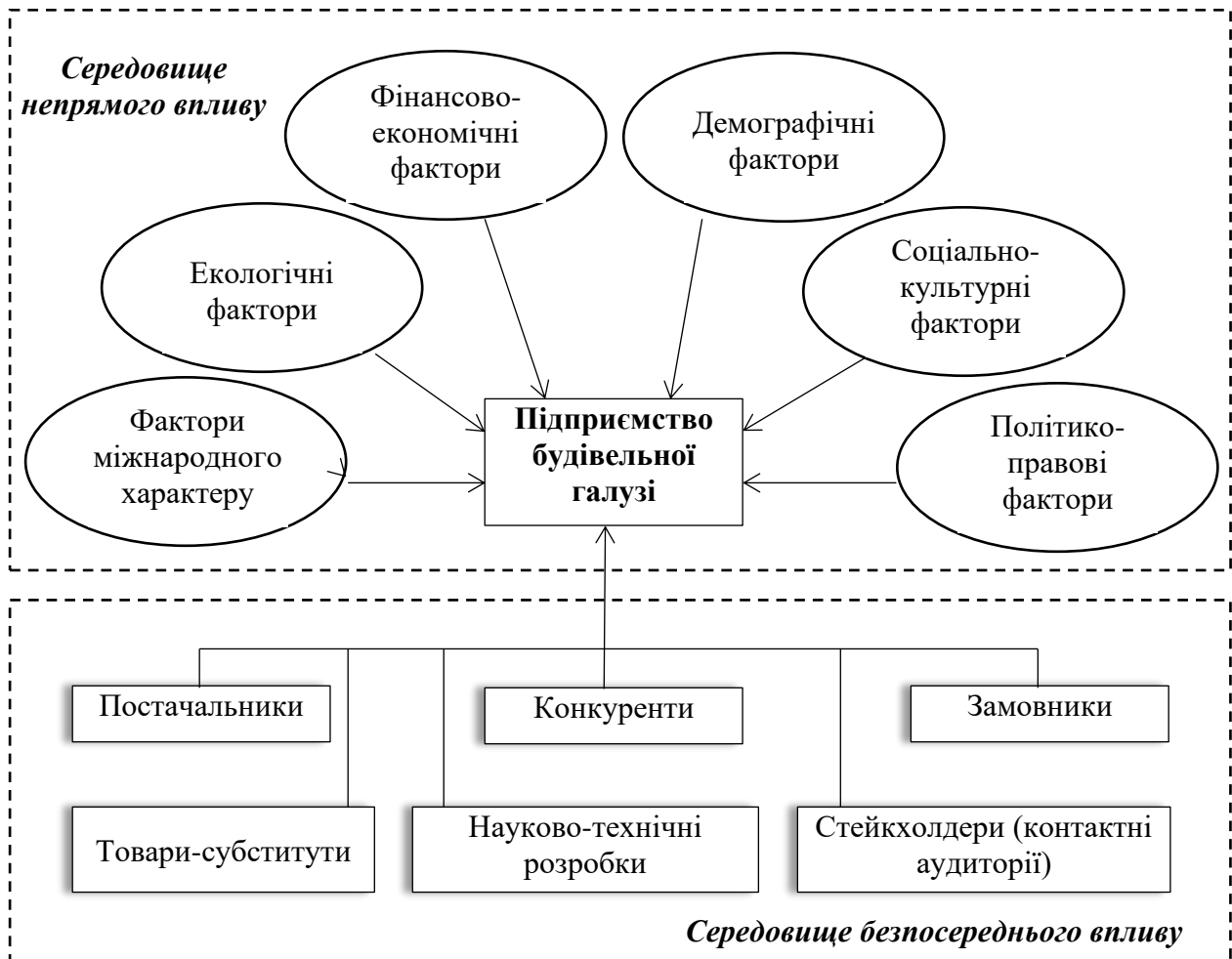


Рис. 1.7. Зовнішнє середовище підприємства будівельної галузі

*Джерело: побудовано автором*

Для здійснення такого аналізу і оцінки стану підприємства необхідна інформація про ресурси підприємства, дії і наміри конкурентів, розвиток ситуації на ринку. Проведення аналізу здійснюється за допомогою низки методів. Одним із найпоширеніших методів оцінки середовища є SWOT-аналіз. Методологія SWOT-аналізу передбачає «спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а далі – встановлення ланцюжків та зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формування стратегії підприємства» [55, с. 175].

Другий етап формування стратегії розвитку підприємства передбачає встановлення орієнтирів діяльності, тобто визначення місії та цілей підприємства.

Місія - це мета існування підприємства, яка повинна бути досягнута в

плановому періоді. Це комплексна мета, яка містить як внутрішні, так і зовнішні орієнтири діяльності. На основі цих орієнтирів визначають перспективи, яких може досягти підприємство. З точки зору І. Б. Дегтярьової та М. О. Харченко, суть місії «полягає в окресленні причини існування підприємства, його особливої ролі в економічній системі» [17, с. 10].

Місією задаються загальні орієнтири функціонування підприємства, а цілі фіксують його конкретний кінцевий стан. При цьому, як стверджує А. М. Баланович, «стратегічні цілі мають бути прийнятними, вимірюваними, досяжними, визначеними у часі, адже в процесі функціонування підприємства вони потребують коригування та узгодження» [3, с. 54].

І. Б. Дегтярьова та М. О. Харченко зазначають, що кожне підприємство визначає власну систему основних цілей, зокрема, за такими основними сферами діяльності:

- позиція підприємства на ринку;
- рівень продуктивності;
- доходи підприємства;
- фінансова стабільність;
- впровадження інновацій;
- соціальна відповідальність [17, с. 12].

На третьому етапі процесу стратегічного планування проводиться стратегічний аналіз, який являє собою порівняння цілей і результатів дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, визначення розриву між ними. Стратегічний аналіз - це перетворення бази даних, отриманої в результаті аналізу середовища, у стратегічний план підприємства.

До інструментарію стратегічного аналізу відносяться:

- формальні моделі та кількісні методи;
- самостійний творчий аналіз, який базується на специфіці підприємства, аналітичних та інтуїтивних здібностях менеджерів.

На наступному етапі формування стратегії розвитку підприємства проводять моделювання сценаріїв розвитку подій або стратегічних альтернатив

(досліджується вплив можливих сценаріїв розвитку подій на сформульовані стратегії; визначається конкурентоспроможність підприємства в разі реалізації тієї чи іншої стратегії при певному сценарії розвитку подій).

Перед тим, як вибрати стратегію розвитку, необхідно сформувати певну сукупність альтернативних стратегій. Як вже зазначалось, різновидами стратегії розвитку є наступні: стратегія розширення підприємства; стратегія розширення ринку; стратегія відмінної якості; підвищення ділової репутації; соціального іміджу; розвитку інноваційного продукту; підвищення соціальної відповідальності; розширення зовнішніх ринків та інші.

При формуванні будь-якої стратегічної альтернативи або сценарію розвитку подій підприємство стикається з об'єктивними обмеженнями, основними з яких є: рівень наявних фінансових ресурсів, рівень прийнятого ризику, потенційні можливості підприємства, відносини в межах робочих зв'язків підприємства, протидія конкурентів.

Стратегію розвитку підприємства обирає керівництво на основі аналізу факторів, які характеризують стан підприємства, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесів. Обираючи стратегію, в першу чергу необхідно враховувати такі ключові фактори: стан галузі і позиція на ній підприємства; цілі підприємства; інтереси і відносини вищого керівництва; фінансові ресурси підприємства; кваліфікація персоналу; зобов'язання підприємства; ступінь залежності від зовнішнього середовища; фактор часу [17, с. 64].

А. Томпсон та А. Стрікланд запропонували матрицю вибору стратегії в залежності від динаміки ринку продукції (росту галузі) та конкурентної позиції підприємства (рис. 1.8).

На шостому етапі процесу розробки стратегії розвитку відбувається створення і підготовка кінцевого стратегічного плану. Для цього менеджерам і керівництву фірми необхідно провести детальний аналіз програми фірми, її завдань та цілей, планів розвитку господарського портфеля.



Рис. 1.8. Матриця вибору стратегії (за А. Томпсоном та А. Стрікландом)

*Джерело: [33]*

Підготовка кінцевого стратегічного плану передбачає:

- створення організаційної структури, здатної успішно реалізувати стратегію;
- перегляд бюджетів для того, щоб спрямувати достатню кількість ресурсів у ті види діяльності, які визначають стратегічну успішність підприємства;
- узгодження системи винагород і стимулювання виконання та досягнення поставлених цілей;
- створення робочого оточення і корпоративної культури, які підтримують стратегію підприємства;
- забезпечення внутрішнього керівництва (лідерства), необхідного для реалізації стратегії та її удосконалення в процесі реалізації.

Впровадження стратегії включає, перш за все, розробку короткострокових



і середньострокових планів та програм, які повинні бути безпосередньо пов'язаними зі стратегічним планом для того, щоб забезпечити відповідність між сформованою стратегією і діями підприємства.

Стадія реалізації стратегії відіграє важливу роль в процесі здійснення стратегічного управління організацією. Важливою особливістю цієї стадії є те, що вона вимагає висококваліфікованого менеджменту.

На цій стадії необхідно:

- встановити пріоритети серед адміністративних завдань (розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем);
- здійснити підбір висококваліфікованих менеджерів;
- розробити систему мотивування та стимулювання персоналу;
- визначити норми та правила поведінки працівників;
- узгодити з розробленою стратегією стиль лідерства керівника підприємства.

Всі ці завдання вирішуються за допомогою змін. Тому саме зміни є стрижнем виконання стратегії. Проведення змін в організації приводить до того, що створюються умови, необхідні для здійснення діяльності, яка відповідає обраній стратегії.

Невміле виконання найперспективнішої стратегії може привести до погіршення ситуації, а за умови професійного підходу організація може отримати шанс на успіх, навіть якщо і були допущені помилки при розробці стратегії.

Дослідники називають різні причини, які призводять до невдач:

- невміння подолати опір персоналу змінам, що впроваджуються;
- нездатність чи небажання ознайомити персонал підприємства з цілями та змістом стратегії;
- несвоєчасне надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів;
- недосконалість системи контролю за результатами виконання стратегічних рішень та своєчасного внесення необхідних змін;

- відсутність системи мотивації та відповідної атмосфери відповідальності;
- невідповідність організаційних структур тим змінам, які заплановані стратегічним набором.

Необхідним етапом реалізації вибраної стратегії є контроль результатів діяльності підприємства. Процес контролю складається із встановлення стандартів та критеріїв, вимірювання фактично досягнутих результатів та коригування їх за умови значних відхилень. Важливо також забезпечити своєчасність проведення контролю, тільки в цьому випадку він може бути ефективним.

Формування стратегії розвитку підприємства передбачає використання комплексу методів, які науковцями поділяються на дві групи:

- методи однопродуктового аналізу – використовуються при монопрофільній діяльності підприємства або при вузькій номенклатурі товарів та послуг;

- методи портфельного аналізу – застосовуються за умови диверсифікованого виробництва.

Серед методів однопродуктового аналізу найбільш поширеними є:

- метод PIMS;

- метод кривих освоєння та метод життєвого циклу виробу (товару);

- метод SPACE.

Всі методи портфельного аналізу та вибору стратегії підприємства за умов диверсифікованого виробництва є матричними. Використання цих методів відбувається за однаковою схемою: як правило, будується матриця, на одній осі якої розміщуються оцінки перспектив розвитку ринку, на іншій – оцінка конкурентоспроможності так званого стратегічного центру господарювання (СЦГ). Визначають місію та цілі кожного такого центру, генеральну стратегію та її субстратегії. Стратегічні плани кожного СЦГ оцінюються центральним апаратом управління й визначаються основні показники стратегії підприємства в цілому.

Таким чином, формування та реалізація стратегії розвитку полягає у

здійсненні сукупності систематизованих та взаємоузгоджених етапів із визначення довгострокових цілей та напрямків діяльності підприємства. Єдиного правильного способу розробки стратегії не існує, кожний суб'єкт господарювання застосовує власні підходи, проте орієнтовна поетапність формування стратегії розвитку дозволяє виявити сучасний стан функціонування підприємства, його пріоритетні цілі та засоби і ресурси для їх досягнення.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «КРЕАТОР-БУД»

#### 2.1. Фінансова-економічний аналіз діяльності ПП «Креатор-Буд»

ПП «Креатор-Буд» – це вертикально-інтегрований холдинг повного циклу, заснований у 2006 році. Вид діяльності компанії – будівництво житлової та комерційної нерухомості. Місце знаходження юридичної особи: місто Тернопіль, вул. Листопадова, буд. 1/3, код ЄДРПОУ – 34227060.

До складу продуктового портфеля компанії входять понад 50 реалізованих проєктів. Для виконання будівельних робіт ПП «Креатор-Буд» має ліцензію Державної архітектурно-будівельної інспекції України на здійснення господарської діяльності з будівництва об'єктів IV та V категорій складності, видану 9 жовтня 2018 року [52].

ПП «Креатор-Буд» має філії у Києві, Львові та Тернополі, працівниками яких на сьогоднішній день будуються такі житлові комплекси:

- у Києві - Creator City, Krauss Gallery, Gravity Park;
- у Львові – ЖК на вулиці Стрийській, «Бетховен»;
- у Тернополі – Beverly Hills, Atlanta Tower, Manhattan, «Варшавський мікрорайон», «Домініканський», «Метрополь», «Панорама» та «Парковий комплекс» [52].

Будівельна компанія «Креатор-Буд» має великий досвід у проведенні будівельно-монтажних робіт на різних інфраструктурних об'єктах. Свої проєкти компанія створює по принципу естетичності, комфорту та іновацій. Структурні підрозділи компанії виконують різнопрофільні види робіт: від нульового етапу будівництва або реконструкції до благоустрою території.

