

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»

Денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Онищенко Павла Володимировича

на тему: «ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності_____ Онищенко П.В.*

Науковий керівник:

к. екон. наук, доц.

Ольга Малярчук

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	6
1.1. Сутність стратегічного управління та його роль у розвитку підприємства.....	6
1.2. Стратегія розвитку підприємства: сутність і класифікація.....	16
1.3 Етапи розробки та впровадження стратегії розвитку бізнесу на будівельному підприємстві.....	23
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПГС-ГРУП».....	28
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ПГС-ГРУП» та його діяльності.....	28
2.2. Діагностика фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПГС-ГРУП».....	34
2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.....	45
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ПГС-ГРУП».....	54
3.1. Розробка пропозицій щодо стратегічного розвитку ТОВ «ПГС-ГРУП».....	54
3.2. Економічне обґрунтування проекту стратегічного розвитку підприємства.....	62
ВИСНОВОКИ.....	71
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	75
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Сучасний бізнес швидко розвивається, і підприємствам постійно потрібно адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях, технологіях та конкуренції. Розробка та впровадження стратегії розвитку стає стратегічним завданням. Ефективне використання ресурсів, які включають в себе фінанси, людський капітал та інфраструктуру, стає надзвичайно важливим для підприємств, і вибір стратегії може впливати на цей процес. Змагання на ринку змушує підприємства активно шукати способи виокремлення від конкурентів та привертання клієнтів.

Звернення до сталого розвитку стає більш актуальним, і підприємства мають розглядати цей аспект при розробці своїх стратегій.

Дослідження та обґрунтування стратегії розвитку ТОВ ПГС-ГРУП має велике значення, оскільки воно сприятиме зростанню ефективності підприємства, його стійкості та конкурентоспроможності на ринку. Така тема вивчення є актуальною та корисною як для академічних досліджень, так і для практичного застосування у сфері бізнесу.

Підприємства будь-якого розміру та галузі можуть надавати перспективні конкурентні можливості, що дозволяють їм збільшувати свою конкурентоспроможність та досягати стабільного росту. Ці можливості включають в себе розширення ринкової долі, ефективність виробництва, інновації, сегментацію ринку, глобалізацію, сталість і цифрову трансформацію.

Наприклад, ретельний аналіз ринку та потреб споживачів може допомогти підприємству ідентифікувати ніші, які можна задовольнити унікальними продуктами або послугами. Впровадження нових технологій та оптимізація виробництва можуть покращити продуктивність та знизити витрати, що сприяє збільшенню прибутку. Глобалізація дозволяє підприємству виходити на міжнародні ринки та отримувати доступ до нових клієнтів і ресурсів. Крім

того, цифрова трансформація та використання аналізу даних можуть оптимізувати процеси та покращити взаємодію з клієнтами. Всі ці можливості можуть сприяти успішному розвитку підприємства і зміцненню його позицій на ринку.

Проте, слід відзначити, що існує дефіцит теоретичних досліджень, які б докладно розглядали формування стратегій розвитку торговельних підприємств з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу та сучасних вимог споживачів.

Об'єкт дослідження – процеси стратегічного розвитку на підприємстві.

Предмет дослідження – методичні та практичні питання стратегічного розвитку ТОВ «ПГС-ГРУП».

Мета дипломної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка стратегії розвитку ТОВ «ПГС-ГРУП».

Завдання роботи. Для досягнення поставленої мети ми виділили наступні завдання:

- проаналізувати сутність стратегічного управління та його роль у розвитку підприємства;
- надати характеристику стратегії розвитку підприємства;
- розкрити етапи розробки та впровадження стратегії розвитку бізнесу на підприємстві;
- надати загальну характеристику ТОВ «ПГС-ГРУП» та оцінку його діяльності;
- провести діагностику фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПГС-ГРУП».
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.
- розробити пропозиції щодо стратегічного розвитку ТОВ «ПГС-ГРУП»
- провести економічне обґрунтування проєкту стратегічного розвитку підприємства.