Основні економічні показники діяльності ПП «Креатор-Буд», розраховані за даними фінансової звітності компанії (Додатки А-Б), наведені в табл. 2.1.

## Основні показники діяльності ПП «Креатор-Буд» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., +, -	
				абсолютні зміни	відносні, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	648913	607904	229069	-419844	-64,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	609351	582193	202004	-407347	-66,8
Валовий прибуток, тис. грн.	39562	25711	27065	-12497	-31,6
Чистий прибуток, тис. грн.	2770	1442	1198	-1572	-56,8
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	2004737	2417291	2640730	+635993	+31,7

Розрахунки показують, що на підприємстві у 2023 р. відбулося зменшення чистого доходу на 64,7% у порівнянні із 2021 р. Знизилась також собівартість реалізованої продукції (на 66,8%) та валовий прибуток (на 31,6%).

Причиною такої негативної динаміки зазначених показників стало падіння обсягів будівництва внаслідок воєнних дій. Наприклад, у Києві компанія, в основному, займалась закінченням проектів, розпочатих до початку повномасштабної війни, та обмежила запуск нових.

Причинами обмеження будівництва стали інтенсивні обстріли та низький попит на ринку. Значним викликом для повноцінної роботи підприємства стали також ліміти обсягів електроенергії внаслідок пошкоджень енергетичної інфраструктури. Стримуючим чинником для зростання обсягів будівництва стало скорочення виробництва деяких будівельних матеріалів та сировини внаслідок зруйнування виробничої бази підприємств-виробників.

Водночас, середньорічна вартість активів у ПП «Креатор-Буд» збільшилась із 2004,7 млн. грн. у 2021 р. до 2640,7 млн. грн. у 2023 р. або на 31,7%, що пов'язане із придбанням нової будівельної техніки.

Чистого прибутку підприємство отримало у 2023 р. 1198 тис. грн., що на

1572 тис. грн. або на 56,8% менше, ніж у 2021 р. (рис. 2.1).

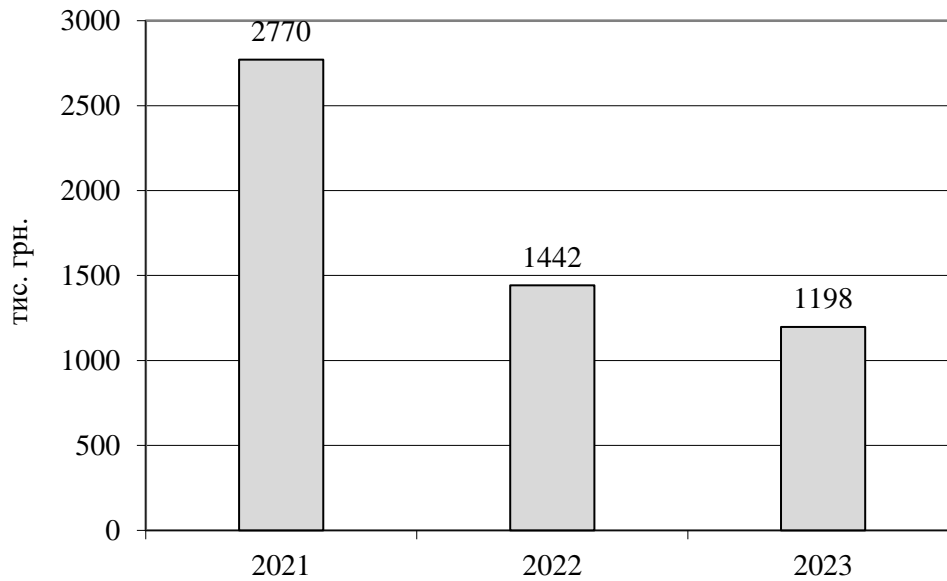


Рис. 2.1. Чистий прибуток ПП «Креатор-Буд» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Розрахунок основних показників рентабельності ПП «Креатор-Буд» наведено в табл. 2.2

Таблиця 2.2

Показники рентабельності ПП «Креатор-Буд» у 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (2023р. - 2021р.), +,-
Рентабельність продажів, %	0,43	0,24	0,52	+0,09
Рентабельність активів, %	0,14	0,05	0,05	-0,09
Рентабельність витрат, %	6,49	4,42	13,40	+6,91
Рентабельність власного капіталу, %	7,04	3,40	2,68	-4,36

Динаміка показників рентабельності компанії проілюстрована на рис. 2.2.

За результатами аналізу прибутковості ПП «Креатор-Буд» зробимо такий висновок:

- всі розраховані показники рентабельності мають дуже низькі значення. Така ситуація пояснюється зменшенням суми чистого прибутку компанії при одночасному зростанні вартості активів, власного капіталу та чистого доходу;

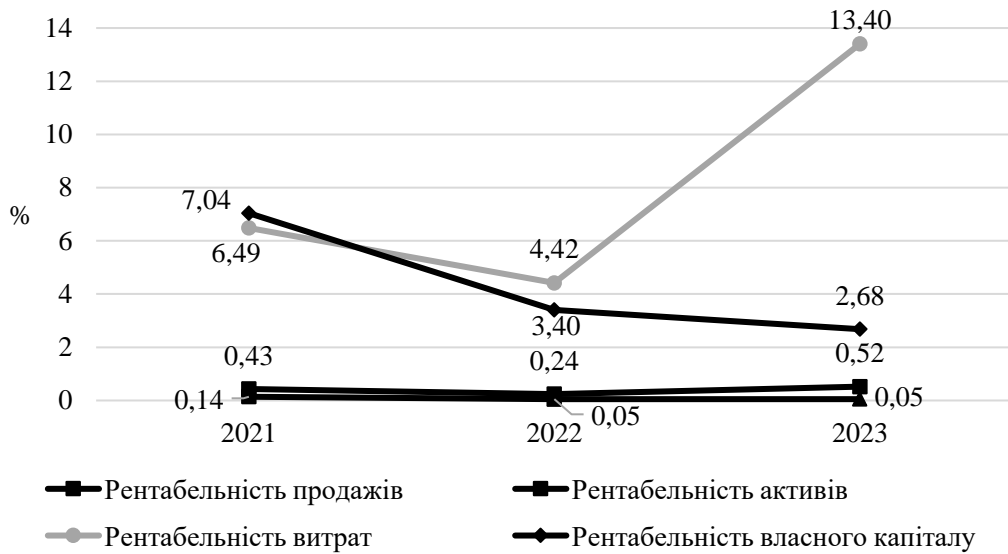


Рис. 2.2. Показники рентабельності ПП «Креатор-Буд» у 2021-2023 рр.

- низькі значення показника рентабельності активів не дають можливості підприємству активно користуватись банківськими кредитами;
- відбувається зниження показників рентабельності активів та рентабельності власного капіталу.

Аналіз складу та структури доходів ПП «Креатор-Буд» проведено в табл. 2.3.

Доходи ПП «Креатор-Буд» у 2023 р. зменшились проти 2021 р. на 339950 тис. грн. або на 47,6%. Це відбулося за рахунок зниження чистого доходу від реалізації продукції. Спостерігається збільшення: інших операційних доходів – на 77932 тис. грн. (у 2,3 рази); доходів від фінансової діяльності – на 172 тис. грн. (у 4,2 рази); доходів від інвестиційної діяльності – на 1790 тис. грн. (на 44,8%).

Доходи від іншої операційної діяльності (доходи від операційної оренди активів та суми неустойок) зросли як за рахунок збільшення обсягів надання послуг, так і за рахунок цінового фактора, а зростання доходів від фінансової діяльності – це результат погашення облігацій, які були придбані підприємством три роки тому.

## Структура доходів ПП «Креатор-Буд» за період 2021-2023 рр.

Вид доходу	2021 р.		2023 р.		Відхилення, +, -		
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	тис. грн. (гр.4- гр.2)	% (гр.6/ гр.2 * 100 %)	за част- кою, % (гр.5 – гр.3)
1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід від основної операційної діяльності (чистий дохід від реалізації)	648913	90,8	229069	61,2	-419844	-64,7	-29,6
Дохід від іншої операційної діяльності (інші операційні доходи)	61366	8,6	139298	37,2	+77932	+127,0	+28,6
Доходи від фінансової діяльності	53	0,0	225	0,1	+172	+324,5	+0,1
Доходи від інвестиційної діяльності (інші доходи)	3996	0,6	5786	1,5	+1790	+44,8	+0,9
Разом доходів	714328	100,0	374378	100,0	-339950	-47,6	x

Найбільшу питому вагу, як у 2021-му, так і у 2023 р., має дохід від основної операційної діяльності, хоча й спостерігається її зниження – з 90,8% до 61,2%.

Друге місце посідає дохід від іншої операційної діяльності, частка якого зросла із 8,6% до 37,2%. Незначну частку мають доходи від фінансової та інвестиційної діяльності.

Склад і структура витрат та відрахувань ПП «Креатор-Буд» наведені в табл. 2.4.

Розрахунки показали, що витрати та відрахування зменшились у динаміці на 338378 тис. грн., або на 47,6%. Це відбулося за рахунок зменшення: собівартості реалізованої продукції – на 407347 тис. грн. (на 66,8%), адміністративних витрат – на 24721 тис. грн. (на 35%), податку на прибуток – на 797 тис. грн. (на 43,8%). Збільшились за період, що аналізується, інші операційні витрати – на 81183 тис. грн. (у 4,2 рази), витрати від фінансової діяльності – на 2235 тис. грн. (у 2,9 рази), а також витрати від інвестиційної діяльності – на 11069 тис. грн. (у 4,3 рази).



Склад та структура витрат і відрахувань ПП «Креатор-Буд» за період  
2021-2023 рр.

Вид витрат	2021 р.		2023 р.		Відхилення, +, -		
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн. (гр.4- гр.2)	% (гр.6/ гр.2 * 100 %)	За часткою, % (гр.5 - гр.3)
1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість реалізованої продукції	609351	85,6	202004	54,1	-407347	-66,8	-31,5
Адміністративні витрати	70541	9,9	45820	12,3	-24721	-35,0	+2,4
Витрати від іншої операційної діяльності (інші операційні витрати)	25353	3,6	106536	28,5	+81183	+320,2	+24,9
Витрати від фінансової діяльності	1173	0,2	3408	0,9	+2235	+190,5	+0,7
Витрати від інвестиційної діяльності	3319	0,5	14388	3,9	+11069	+333,5	+3,4
Податок на прибуток	1821	0,2	1024	0,3	-797	-43,8	+0,1
Разом витрат та відрахувань	711558	100,0	373180	100,0	-338378	-47,6	x

Найбільшу частку в складі витрат та відрахувань має собівартість реалізованої продукції (85,6% у 2021 р., 54,1% у 2023 р.). Друге місце в цій структурі займають інші операційні витрати (28,5% у 2023 р.), а третє - адміністративні витрати (12,3% у 2023 р.).

Таким чином, результати аналізу показників фінансово-господарської діяльності ПП «Креатор-Буд» показали, що на підприємстві у 2023 р. відбулося зменшення чистого доходу, собівартості реалізованої продукції та валового прибутку. Причиною цього стало падіння обсягів будівництва внаслідок воєнних дій. Чистий прибуток підприємства зменшився у 2023 р. на 56,8% проти 2021 р.

## 2.2. Оцінка ефективності діючої стратегії розвитку ПП «Креатор-Буд»

На сьогоднішній день вченими ще не сформована комплексна система оцінки ефективності реалізації стратегій. Проте, якщо врахувати, що стратегія розвитку підприємства - це детальний довгостроковий комплексний план, спрямований на досягнення певних цілей, то ефективністю реалізації цієї стратегії можна вважати відповідність отриманих результатів поставленим стратегічним цілям.

Аналіз зовнішнього середовища, основних економічних показників діяльності та внутрішніх можливостей ПП «Креатор-Буд» в різні періоди його функціонування показав, що із самого початку свого функціонування і до 2021 року основним різновидом стратегії розвитку будівельної компанії була стратегія концентрованого зростання.

Ця стратегія пов'язана зі зміною продукту та ринку. У випадку проходження цією стратегією фірма намагається поліпшити свій продукт або виробляє новий, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то фірма веде пошук можливостей поліпшення свого становища на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

Стратегічний план ПП «Креатор-Буд» на той період функціонування (2018-2020 рр.) мав вигляд, відображений у табл. 2.5.

Результати SWOT-аналізу того періоду показали, що можливості компанії полягали у наявності необхідних фінансових ресурсів та ринковій потребі у її продукті. Загрози полягали у появі нових конкурентів на ринку будівельних послуг.

Сильними сторонами компанії були визначені забезпеченість обладнанням та будівельною технікою, а слабкими - слабкий рівень розвитку маркетингу; високий рівень дебіторської заборгованості

Стратегічними цілями було досягнення річних темпів приросту обсягів будівництва у розмірі 20-22%, а темпів приросту продуктивності праці у розмірі 10-15%.

## Стратегічний план ПП «Креатор-Буд» на період 2018-2020 рр.

Основні відомості про підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю ПП «Креатор-Буд» Сфера діяльності – будівництво житлових і нежитлових будівель
Основні результати SWOT-аналізу	Можливості – ринкова потреба в послугах; наявність необхідних фінансових ресурсів; Загрози – поява нових конкурентів на ринку будівельних послуг; Сильні сторони – забезпеченість обладнанням та будівельною технікою; Слабкі сторони – слабкий рівень розвитку маркетингу; високий рівень дебіторської заборгованості
Місія підприємства	Відповідальність за якість будівництва - наш ключовий принцип. Довіра партнерів - найкращий аргумент на нашу користь
Стратегічні цілі підприємства	Досягти річних темпів приросту обсягів будівництва у розмірі 20-22%; Досягти темпів приросту продуктивності праці у розмірі 10-15%
Корпоративна базова стратегія підприємства	Стратегія концентрованого зростання
Функціональні стратегії	Маркетингова стратегія – стратегія широкого проникнення; Виробнича стратегія – орієнтація на повне використання виробничого потенціалу; Стратегія персоналу – кадрове забезпечення базової стратегії; покращення умов і привабливості праці; збільшення чисельності персоналу; Стратегія наукових досліджень і науково-конструкторських робіт (НДНКР) – наступальна (розробка нових технічних та технологічних рішень для забезпечення базової стратегії); Фінансова стратегія – забезпечення високих темпів зростання доходів та чистого прибутку
Основні показники стратегічного плану на кінець 2020 року як орієнтири для досягнення стратегічних цілей	Обсяг реалізації – 660,0 млн. грн.; Чистий прибуток – 13,2 млн. грн. Рентабельність продажів – 2,0%

Для забезпечення стратегії концентрованого зростання на підприємстві були розроблені відповідні функціональні стратегії (рис. 2.3):

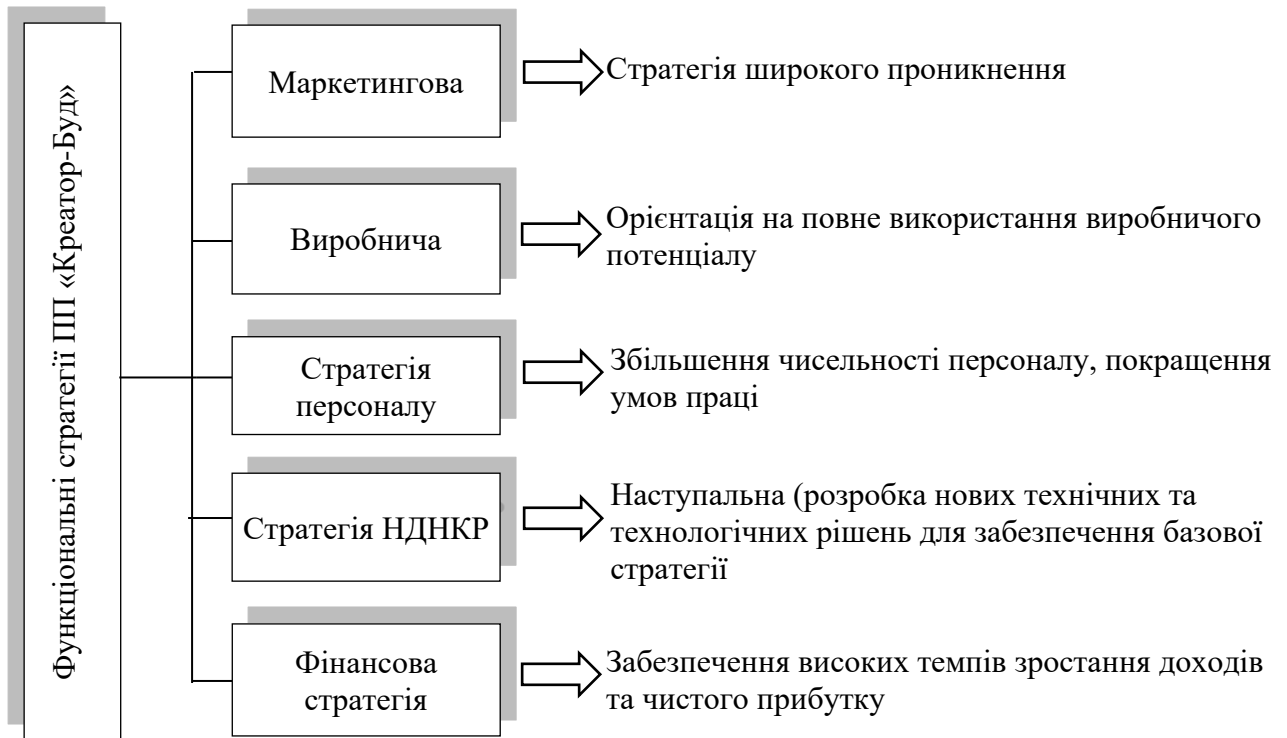


Рис. 2.3. Функціональні стратегії у ПП «Креатор-Буд», що реалізовувались до 2021 року

Рівень досягнення стратегічних орієнтирів ПП «Креатор-Буд» у 2020 р. відображено на рис. 2.4.

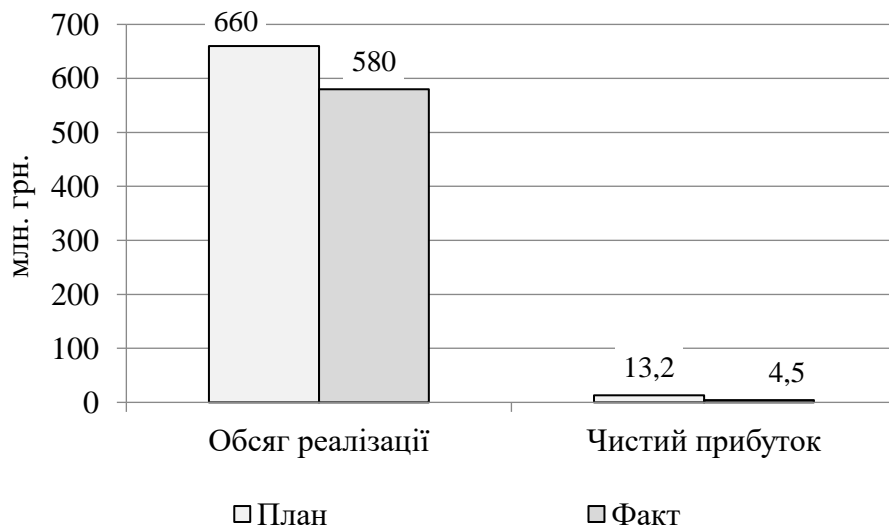


Рис. 2.4. Рівень досягнення стратегічних орієнтирів ПП «Креатор-Буд» у 2020 р.

Отже, у 2020 р. фактичний обсяг виконаних будівельних робіт ПП «Креатор-Буд» склав 580 млн. грн., що на 12,1% менше планового показника. Фактичний обсяг чистого прибутку підприємства дорівнював 4,5 млн. грн., що менше від планового показника на 65,9%. Відповідно, фактичний показник рентабельності продажу дорівнював у 2020 р. 0,3% (4,5/580), а за планом передбачалось значення 2,0%.

Тобто реалізація стратегії концентрованого зростання не забезпечила досягнення стратегічних орієнтирів компанії.

Із 2021 року підприємство реалізує стратегію розширення ринку, яка полягає у пошуку нових ринків для товару, який вже виробляється. Для будівельної компанії ця стратегія означає територіальну експансію або впровадження в нові регіони країни.

Як вже зазначалось у попередньому підрозділі роботи, підприємство вийшло на ринок Львова та Тернополя.

Стратегія розширення ринку реалізується ПП «Креатор-Буд» завдяки участі компанії у державних тендерах через електронну систему Prozorro, яка стала обов'язковою з 1 серпня 2016 року згідно Закону України «Про публічні закупівлі» [1].

Проведений аналіз показників фінансово-господарської діяльності ПП «Креатор-Буд» за 2021-2023 рр. показав, що на підприємстві відбулося зниження чистого прибутку та показників рентабельності. Виходячи із цих даних, на цей період була б доцільною стратегія стабілізації.

Стратегія стабілізації застосовується підприємствами, які вже домінують на даному ринку, і в умовах стабільності обсягів продаж і прибутків ця стратегія має за мету підтримку існуючого стану впродовж якомога довшого періоду. Стратегія включає такі підвиди стратегічних альтернатив: економія витрат, постійна адаптація до зовнішнього середовища, підтримання іміджу підприємства.

Основними напрямками стратегії стабілізації ТОВ «Креатор-Буд» повинні були стати економія витрат, проведення технічного переоснащення виробництва

та впровадження бюджетування. Для забезпечення реалізації стратегії стабілізації слід було розробити такі функціональні стратегії (рис. 2.5):

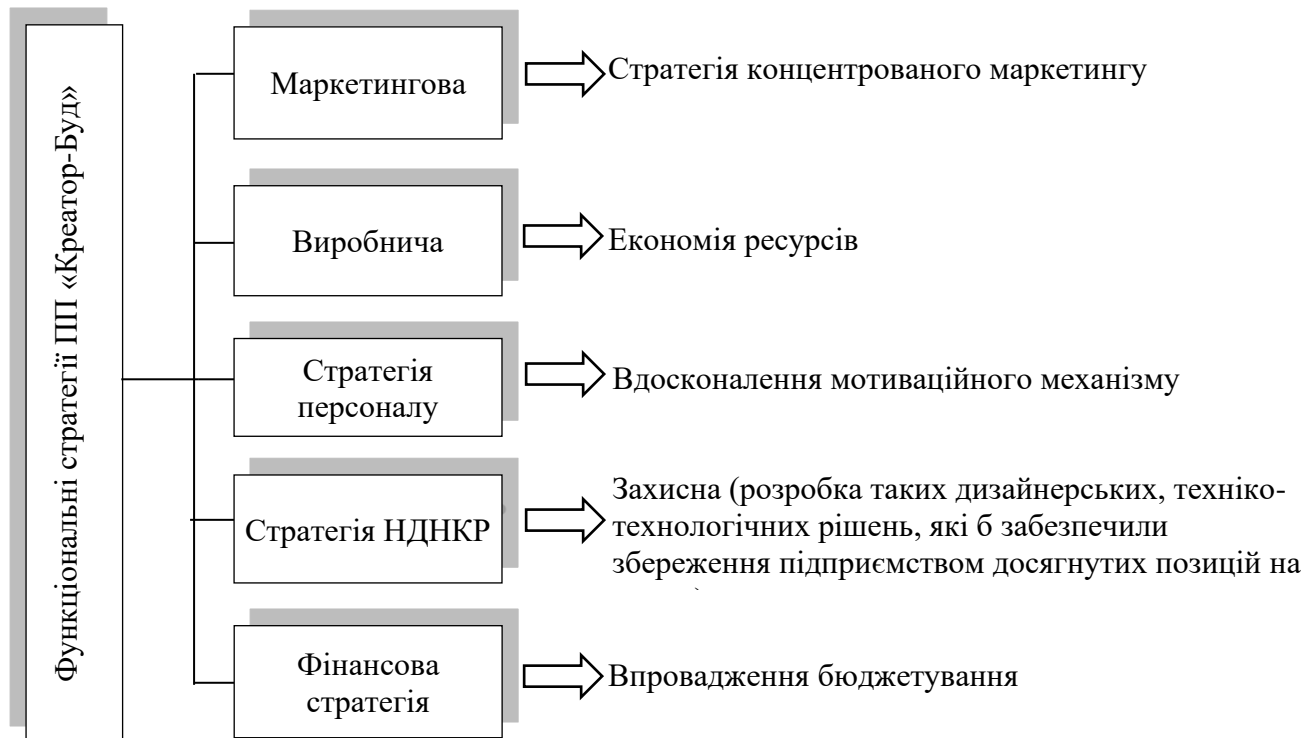


Рис. 2.5. Функціональні стратегії ПП «Креатор-Буд», необхідні для реалізації стратегії стабілізації

*Джерело: розробка автора*

Отже, можна зробити висновок, що у період 2021-2023 рр. компанією було неправильно обрано стратегію розширення ринку. З нашої точки зору, було б більш доцільно застосувати стратегію стабілізації. Однак, слід врахувати, що при виборі стратегії розвитку керівництво ПП «Креатор-Буд» не очікувало настання таких форс-мажорних обставин, як війна.

### **2.3. Проблеми розвитку ПП «Креатор-Буд» на будівельному ринку в період війни**

Будівельна галузь відіграє значну роль у господарському комплексі країни та національній економіці. Економічний ефект від розвитку будівництва полягає

у мультиплікаційному ефекті коштів, вкладених у нього, адже «з розвитком будівельної галузі розвиваються: виробництво будівельних матеріалів і відповідного обладнання, машинобудівна галузь, металургія і металообробка, нафтохімія, виробництво скла, деревообробна і фарфоро-фаянсова промисловість, транспорт, енергетика тощо. Також будівництво, як ніяка інша галузь економіки, сприяє розвитку підприємств малого і середнього бізнесу» [25, с. 67].

Однак, на роль будівельної галузі та на розвиток будівельного ринку країни значний вплив виявила війна, викликавши значне скорочення нових будівельних проектів та уповільнення ринкової активності [13].

Проаналізуємо основні тенденції будівельного ринку у воєнний період. За висновками експертів, сфера будівництва стала однією із галузей економіки, які найбільше постраждали після початку повномасштабної війни в Україні. У більшості будівельних компаній внаслідок обстрілів будівництво припинилося на три місяці [2].

Великі будівельні компанії, в основному, займаються закінченням проектів, розпочатих до війни, та обмежують запуск нових.

Незначна кількість нових будівельних проектів пов'язана з відбудовою зруйнованої інфраструктури, ці проекти фінансуються різними організаціями, фондами та країнами-донорами.

Будівництво житлових комплексів, в основному, здійснюється в західних районах України, після початку війни було запуснено 275 нових проектів. Розподіл будівництва житлових комплексів за областями країни наведено на рис. 2.6.

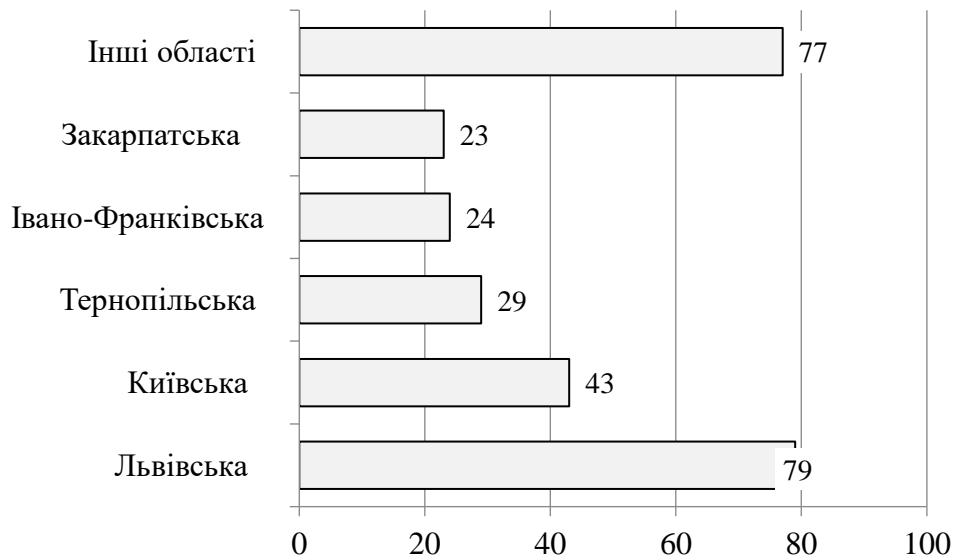


Рис. 2.6. Розподіл будівництва житлових комплексів за областями у 2022-2023 рр., одиниць

Джерело: побудовано за [2]

Для ПП «Креатор-Буд», як і для інших будівельних підприємств, характерні такі проблеми розвитку в період війни (рис. 2.7).

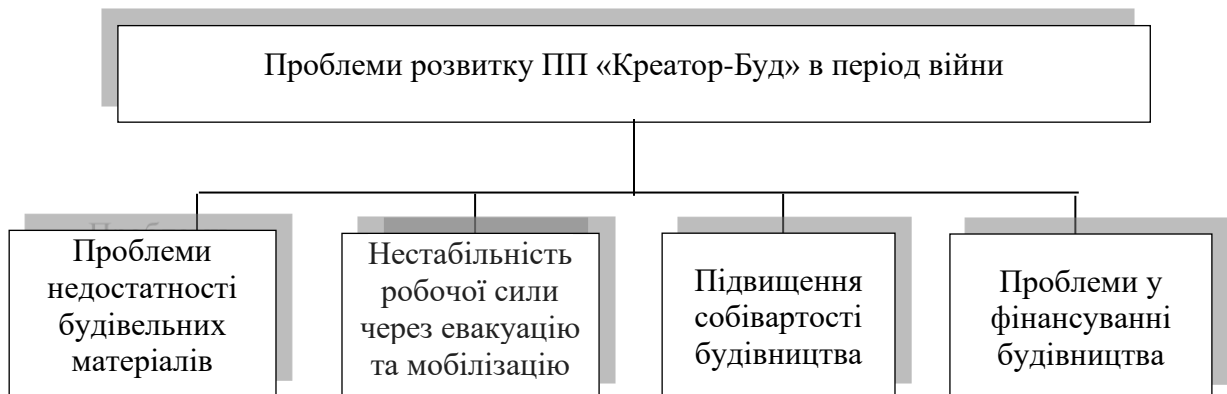


Рис. 2.7. Проблеми розвитку ПП «Креатор-Буд» та інших будівельних компаній в період війни

Джерело: розроблено автором

Проблеми недостатності будівельних матеріалів виникли внаслідок зменшення виробництва вітчизняних матеріалів через руйнування потужностей виробників або через зупинку виробництва. Експерти зазначають, що за період



повномасштабної війни руйнувань зазнали близько 15% виробничих потужностей будівельних матеріалів [42], найбільші втрати зафіксовані у сегментах металопрокату та сухих гіпсових сумішей. Наприклад, значної руйнації і закриття зазнали заводи з виробництва гіпсокартону та сумішей в Соледарі та Бахмуті. Продажі будівельних матеріалів зменшились у десять разів, у порівнянні із довоєнним періодом [58].

Крім того, що зменшились обсяги виробництва будівельних матеріалів, наявні їх обсяги почали спрямовуватись для швидкого відновлення інфраструктури, пошкодженої воєнними діями.

Завезення імпорتنих будівельних матеріалів у перші місяці війни було ускладненим або й практично неможливим. Якщо раніше такі будівельні матеріали, як скло, бітум, металопрокат, цемент, сендвіч-панелі імпортувались із Білорусі, то з початку повномасштабного вторгнення відбулася переорієнтація імпорту з країн ЄС та Туреччини.

Закриття українських портів унеможливило імпорт будівельних матеріалів морським шляхом, він проходить, в основному, через Румунію, що теж веде до підвищення собівартості будівництва.

На будівельному ринку України виник дефіцит робочої сили. Аналітики зазначають, що у деяких забудовників дефіцит професійних кадрів дорівнює 50%. Для залучення працівників будівельні компанії змушені підвищувати заробітну плату, зокрема з початку 2023 р. вона збільшилась на 15-25% [13].

Логічно, що підвищення рівня заробітних плат, а також здорожчання доставки будівельних матеріалів приводить до збільшення собівартості будівництва. За період 2022-2023 рр. цей показник збільшився на 53%, що спричинило зростання цін на ринку первинної нерухомості [40].

Аналіз стану фінансування будівництва житла свідчить, що на сьогодні лише 20% проектів мають достатнє фінансування, яке не залежить від поточного рівня продажів. В основному, це проекти, що реалізуються іноземними інвесторами або у партнерстві з українськими девелоперами [21].

Для реалізації великих проектів у житловому будівництві часто

використовується так зване «перехресне фінансування», коли кошти від продажу квартир у вже споруджуваному об'єкті девелопер направляє на старт будівництва нового проекту. У цьому випадку, при виникненні будь-яких складнощів з будівництвом проекту вони можуть привести до значних затримок у строках його закінчення, а інколи і до банкрутства компанії.

Аналітики зазначають, що «в умовах сформованої кон'юнктури ринку, коли пропозиція в середньому на 40% перевищує існуючий попит, для успішної реалізації проекту українським девелоперам необхідно мати як мінімум 30-40% резерву від кошторисної вартості будівництва. Цих коштів вистачить на те, щоб будувати, як мінімум, 6-9 місяців, не розраховуючи на активні продажі» [21].

Одним із факторів, які підтримують будівельну галузь, стала програма іпотечного кредитування «єОселя». Програма ініційована Президентом України, вона передбачає отримання кредиту на купівлю квартири під відсоткову ставку від 3% до 7% річних. На сьогодні загальна сума вже виданих кредитів перевищила 7 млрд. грн., квартири за цією програмою вже придбали 4933 сімей [13].

Аналізуючи проблеми розвитку будівельних компаній у період війни, слід зазначити, що будівельний ринок і в довоєнний період не мав ідеальних характеристик.

До основних проблем функціонування будівельних компаній перед війною дослідники відносять наступні:

- відсутність джерел фінансування будівництва;
- високий ступінь зносу основних фондів;
- недосконала система ціноутворення;
- бюрократичні перешкоди на шляху реалізації інвестиційних проектів;
- відсутність рівних правових умов діяльності всім учасникам інвестиційного процесу;
- недосконала система механізмів нормативно-правового регулювання відносин у житловій сфері;
- низький рівень інвестиційної активності будівельних підприємств» [19, с.

121].

Деякі проблеми будівельного ринку у сегменті будівництва нежитлової нерухомості вдавалось згладжувати дією президентської програми «Велике будівництво», яка розпочалась в Україні у березні 2020 р. На даний час програму згорнуто, адже вона була розрахована на мирний час. На об'єктах будівництва за цією програмою було створено понад 200 тис. робочих місць, щорічне зростання ВВП, створене програмою, складало 1,5-4% [24].

Варто сподіватися, що наявні проблеми ПП «Креатор-Буд» вдасться вирішити участю підприємства у Програмі відновлення житла. Мета цієї програми – відновлення у максимально короткі строки критично важливих об'єктів та гарантування українцям базових стандартів якості життя [9].

Програма має три складові:

- виділення цільових коштів для ремонту пошкодженого майна;
- видача житлових сертифікатів власникам зруйнованого житла;
- запуск компенсації громадянам, які вже зробили ремонти самостійно.

Крім відновлення зруйнованого житла, ПП «Креатор-Буд» може брати участь у відбудові соціальної інфраструктури. Для цього будуть застосовані механізми державно-приватного партнерства.

Отже, проблемами функціонування ПП «Креатор-Буд» та інших будівельних підприємств у воєнний період слід назвати такі: недостатність будівельних матеріалів, нестабільність робочої сили через евакуацію та мобілізацію, підвищення собівартості будівництва, проблеми у фінансуванні будівництва.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ МОДИФІКАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «КРЕАТОР-БУД»

### 3.1. Реалізація стратегії внутрішнього зростання у ПП «Креатор-Буд»

Аналіз сучасного стану розвитку ПП «Креатор-Буд», проведений у попередньому розділі роботи, засвідчив про необхідність зміни існуючої стратегії розвитку підприємства. Найбільш прийнятною для компанії на сучасному етапі розвитку є стратегія внутрішнього зростання, і, зокрема такі її підвиди:

- зміни у продукті;
- зміни в організації;
- зміни в технології (реінжиніринг, інновація).

Одним із напрямів реалізації стратегії внутрішнього зростання є впровадження інновацій у діяльність компанії. Для житлового будівництва характерними є різні види інновацій. Їх класифікація наведена на рис. 3.1.

Для застосування у ПП «Креатор-Буд» у наведеній класифікації можна виділити такі напрямки:

- створення комплексної системи управління розвитком будівельної компанії (організаційні інновації);
- участь у державно-приватному партнерстві (інвестиційні інновації);
- впровадження інноваційних кредитних програм (інвестиційні інновації);
- застосування нових технологій будівництва та нових видів житла (технологічні інновації);
- застосування нових видів будівельних матеріалів (продуктові або матеріальні інновації).

Для ПП «Креатор-Буд» пропонується впровадження технологічних та продуктових інновацій. Пояснимо більш детально цю пропозицію.

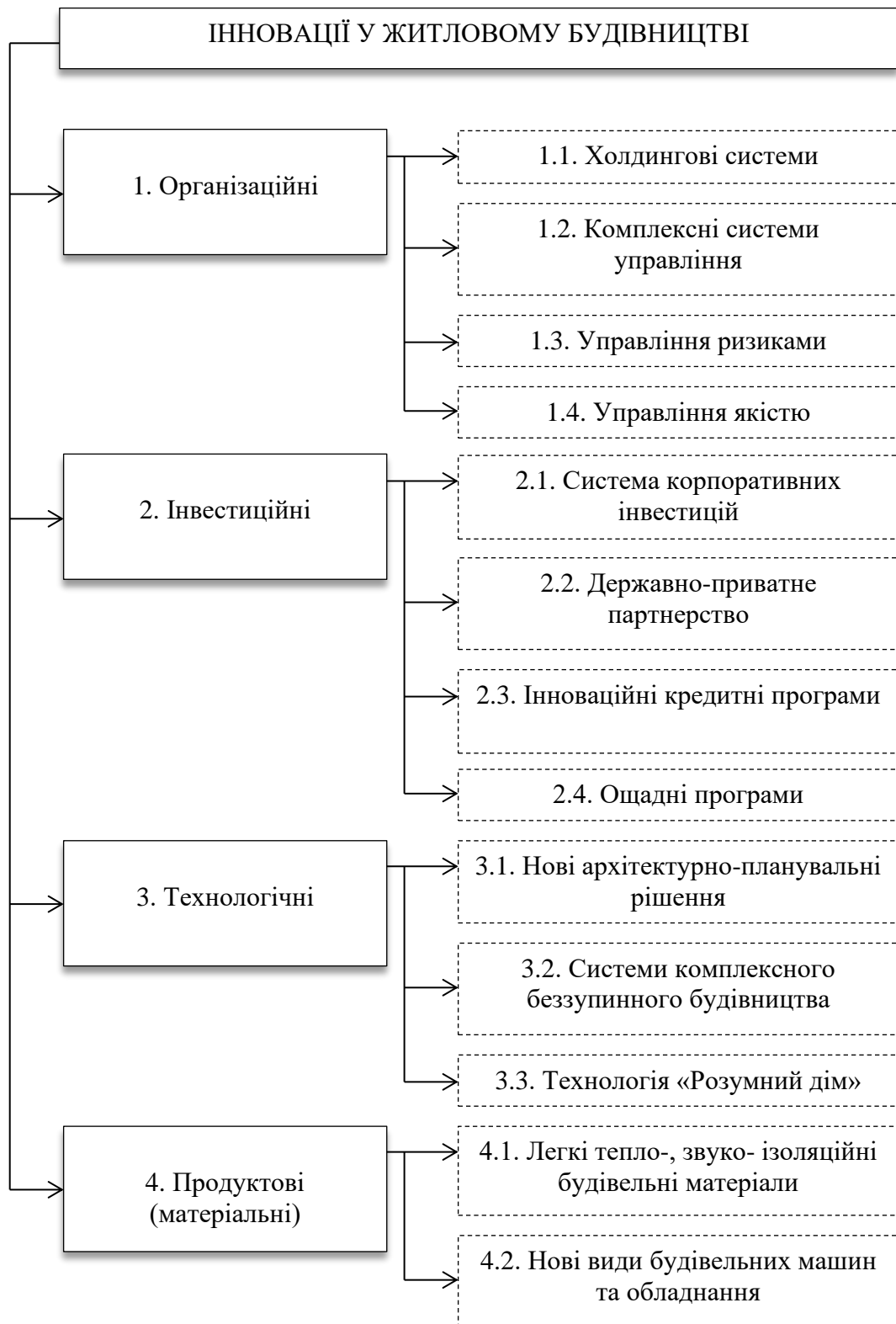


Рис. 3.1. Класифікація інновацій у житловому будівництві

Джерело: розроблено за [34; 59]

На сьогоднішній день компанія будує житлові комплекси в Києві, Львові та Тернополі, а також займається будівництвом комерційної нерухомості. Пропонуємо розширити перелік цих об'єктів включенням до їх складу будівництва невеликих житлових будинків, так званих котеджів.

Розглянемо переваги та недоліки для ПП «Креатор-Буд» будівництва котеджів (рис. 3.2).

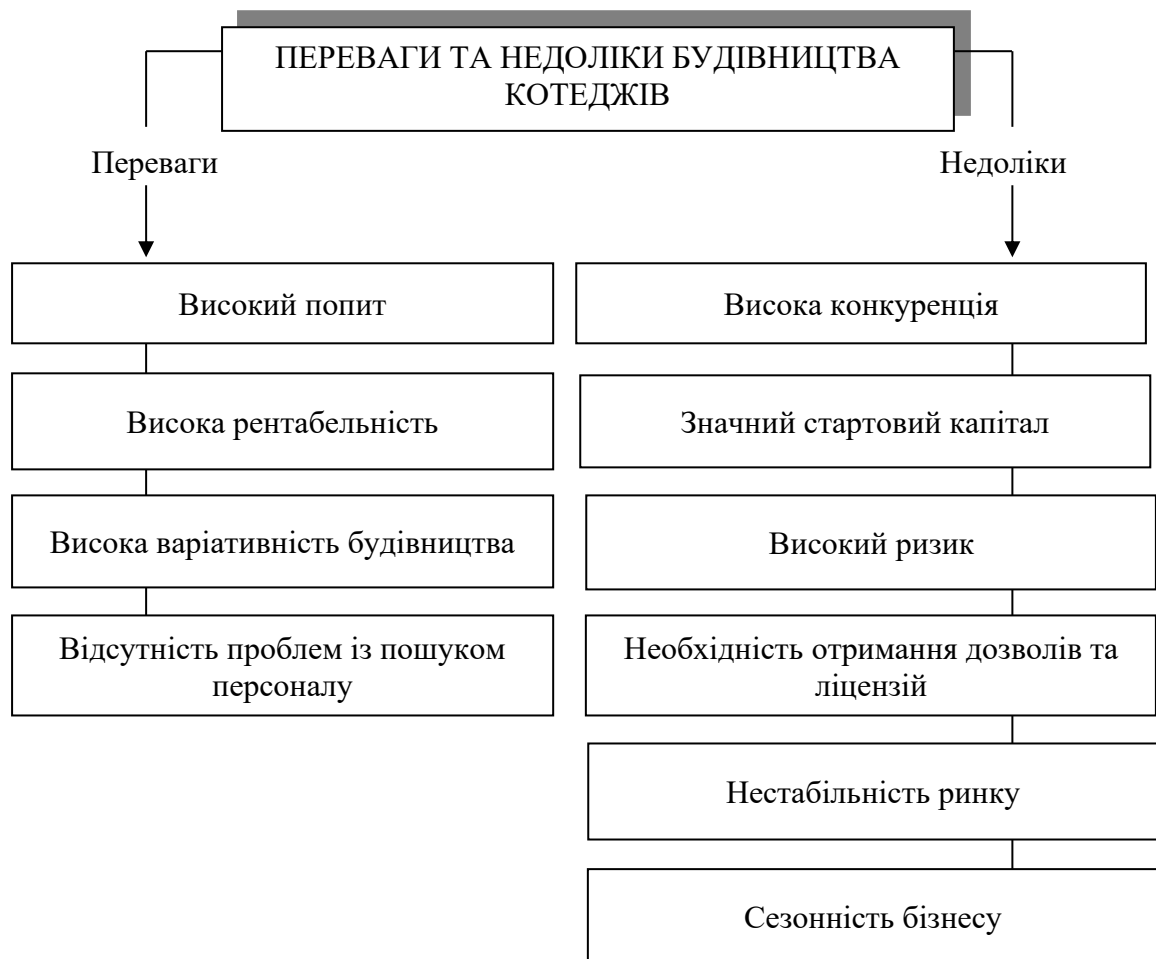


Рис. 3.2. Переваги та недоліки для ПП «Креатор-Буд» будівництва котеджів

*Джерело: розроблено автором*

Отже, будівництво котеджів має як свої переваги, так і недоліки для будівельних компаній.

Однією із переваг цього будівництва є високий попит, який пов'язаний, перш за все, з такими недоліками проживання у містах, як погана екологія чи завантажена транспортна мережа.

Для будівництва котеджів характерна висока рентабельність, цей показник може досягати значення до 100% і вище, він залежить від місця розташування будівництва та перспектив розвитку інфраструктури.

Висока варіативність будівництва означає, що будівельна компанія може обирати, які види котеджів буде будувати та які при цьому будуть задіяні технології. Це можуть бути дерев'яні, цегляні, каркасні або кам'яні будівлі, від цього вибору залежатиме собівартість робіт та швидкість будівництва. Серед сучасних технологій будівництва замських житлових будинків можна виділити такі:

- будівельна технологія RBS – використання будівельних конструкцій, виготовлених з полімерних панелей і призначених для заливки бетоном;
- монолітне будівництво «ЛЕГОСТРОЙ» - теплоощадна технологія монолітного будівництва, заснована на використанні незнімної опалубки з полістиролу;
- технологія TICE – будівництво з використанням переставних модулів;
- каркасні технології і будинки з конструкцією «сандвіч» - використовуються великорозмірні тришарові стінові панелі, внутрішність яких наповнює утеплювач, обшитий з обох сторін металевими листами або деревом;
- технологія «НЕВЕЛ» - будівництво за допомогою блоків, виготовлених із сирі суміші, що включає кварцовий пісок, вапно, цемент і алюмінієву пудру [57].

В Україні зараз трендовими є такі види замського житла:

- таун-хауси (діапазон площ цього житла – 60-350 кв. м);
  - каркасні будинки, основою стін яких є панелі з різних матеріалів.
- Перевагою каркасних будинків є швидкість будівництва;
- будинки з мансардою, що дозволяє збільшити площу за невеликих фінансових витрат;
  - будинки з дерева;
  - будинки з панорамними вікнами;
  - енергоефективні будинки;

- будинки з відкритим плануванням (кухні та вітальні);
- збірні будинки з клеєного бруса за технологією словенської будівельної компанії Jelovica.

Певним «плюсом» будівництва котеджів для ПП «Креатор-Буд» є відсутність проблем із пошуком персоналу, адже на ринку пропонують свою роботу багато універсальних будівельників, тобто таких, які можуть виконувати різноманітні види робіт.

Водночас, крім переваг, будівництво котеджів матиме для ПП «Креатор-Буд» і певні недоліки. Одним із них є дуже висока конкуренція на цьому ринку, адже на ньому функціонують як представники малого бізнесу, так і великі девелопери.

Будівництво котеджів потребує вкладення значного стартового капіталу, особливо на придбання земельної ділянки під будівництво.

Високі маркетингові ризики будівництва котеджів пов'язані з економічною ситуацією в регіоні, з нестабільністю ринку, що може спричинити скорочення попиту населення на цей вид житла. Цінові ризики пов'язані із зростанням вартості будівельних матеріалів.

Плануючи будівництво котеджів, будівельна компанія повинна передбачити необхідність отримання низки дозволів, зокрема таких:

- дозвіл на будівництво, який видається членом інспекції державного архітектурно-будівельного контролю в ліцензійному центрі на території виконання або підготовки будівельних робіт;
- дозвільні документи на підведення інженерних комунікацій (водо-, електро- та газопостачання).

Прийнявши рішення щодо будівництва котеджів, ПП «Креатор-Буд» необхідно активізувати рекламну діяльність відділу маркетингу за такими напрямками:

- співпраця з ріелтерськими агентствами;
- створення нових розділів на сайті компанії з калькулятором вартості котеджів;



- удосконалення ведення соціальних мереж;
- розміщення стаціонарної реклами на щитах.

Ще одним видом інновацій, які пропонуються до впровадження у ТОВ «Креатор-Буд» є продуктивні (матеріальні) інновації або застосування нових будівельних матеріалів.

Серед стінових будівельних матеріалів відносно новими можна назвати такі:

- ніздрюватий бетон – цементний камінь з повітряними порами з високими теплозахисними характеристиками. З цього матеріалу виробляються плити для перегородок, плити покриттів, дрібні стінові блоки, внутрішні та зовнішні стінові панелі. Експерти відзначають таку перевагу цього матеріалу, як можливість робити стіни будинків фактично одношаровими;

- поризовані керамічні блоки, основними характеристиками яких є високі теплоізоляційні властивості. Технологія виробництва цього матеріалу була запатентована в Іспанії та Італії. На сьогоднішній день патент з виготовлення поризованих керамічних блоків придбали підприємства-виробники у 32 країнах [57].

Серед нових покрівельних матеріалів можна назвати такі:

- м'яка (гнучка) черепиця у вигляді плоских листів невеликого розміру;
- керамічна черепиця Ardogres, одержувана за технологією керамограніта, важливою характеристикою якої є довговічність;
- плоскі металеві листи, які виробляються з різних кольорових металів, наприклад міді чи цинку;
- профільовані листи з оцинкованої сталі або листового алюмінію;
- азбестоцементні покрівельні листи;
- мембранні покриття (використовуються для будівель з невеликими ухилами) [57].

Розглянувши пропозиції щодо впровадження у ПП «Креатор-Буд» технологічних інновацій, зупинимось на їх важливості для підприємства (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Важливість впровадження інноваційних технологій для ПП «Креатор-Буд»

*Джерело: розроблено автором*

Отже, слід зробити висновки про високу ефективність використання інноваційних технологій у діяльності ПП «Креатор-Буд». Вона полягає у зниженні витрат на будівництво, підвищенні прибутковості компанії, забезпеченні її конкурентоспроможності на будівельному ринку, а також покращенні соціальної відповідальності за рахунок застосування екологічно чистих матеріалів та методів будівництва, забезпечення безпеки працівників на будівельних майданчиках.

### 3.2. Застосування реінжинірингу бізнес-процесів у діяльності ПП «Креатор-Буд»

Для ефективною реалізації стратегії розвитку у ПП «Креатор-Буд» у кваліфікаційній роботі пропонується застосування реінжинірингу бізнес-

процесів – методу, що передбачає корінні перетворення діяльності підприємства.

Коротко зупинимось на дослідженні сутності реінжинірингу. Цей термін прийшов у науку менеджменту з роботи М. Хаммера і Дж. Чампі «Реінжиніринг корпорації. Маніфест корпорації в бізнесі», в якій пролунав заклик до знищення існуючої системи внутрішньофірмового управління та її перебудови заново на основі революційної зміни бізнес-процесів.

Концепцію реінжинірингу бізнесу (революційну модель змін) автори сформулювали як «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів компанії для досягнення істотного поліпшення в таких актуальних для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування, оперативність» [71]. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) з 1990 року визнана «найбільш передовою стратегією управління бізнесом, яка допомагає організаціям аналізувати свої робочі процеси, а також переосмислювати повсякденну діяльність, з метою поліпшення обслуговування клієнтів, зниження експлуатаційних витрат і поліпшення інших бізнес-показників» [38, с. 66].

Сучасні дослідники визначають поняття «реінжиніринг бізнес-процесів» як «радикальне оновлення бізнес-процесів у контексті прискорення реакції підприємства на зміни у вимогах споживачів за багаторазового зниження витрат усіх видів, що відбувається за умов злагодженої роботи команди висококваліфікованих, ефективно мотивованих фахівців, які розробляють та втілюють у діяльність підприємства інноваційні та креативні ідеї щодо підвищення рівня конкурентоспроможності, оптимізації робочих потоків, зростання продуктивності та якості продукції і послуг, підвищення задоволення клієнтів» [50, с. 574].

Реінжиніринг бізнес-процесів проводиться з метою підвищення ефективності діяльності фірми, покращення параметрів бізнес-процесів. Для характеристики бізнес-процесів існують різноманітні системи показників, одна з яких наведена на рис. 3.4.

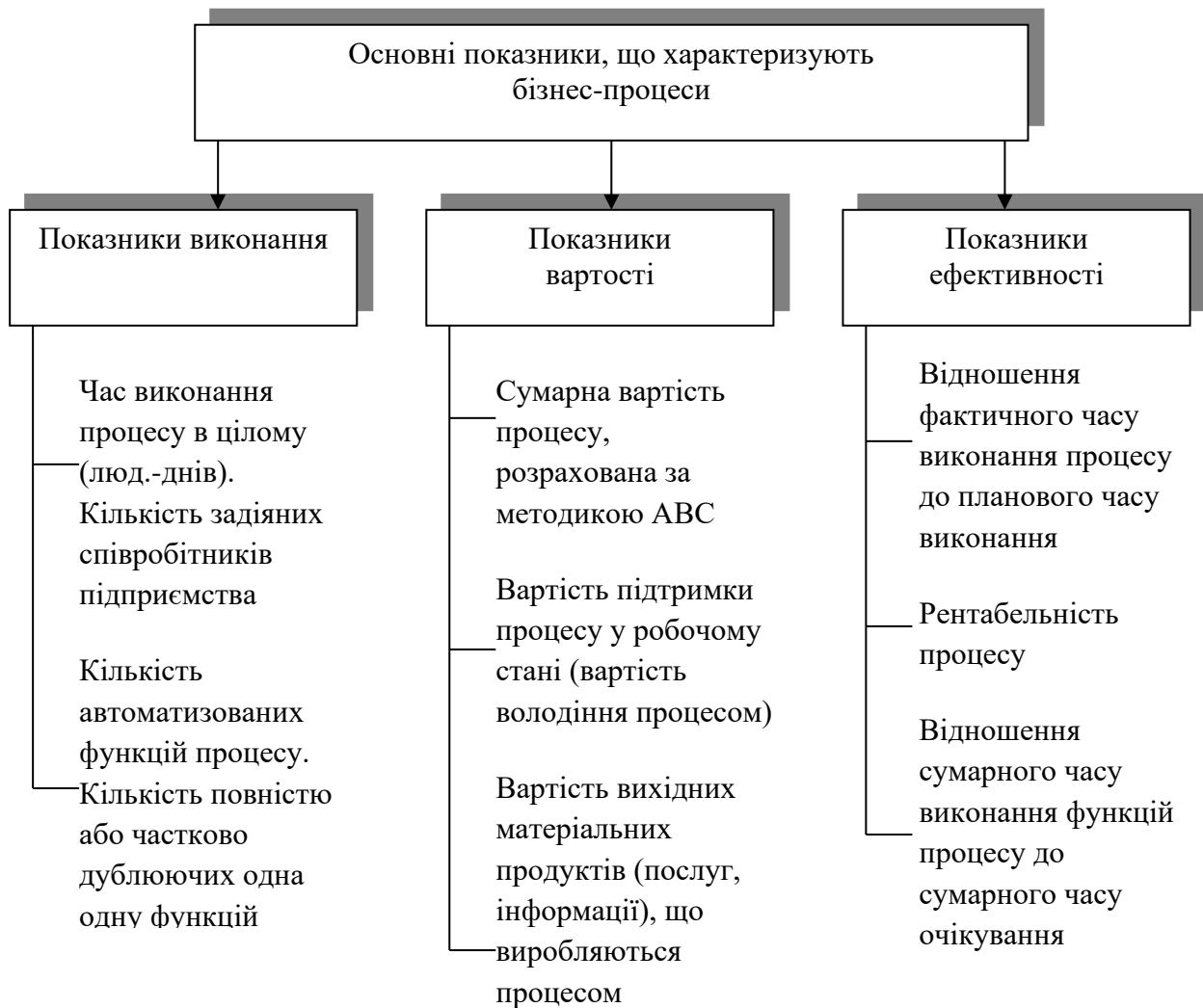


Рис. 3.4. Система основних показників, що характеризують бізнес-процес

*Джерело: розроблено за [30; 50]*

Одним із ключових слів у визначенні реінжинірингу є «процес». Під процесом розуміють групу взаємозалежних завдань, що спільно створюють цінність для споживача. Споживача хвилює цінність, яку він одержує у вигляді продукту чи послуги фірми, а оптимізацію процесів здійснює фірма для успішного виконання завдання.

Експерти зазначають, що деякі паростки реінжинірингу зароджувались у будівельній галузі України ще в передвоєнний період, зокрема: почав зростати загальний рівень професіоналізму в будівництві, підвищувався інтерес до застосування сучасних швидких та якісних технологій [58].

Стартовим етапом впровадження реінжинірингу бізнес-процесів у ПП «Креатор-Буд» повинно стати виділення конкурентних переваг підприємства та визначення критичних видів діяльності, що дозволяють закріпити конкурентні переваги.

Рекомендується проходження таких етапів впровадження реінжинірингу у будівельній компанії (рис. 3.5).

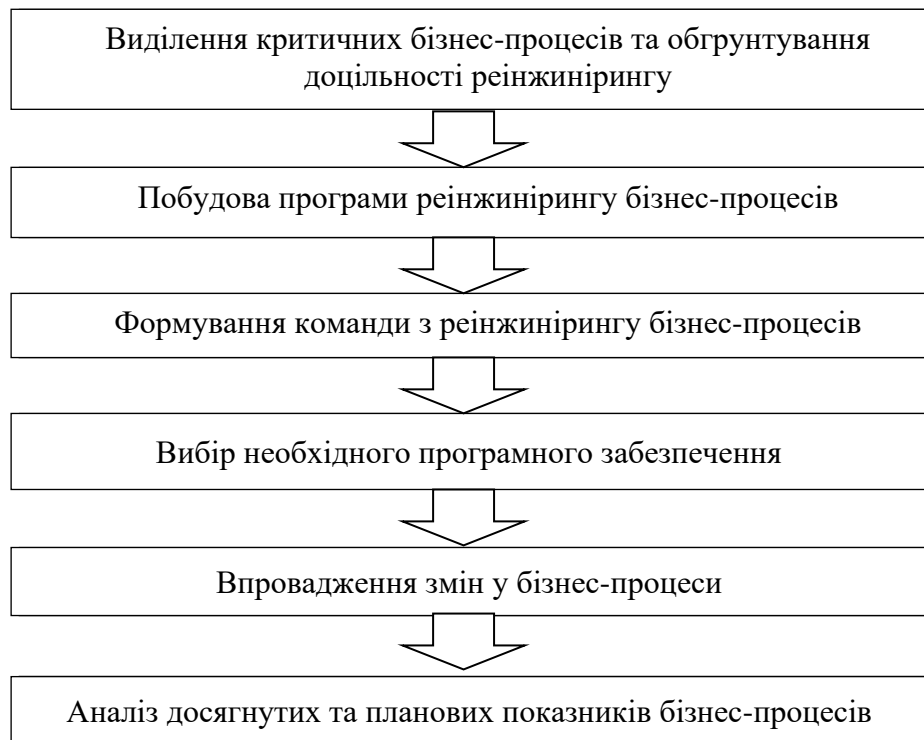


Рис. 3.5. Етапи впровадження реінжинірингу бізнес-процесів у ПП «Креатор-Буд»

*Джерело: розроблено автором*

Проведення реінжинірингу бізнес-процесів неможливе без застосування інформаційно-комунікаційних технологій, враховуючи різноспрямованість управління будівельними проектами, яке включає:

- управління термінами будівництва – процес планування, контролю та регулювання термінів виконання будівельних робіт;
- управління якістю будівництва – процес планування, контролю та забезпечення якості будівельних робіт;

- управління вартістю будівництва – це процес планування, контролю та регулювання витрат на будівництво;

- управління ризиками будівництва – процес ідентифікації, оцінки, мінімізації та контролю ризиків, які можуть вплинути на успішне виконання будівельного проекту.

Отже, для проведення реінжинірингу бізнес-процесів у ПП «Креатор-Буд» необхідно впровадити інформаційну систему управління будівництвом (СУБ). На українському ринку наявні різні види цих систем: Oracle Primavera P6; Microsoft Project; Spider Project; SAP Project Systems; Bentley ProjectWise; Autodesk Navisworks та інші.

До впровадження у ПП «Креатор-Буд» пропонується система «BAS Будівництво. ERP», яка вирішує завдання автоматизації всіх основних бізнес-процесів в апараті управління підприємств, а також автоматизації всіх видів будівельної діяльності, зокрема, для вертикально-інтегрованих холдингів, які реалізують повний цикл будівництва.

Вартість цього програмного забезпечення складає, наприклад, у компанії «ЕкспресСофт» складає 288 тис. грн. [51].

Основні функції системи «BAS Будівництво. ERP» такі:

- формування кошторисів та створення календарних планів робіт для об'єктів будівництва

- розподіл робіт між будівельною компанією та субпідрядниками;

- формування потреби в матеріалах, трудових і машинних ресурсах на весь життєвий цикл проекту;

- оперативне планування і відображення факту робіт з деталізацією: зміна, день, тиждень, декада, місяць;

- візуалізація планових даних;

- план-фактний аналіз виконання робіт і проекту в цілому, порівняння сценаріїв проекту;

- відображення відхилення від графіка із зазначенням причини відхилення, перепланування робіт проекту за фактом виконання;

- аналіз планових і фактичних даних з витрат ресурсів, забезпеченості ресурсами за проектом;
- ведення взаєморозрахунків з субпідрядниками та замовником [51].

Проаналізувавши ці функції, зробимо висновок, що ця програма підходить для забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів у ПП «Креатор-Буд». Її використання дозволить здійснювати більш ефективне управління будівництвом, знизити різноманітні ризики, які виникають в процесі будівництва, підвищити ефективність використання наявних ресурсів.

Отже, для ефективної реалізації стратегії розвитку у ПП «Креатор-Буд» у кваліфікаційній роботі запропоновано застосування реінжинірингу бізнес-процесів. Охарактеризовано зміст цієї концепції, розроблено етапи проведення, запропоновано до впровадження систему «BAS Будівництво. ERP», яка вирішує завдання автоматизації всіх основних бізнес-процесів будівельної компанії. Основними ефектами від впровадження цієї системи вважаємо підвищення ефективності управління будівництвом, зниження ризиків, підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

### **3.3. Формування маркетингової інтернет-стратегії ПП «Креатор-Буд» з метою успішної реалізації стратегії розвитку**

Успішна реалізація стратегії внутрішнього зростання вимагає вдало розроблених функціональних стратегій, зокрема у сфері маркетингу.

Застосування маркетингу у будівельних компаніях характеризується певними особливостями. Дослідники зазначають, що розвиток маркетингової діяльності у будівництві має значно сповільнений темп і серед причин цього називають складні відносини між забудовниками та інвесторами (споживачами), наявність значної кількості генеральних підрядників, субпідрядників, замовників, інвесторів, споживачів, виконавців, підлеглих працівників [39].

Ускладнюють здійснення маркетингової діяльності на будівельних підприємствах такі чинники:

- будівельна продукція орієнтована і на b2b і b2c сегменти;
- через тривалий період будівництва, мінливість потреб споживачів та нестабільність зовнішніх умов готова продукція може не відповідати сучасним запитам ринку;
- будівельні роботи залежать від природних умов;
- будівельна компанія поєднує в собі одночасно риси промислового підприємства та підприємства сфери обслуговування;
- високий ступінь фінансових та іміджевих ризиків при виконанні будівельних робіт [14, с. 29].

Враховуючи велику кількість будівельних компаній на українському ринку та скорочення попиту на житлову нерухомість, компанії «Креатор-Буд» необхідно активізувати застосування маркетингу і, зокрема, розробити та реалізувати маркетингову інтернет-стратегію. Наголос саме на інтернет-стратегії пояснюється тим, що компанія здійснює будівництво в різних регіонах України і для її успішного просування вже недостатньо традиційних (не цифрових) інструментів комплексу маркетингу.

Маркетингова інтернет-стратегія – це:

- «комплексний план для всіх бізнес-цілей, маркетингових цілей і можливостей; кроки, які застосовуються до маркетингу продуктів на основі Інтернету та його різноманітних додатків, щоб залучити клієнтів і досягти значного відсотка продажів для досягнення цілей організації» [28];
- «ефективне застосування всіх можливостей і інструментів digital-маркетингу відповідно до загальної стратегії розвитку бізнесу в Інтернеті» [4, с. 51].

Метою формування маркетингової інтернет-стратегії є розширення цільових ринків, збільшення обсягів продажів, посилення іміджу підприємства, що забезпечить досягнення запланованих фінансових результатів діяльності.

У залежності від набору інструментів інтернет-маркетингу, маркетингові інтернет стратегії класифікують на три групи (табл. 3.1).



## Характеристика маркетингових інтернет-стратегій

Назва стратегії	Інструменти, що застосовуються
Стратегія комплексного інтернет-маркетингу	Власний сайт (блог) з SEO-оптимізованими текстами; контекстна реклама; створення групи в соціальних мережах та її просування
Стратегія Інтернет-PR	Ведення на сайті колонки новин з їх репостом в соцмережі; розміщення експертних статей на сторонніх сайтах схожої тематики; організація спільних проєктів з крупними брендами
Стратегія вірусного або партизан-ського маркетингу	Створення медіавірусу (цікавого відеоролику, Flash-додатку або іншого оригінального контенту) та поширення його в мережі

Джерело: складено за [68]

Для ПП «Креатор-Буд рекомендується застосування стратегії комплексного інтернет-маркетингу. Її основні завдання:

- просування продукції на ринок;
- зміцнення іміджу компанії
- підтримка постійного контакту зі споживачами.

Розробку цієї стратегії пропонується проводити за шістьма етапами, згідно циклічної моделі SOSTAC [36], розробленої американським вченим Б. Смітом (рис. 3.6).

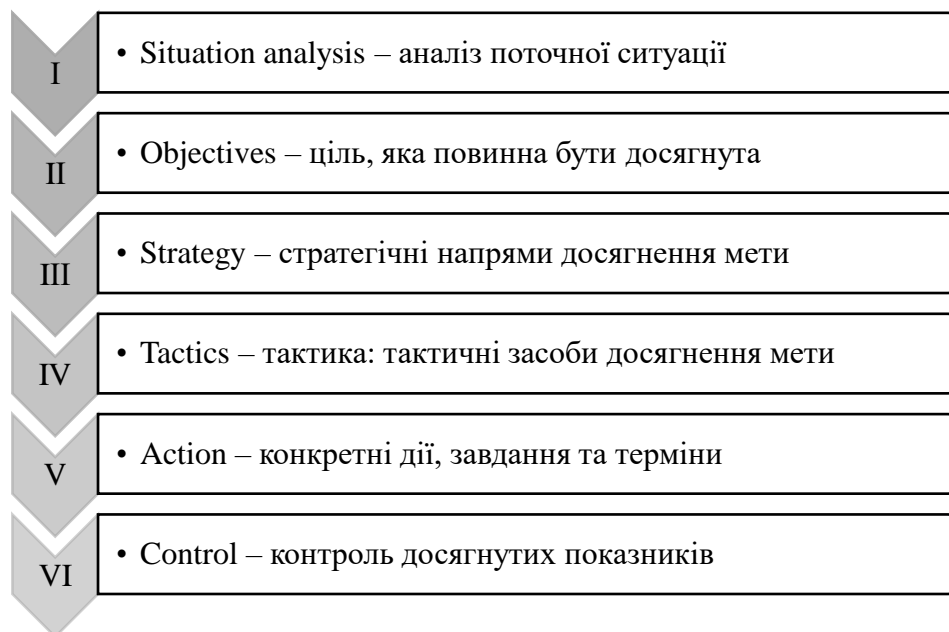


Рис. 3.6. Етапи розробки маркетингової інтернет-стратегії у ПП «Креатор-Буд»

На першому етапі фахівцю з маркетингу потрібно оцінити поточну ситуацію на ринку. Ця оцінка передбачає:

- вивчення ємності ринку;
- визначення рівня конкуренції;
- проведення сегментації основних конкурентів;
- визначення цільової аудиторії;
- вивчення поведінки споживачів в мережі Інтернет.

Другий етап включає в себе визначення цілей, які повинні бути досягнуті. На третьому етапі розробки стратегії на основі проведеного аналізу описується чіткий план дій для досягнення цілей, який включає: вибір типу стратегії, визначення рекламного бюджету, вибір комунікаційних інструментів.

До найбільш поширених інструментів інтернет-маркетингу належать: пошукові системи (Google, Bing, Yahoo); реклама у соціальних мережах; контекстна реклама; банерна реклама; таргетована реклама; influencer marketing (маркетинг впливу); спонсорство та крос-брендинг; вірусна реклама та інші.

Четвертий етап полягає в розробленні тактики реалізації стратегії. На цьому етапі вибирають конкретні рекламні майданчики, розробляють рекламні кампанії, розраховують бюджети за кожною з них.

П'ятий етап розробки маркетингової інтернет-стратегії – це розроблення детальної програми її реалізації. В цій програмі визначається список завдань, розподіл ресурсів (фінансових, матеріальних, людських) за кожним із завдань, встановлюються терміни їх виконання, а також відповідальні особи за виконання конкретних завдань

На шостому етапі розробки маркетингової інтернет-стратегії розробляється методика перевірки проміжних та кінцевого результатів реалізації стратегії, встановлюються КРІ для ресурсів та інструментів, а також показники ефективності їх взаємодії. Практики рекомендують створити відповідну таблицю для відстеження результатів реалізації стратегії. Науковці рекомендують для оцінки ефективності маркетингової стратегії використовувати такі основні показники [4, с. 57]:

- норма окупності витрат;
- відсоток залучення трафіку;
- охоплення нових соціальних мереж;
- скорочення вартості залучення покупців;
- скорочення планових витрат на персонал;
- збільшення прибутку.

Для ПП «Креатор-Буд» пропонуються такі інструменти інтернет-маркетингу: власний сайт компанії; реклама в соціальних мережах; контекстна реклама; таргетована реклама; influencer marketing, event-маркетинг. Проаналізувавши сучасний стан інтернет-реклами компанії, наведемо напрямки удосконалення системи маркетингових комунікацій компанії (рис. 3.7).

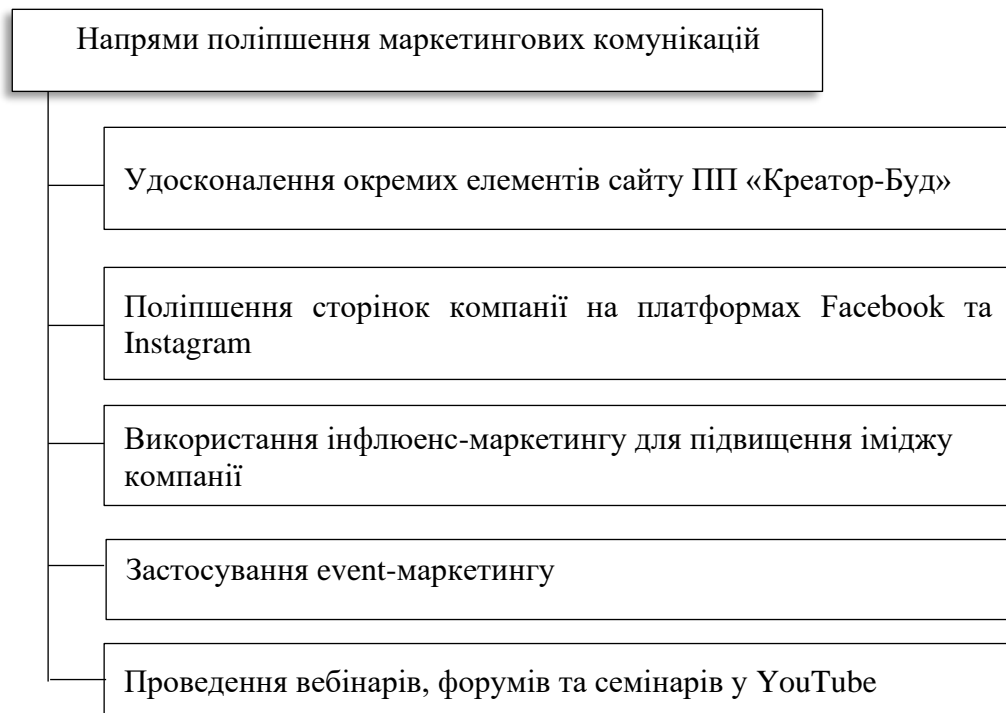


Рис. 3.7. Запропоновані напрями удосконалення системи маркетингових комунікацій ПП «Креатор-Буд»

*Джерело: розроблено автором*

Компанія має власний сайт, на якому, на наш погляд, розміщена досить ґрунтовна інформація про будівельні проекти, які реалізує ПП «Креатор-Буд». Слід відзначити такі загальні переваги сайту компанії:

- відсутність обмежень у часі та просторі;
- детальна характеристика кожного проекту;
- галерея фотографій;
- умови акцій;
- висвітлення ходу будівництва.

Разом з тим, доцільно відмітити деякі недоліки сайту ПП «Креатор-Буд», наприклад, відсутність інформації про фінансові результати діяльності компанії; відсутність форуму на сайті. За цими аспектами сайт необхідно удосконалити. Також пропонуємо створити на сайті компанії віртуальні екскурсії за об'єктами, які споруджуються.

ПП «Креатор-Буд» має сторінки Facebook та Instagram, використовує рекламу в YouTube. Наприклад, на сторінці компанії у Facebook основними темами публікацій є такі:

- фотозвіти з будівельних байданчиків;
- інформація про спеціальні ціни у житлових комплексах;
- інформація про акції на нежитлові приміщення;
- інформація про спонсорство ПП «Креатор-Буд».

Для удосконалення сторінки компанії у Facebook пропонується додавати такі елементи:

- інформацію про команду та персонал компанії;
- публікації історій та досягнень компанії;
- цікавий контент про різні технології будівництва;
- ширше використання відео та інфографіки;
- анкети, опитування та різноманітні конкурси для залучення аудиторії.

На платформі Instagram слід розміщувати такі формати реклами:

- графічні оголошення (Image ads) (зображення, фото, або рекламні макети для просування бренду, продуктів чи послуг);
- історії (Stories ads);
- відеорекламу (Video ads)
- карусель оголошень (Carousel ads).

Перед вибором формату слід протестувати можливі варіанти реклами для взаємодії з аудиторією та обрати той, який показує найвищі результати.

За допомогою відеохостингу YouTube компанії доцільно проводити вебінари, форуми, семінари. Ці заходи допоможуть встановити емоційний контакт між споживачами та компанією.

Для підвищення іміджу компанії доцільно застосувати інфлюенс-маркетинг або партнерство між брендом та впливовою особою у соціальних мережах. Інфлюенсер – це особа, яка може вплинути на купівельні рішення споживачів через свої знання, авторитет, впливовість. Проте, цей інструмент цифрового маркетингу є не зовсім дешевим, тому перед прийняттям рішення щодо його використання слід добре прорахувати фінансові можливості компанії. Також маркетологу потрібно зібрати інформацію щодо ефективності цього інструменту на будівельному ринку.

Вважаємо, що у ПП «Креатор-Буд» потрібно розширювати напрямки event-маркетингу шляхом проведення таких заходів:

- організація спільних подій з партнерами для розширення аудиторії та спільної реклами;
- використання новітніх технологій, таких як розширена реальність (AR), віртуальна реальність (VR) та інші, для створення унікального та захоплюючого досвіду для учасників;
- організація подій для аудиторій у соціальних мережах, форумах чи інших віртуальних спільнотах;
- проведення екологічно-орієнтованих заходів;
- включення в події елементів корпоративної відповідальності, таких як благодійність чи соціальні проекти;
- використання такого підходу, як локаційна оригінальність, тобто вибір унікальних та нестандартних місць для проведення подій для створення неповторного досвіду.

На нашу думку, розширення напрямків event-маркетингу дозволить ПП «Креатор-Буд» привернути увагу цільової аудиторії та посилити свій імідж.

Таким чином, для успішної реалізації стратегії розвитку ПП «Креатор-Буд» у кваліфікаційній роботі запропоновано розробку та реалізацію маркетингової інтернет-стратегії. До впровадження вибрано різновид стратегії комплексного інтернет-маркетингу, охарактеризовано етапи її розробки. Рекомендовано комплекс напрямів удосконалення системи маркетингових комунікацій компанії. Запропоновані заходи дозволять підвищити імідж компанії, розширити цільові ринки, збільшити обсяги продажів та досягти запланованих фінансових результатів діяльності.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління стратегією розвитку підприємства дозволяє сформулювати наступні висновки.

Глобалізація та загострення конкуренції на ринках, створення нових технологій та виникнення нових сфер діяльності спонукають компанії до постійного розвитку, під яким ми розуміємо процес прогресивних кількісних та якісних змін у внутрішньому середовищі підприємства, що забезпечує нарощування потенціалу та підвищення його життєздатності.

Стратегія розвитку підприємства - це система довгострокових цілей підприємства щодо забезпечення його стабільного функціонування та прогресивного розвитку. Існують різні підвиди цієї стратегії, в основному, вони класифікуються за критеріями внутрішнього та зовнішнього зростання.

Формування та реалізація стратегії розвитку полягає у здійсненні сукупності систематизованих та взаємоузгоджених етапів із визначення довгострокових цілей та напрямків діяльності підприємства. Єдиного правильного способу розробки стратегії не існує, кожний суб'єкт господарювання застосовує власні підходи, проте орієнтовна поетапність формування стратегії розвитку дозволяє виявити сучасний стан функціонування підприємства, його пріоритетні цілі та засоби і ресурси для їх досягнення.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси управління стратегією розвитку будівельної компанії ПП «Креатор-Буд». ПП «Креатор-Буд» – це вертикально-інтегрований холдинг повного циклу, основним видом діяльності якого є будівництво житлової та комерційної нерухомості. До складу продуктового портфеля компанії входять понад 50 реалізованих проектів. Компанія будує житлові комплекси у Києві, Львові та Тернополі.

Результати аналізу показників фінансово-господарської діяльності ПП «Креатор-Буд» показали, що на підприємстві у 2023 р. відбулося зменшення

чистого доходу, собівартості реалізованої продукції та валового прибутку. Причиною цього стало падіння обсягів будівництва внаслідок воєнних дій. Чистий прибуток підприємства зменшився у 2023 р. на 56,8% проти 2021 р. Показники рентабельності мають дуже низькі значення, при цьому відбувається зниження рентабельності активів та рентабельності власного капіталу.

До 2021 року основним різновидом стратегії розвитку ПП «Креатор-Буд» була стратегія концентрованого зростання, яка пов'язана зі зміною продукту та ринку. Аналіз результатів діяльності компанії за 2020 р. показав, що реалізація цієї стратегії не забезпечила досягнення стратегічних орієнтирів компанії. Із 2021 року підприємство реалізує стратегію розширення ринку або територіальну експансію. Ця стратегія також виявилась не результативною, на що вплинула повномасштабна війна РФ в Україні. У цій ситуації більш доцільною була б стратегія стабілізації.

Виявлено такі проблеми функціонування ПП «Креатор-Буд» та інших будівельних підприємств у воєнний період: недостатність будівельних матеріалів, нестабільність робочої сили через евакуацію та мобілізацію, підвищення собівартості будівництва, проблеми у фінансуванні будівництва. Висловлено сподівання, що наявні проблеми ПП «Креатор-Буд» вдасться вирішити шляхом участі підприємства у Програмі відновлення житла та у відбудові соціальної інфраструктури з використанням механізмів державно-приватного партнерства.

Проведений аналіз сучасного стану розвитку ПП «Креатор-Буд» засвідчив про необхідність зміни існуючої стратегії розвитку підприємства. Найбільш прийнятною для компанії на сучасному етапі розвитку є стратегія внутрішнього зростання, і, зокрема такі її підвиди: зміни у продукті; зміни в організації; зміни в технології (реінжиніринг, інновація).

В рамках стратегії внутрішнього зростання рекомендовано впровадження у «Креатор-Буд» такого різновиду технологічних інновацій, як нові архітектурно-планувальні рішення. Запропоновано розширити перелік будівельних об'єктів компанії включенням до їх складу невеликих житлових



будинків, так званих котеджів. Розглянуто переваги та недоліки будівництва котеджів, охарактеризовано сучасні технології будівництва замських житлових будинків. До впровадження у ТОВ «Креатор-Буд» також запропоновано продуктивні (матеріальні) інновації або застосування нових будівельних матеріалів.

Зроблено висновки про високу ефективність використання інноваційних технологій у діяльності ПП «Креатор-Буд». Вона полягає у зниженні витрат на будівництво, підвищенні прибутковості компанії, забезпеченні її конкурентоспроможності на будівельному ринку, а також покращенні соціальної відповідальності за рахунок застосування екологічно чистих матеріалів та методів будівництва.

Для ефективної реалізації стратегії розвитку у ПП «Креатор-Буд» у кваліфікаційній роботі запропоновано застосування реінжинірингу бізнес-процесів. Охарактеризовано зміст цієї концепції, розроблено етапи проведення, запропоновано до впровадження систему «BAS Будівництво. ERP», яка вирішує завдання автоматизації всіх основних бізнес-процесів будівельної компанії. Основними ефектами від впровадження цієї системи вважаємо підвищення ефективності управління будівництвом, зниження ризиків, підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Для успішної реалізації стратегії розвитку ПП «Креатор-Буд» у кваліфікаційній роботі запропоновано розробку та реалізацію стратегії комплексного інтернет-маркетингу, охарактеризовано етапи її розробки. Рекомендовано комплекс напрямів удосконалення системи маркетингових комунікацій компанії. Запропоновані заходи дозволять підвищити імідж компанії, розширити цільові ринки, збільшити обсяги продажів та досягти запланованих фінансових результатів діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>.
2. Аналіз ринку будівельних матеріалів в Україні. 2023 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-stroitelnyh-materialov-v-ukraine-2023-god-1>.
3. Баланович А. М. Обґрунтування стратегій розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій: дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04. Харків, 2018. 343 с.
4. Біловодська О. А., Шебеда К. В. Формування та реалізація маркетингової стратегії медіакомпанії в цифровому середовищі: етапи та показники оцінювання. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2021. Випуск 13. С. 50-59.
5. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31–33.
6. Бугайчук В. В., Кривульський Є. В., Глюза К. А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3031/2952>.
7. Будівельний ринок в Україні 2024-2030. URL: <https://novatorstroy.com/ua/pres-relizi/budvelniy-rinok-v-ukraini-2024-2030/>.
8. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121-125.
9. Відбудова зруйнованого. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/prioritytety-uriadu/vidbudova-zruinovanoho>.
10. Гармаш Р. Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. 2023. Випуск 17. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/200/179>.
11. Георгіаді Н. Г. Розвиток підприємств в умовах активізування

міжнародних економічних відносин. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2022. № 5. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-04-05/2022-5-04-05>.

12. Грицюк Н. О. Формування стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості на засадах їх податкової політики: дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04. Луцьк, 2015. 215 с.

13. Грищенко В. Підсумки будівельного ринку за 2023 рік. URL: <https://nerukhomi.ua/ukr/news/ryinok/pidsumki-za-2023-rik-budivelnogo-rinku.htm>.

14. Гронська М. В. Особливості маркетингової діяльності будівельного підприємства. *Економіка та держава.* 2014. № 9. С. 28-30.

15. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство.* 2018. Випуск 18. С. 346-352.

16. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава.* 2020. № 2. С. 175-181.

17. Дегтярьова І. Б., Харченко М. О. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.

18. Деркач А. Є. Економіко-цифровий інструментарій впровадження реінжинірингу на будівельному підприємстві : дис. ... докт. філософії; спец. 051 «Економіка». Київ, 2023. 237 с.

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

20. Допомога світу у відбудові України: стратегічні рішення та конкретні проекти. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3701599-dopomoga-svitu-u-vidbudovi-ukraini-strategicni-risenna-ta-konkretni-proekti.html>.

21. Експерт розповів про те, інвестори яких будівельних проектів ризикують найбільше. URL: <https://100realty.ua/uk/news/ekspert-rozpoviv-pro-te-investori-akih-budivelnih-proektiv-rizikuut-naibilse>.

22. Жихарева В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. 9.

С. 423–427.

23. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 204-209.

24. Ільченко Л. Програма «Велике будівництво» згорнута. URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/prohrama-velike-budivnitstvo-zhornuta-zamist-neji-v-krajinu-zajdut-zakhidni-projekti-v-op-vzhe-znajut-jak-vihljadatimut-mista-ukrajini.html>.

25. Калініченко Л. Л., Сидорова Ю. Р. Аналіз тенденцій розвитку будівельної галузі та будівельної продукції України. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 64-68.

26. Кітченко О. М. Вибір стратегії розвитку підприємства на стадії бізнес-проекування. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-08/2023-7-04-08>.

27. Ключковський О. В., Гуцол Д. С. Методологічні засади визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3(47). С. 47-56.

28. Князева Т. В., Казанська О. О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua>.

29. Козир С. В., Слесарєв В. В., Ус С. А., Хом'як Т. В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручник. Дніпро : НТУ «ДП», 2022. 163 с.

30. Коненко В. В. Розробка алгоритму проведення реінжинірингу бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/62.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/62.pdf).

31. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2021/76.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf).

32. Кононова О. Є. Напрями державної підтримки стратегій розвитку

будівельної галузі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 1(57). С. 73-84.

33. Кононова О. Є. Процес вибору стратегії будівельних підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. Випуск 2(10). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2013\\_2\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_2_40).

34. Лаврухіна К. О. Інноваційна діяльність будівельних підприємств як фактор сталого розвитку економіки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31(70). № 2. С. 217-221.

35. Лищенко М. О., Макаренко Н. О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 33-40.

36. Маркетингова стратегія в digital: 6 етапів розробки за SOSTAC. URL: <https://idi-na-zavod.com/uk/blog/marketingova-strategiya-sostac/>.

37. Маслак О. О., Огерчук Ю. В., Маслак Т. О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 65–71.

38. Мельник А. О., Соловійова Т. М. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 63-70.

39. Овсієнко Н. В. Особливості маркетингової діяльності підприємств будівельної галузі. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/347>.

40. Озейчук А. Тенденції будівельного ринку України під час воєнного стану. URL: [https://propertytimes.com.ua/blogs/andriy\\_ozeychuk/tendentsiyi\\_budivelnogo\\_rinku\\_ukrayini\\_pid\\_chas\\_voennogo\\_stanu](https://propertytimes.com.ua/blogs/andriy_ozeychuk/tendentsiyi_budivelnogo_rinku_ukrayini_pid_chas_voennogo_stanu).

41. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118–126.

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

43. Петриняк А. Я. Маркетингова концепція управління розвитком підприємств: дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04. Кам'янець-Подільський, 2020. 248 с.

44. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.

45. Повоєнне відновлення: шанс для розвитку будіндустрії. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3690313-povoenne-vidnovlenna-sans-dla-rozvitku-budindustrii.html>.

46. Полінкевич О. М. Ефективність змін при реінжинірингу бізнес-процесів підприємств. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 171–175.

47. Полянко В. В., Татарин А. Ю. Поняття середовища функціонування підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 11(51). С. 1270-1275.

48. Портер М. Міжнародна конкуренція: Пер. з англ. 1993. URL: <http://www.e-reading.club>.

49. Прийма Л. Р., Чухрай Н. І. Розвиток підприємства: теоретичні аспекти. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Випуск 18. Частина 2. С. 74-77.

50. Продіус О. І., Найда Є. Д. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С. 573-577.

51. Сайт компанії «ЕкспресСофт». URL: <https://expresssoft.com.ua/uk/pro-kompaniju/>.

52. Сайт ПП «Креатор-Буд». URL: <https://www.kreator-bud.com/>.

53. Сегеда С. А. Методологічні основи категорії «розвиток»: філософський аспект. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 14-22.

54. Семенча І. Є., Гордієнко С. О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 143-150.

55. Синчук І. В. Вплив SWOT-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи. *Молодий вчений*. 2019. № 3(30). С. 174-178.

56. Сірко А. Ю. Сутність та визначення поняття економічного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2019. Випуск 14. С. 541-544.

57. Сучасне будівництво заміських будинків і котеджів. URL: <https://blokbud.lviv.ua/syhasne-bydivnutstvo/>.

58. Тенденції будівельного ринку під час війни. URL: <https://aimarketing.info/uk/blog/business-analytics/tendentsiyi-budivlnoho-rynku-pid-chas-viiny>.

59. ТОП новітніх технологій в будівництві. URL: <https://tuexpert.com.ua/ua/articles/top-novejshih-tehnologij-v-stroitelstve>.

60. Тур О. В. Управління стратегічним розвитком підприємства з метою підвищення його ринкової вартості: дис. канд. екон. наук; спец. 08.00.04. Київ: Національний університет харчових технологій, 2019. 366 с.

61. Фещур Р. В., Шишковський С. В., Скворцов Д. І., Маніла А. А. Концепція проектно-орієнтованого формування програми розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 478–485.

62. Фещур Р. В., Шишковський С. В., Скворцов Д. І. Оцінювання розвитку суб'єктів господарської діяльності. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 418–423.

63. Фінансова звітність ПП «Креатор-Буд». URL: [https://clarity-project.info/edr/34227060/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/34227060/finances?current_year=2021).

64. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2019/49.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/49.pdf).

65. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30-33.

66. Шарапа В. Г. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3098/3022>.

67. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. Випуск 49. С. 36-43.

68. Швець М. Що таке інтернет-маркетинг – повний огляд для новачків плюс основні інструменти і стратегії просування. URL: <https://itstatti.in.ua/internet-marketing/51-shcho-take-internet-marketing-povnij-oglyad-dlya-novachkiv-osnovni-instrumenti-i-strategiji-prosuvannya.html>.

69. Янковець Т. М., Нагорна Ю. А. Теоретичні аспекти розвитку підприємств у сучасних умовах. *Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 2(85). С. 108-113.

70. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1(43). С. 214-226.

71. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. *Business Horizons*. 1993. Vol. 36(5). P. 90-91.



## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПП «Креатор-Буд» за 2021-2023 рр.

(Форма № 1)

Актив	Код рядка	На 31.12. 2020	На 31.12. 2021	На 31.12. 2022	На 31.12. 2023
1	2	3	4	5	6
<b>I. Необоротні активи</b>		250	373	278	203
Нематеріальні активи	1000				
первісна вартість	1001	798	998	999	994
накопичена амортизація	1002	548	625	721	791
Незавершені капітальні інвестиції	1005				
Основні засоби	1010	246863	269960	320355	310293
первісна вартість	1011	333399	369303	457846	484504
знос	1012	86536	99343	137491	174211
Інвестиційна нерухомість	1015	135219	146928	120423	106216
...первісна вартість	1016	155462	181247	152583	146191
...знос	1017	20243	34319	32160	39975
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030				
Інші фінансові інвестиції	1035	5525	5600	2926	50
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040				
Інші необоротні активи	1090				
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>387857</b>	<b>422861</b>	<b>443982</b>	<b>416762</b>
<b>II. Оборотні активи</b>		946590	1381346	1520252	1950171
Запаси	1100				
Поточні біологічні активи	1110				
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	34256	28740	26876	35107
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130				
з бюджетом	1135	82	75	79	760
у тому числі з податку на прибуток	1136				
з нарахованих доходів	1140				
із внутрішніх розрахунків	1145				
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	241126	563053	445130	436492
Поточні фінансові інвестиції	1160				
Гроші та їх еквіваленти	1165	1483	2004	183	5666
Витрати майбутніх періодів	1170				
Інші оборотні активи	1190				
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1223537</b>	<b>1975218</b>	<b>1992520</b>	<b>2428196</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>				
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1611394</b>	<b>2398079</b>	<b>2436502</b>	<b>2844958</b>

## Продовження додатка А

Пасив	Код рядка	На 31.12. 2020	На 31.12. 2021	На 31.12. 2022	На 31.12. 2023
1	2	3	4	5	6
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2000	2000	2000	2000
Капітал у дооцінках	1405				
Додатковий капітал	1410	10351	10351	10351	10351
Резервний капітал	1415				
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25632	28402	31699	32897
Неоплачений капітал	1425				
Вилучений капітал	1430				
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>37983</b>	<b>40753</b>	<b>44050</b>	<b>45248</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500				
Довгострокові кредити банків	1510			-	36767
Інші довгострокові зобов'язання	1515				
Довгострокові забезпечення	1520				
Цільове фінансування	1525	910183	1606888	1637408	2482703
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>910183</b>	<b>1606888</b>	<b>1637408</b>	<b>2519470</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>					
Короткострокові кредити банків	1600	5592	11000	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610				
товари, роботи, послуги	1615	12250	29070	36316	62447
розрахунками з бюджетом	1620	3294	5300	1448	1332
у тому числі з податку на прибуток	1621				
розрахунками зі страхування	1625	71	529	281	-
розрахунками з оплати праці	1630	1756	2125	1066	-
одержаними авансами	1635				
розрахунками з учасниками	1640				
із внутрішніх розрахунків	1645				
Поточні забезпечення	1660	53	704	1270	-
Доходи майбутніх періодів	1665				
Інші поточні зобов'язання	1690	640212	701710	714663	216461
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>663228</b>	<b>750438</b>	<b>755044</b>	<b>280240</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>				
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1611394</b>	<b>2398079</b>	<b>2436502</b>	<b>2844958</b>

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
ПІП «Креатор-Буд»**

(Форма № 2)

## I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	648913	607904	229069
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	609351	582193	202004
<b>Валовий:</b>				
прибуток	2090	39562	25711	27065
збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120	61366	35797	139298
Адміністративні витрати	2130	70541	45007	45820
Витрати на збут	2150			
Інші операційні витрати	2180	25353	13908	106536
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток	2190	<b>5034</b>	<b>2593</b>	<b>14007</b>
збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220	53	-	225
Інші доходи	2240	3996	-	5786
Фінансові витрати	2250	1173	194	3117
Втрати від участі в капіталі	2255	-	239	291
Інші витрати	2270	3319	-	14388
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток	2290	4591	2160	2222
збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1821	718	1024
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток	2350	2770	1442	1198
збиток	2355	( )	( )	( )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400			
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405			
Накопичені курсові різниці	2410			
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415			
Інший сукупний дохід	2445			
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>			
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455			
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>			
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>2770</b>	<b>1442</b>	<b>1198</b>

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	368090	395712	57810
Витрати на оплату праці	2505	65925	34857	42165
Відрахування на соціальні заходи	2510	10808	6632	5296
Амортизація	2515	40114	39578	47209
Інші операційні витрати	2520	220308	159236	165018
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>705245</b>	<b>636015</b>	<b>317498</b>