Методи дослідження. У ході дослідження було застосовано системні, логічні, ситуаційні та процесні підходи. Також використовувалися найбільш поширені загальнонаукові методи вивчення соціально-економічних явищ та процесів: аналіз, абстрагування, синтез, конкретизація, ретроспектива та формалізація. Слід зазначити монографічний та експертний метод.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у розробці науково-практичних положень та рекомендацій щодо формування стратегії розвитку ТОВ "ТОВ ПГС-ГРУП".

Для проведення дослідження була використана *інформаційна база*, якою служили річні звіти ТОВ "ТОВ ПГС-ГРУП", вітчизняні періодичні видання, наукова література, інформаційні ресурси в мережі Інтернет та результати власних досліджень автора.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

1.1 Сутність стратегічного управління та його роль у розвитку підприємства

Однією з ключових ідей, яка відображає суть стратегічного управління підприємством, є визнання необхідності врахування взаємозв'язку та впливу різних факторів на середовище підприємства, як внутрішніх, так і зовнішніх. При визначенні конкретних цілей підприємства важливо враховувати цей комплексний вплив. У такому контексті стратегії виступають інструментами для досягнення цих цілей, і для цього вся організація повинна діяти в стратегічному режимі, враховуючи своє оточення[50, с.45].

Отже, можна сформулювати наступне повніше визначення стратегічного управління підприємством: Це систематичний підхід до формулювання та реалізації стратегій, який базується на врахуванні всіх внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на підприємство, з метою досягнення конкретних цілей та забезпечення його стійкості та успішності в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління підприємством - це складний процес, який забезпечує вищі керівні ланки управління довгостроковим керівництвом підприємством. Під час цього процесу встановлюються конкретні цілі та розробляються стратегії для їх досягнення. При цьому враховуються всі найвпливовіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечується виконання всіх розроблених планів [7, с.37].

Сутність стратегічного управління полягає у створенні зв'язку між місією підприємства та його основними цілями в сучасних змінюються умовах. Це включає в себе прогнозне управління з розробленням напрямків функціонування підприємства. Вибір стратегії управління впливає на розміщення основних

ресурсів способом, який найбільш корисний для підприємства. Ця вихідна функція є необхідною та загальновизнаною практикою, яка має вплив на всі аспекти життя підприємства.

При виборі стратегії враховуються як зовнішні, так і внутрішні аспекти підприємства. На основі аналізу цих факторів визначається напрямок, в якому підприємство буде працювати в майбутньому. Важливо правильно оцінити і обрати стратегію, оскільки це визначає успішність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність.

Результативність стратегічного управління визначається стабільністю процесів перетворення вхідних компонентів під час реалізації стратегічних цілей. Це допомагає оцінити ефективність системи стратегічного управління. Успішна стратегія не лише розробляється, але й успішно втілюється для досягнення поставлених цілей.

Успішність стратегічного управління підприємством проявляється у наступних аспектах, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства як у довгостроковій, так і в короткостроковій перспективі[49]:

1. Визначення Ключових Факторів Конкурентоспроможності: Спеціалісти аналізують найважливіші фактори, які впливають на конкурентоспроможність продукції підприємства.

2. Створення Цифрової Моделі: Фактори конкурентоспроможності об'єднуються у єдину цифрову модель, щоб визначити та оцінити рівень конкурентоспроможності продукції на ринку.

3. Аналіз Закономірностей: Вивчаються закономірності зміни окремих показників продукції та їх конкурентоспроможності.

У цьому контексті ефективність визначається через комплексну оцінку характеристик підприємства, яка включає витрати, якість продукції та інноваційність підходів до бізнесу. Такий підхід допомагає досягти високої конкурентоспроможності на ринку та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах змінюючогося бізнес-середовища.

Отже, вибір стратегії є надзвичайно важливою частиною процесу забезпечення ефективності функціонування підприємства. Концепція стратегічного управління має свої особливості, які відображаються в таких рисах:

1. Поєднання Теоретичних Підходів: Вона базується на поєднанні системних, ситуаційних та цільових підходів до організаційного функціонування. Це визнає організацію як відкриту соціально-економічну систему, і підкреслює, що використання лише одного підходу обмежує досягнення оптимальних результатів у довгостроковій перспективі.

2. Орієнтація на Умови: Концепція стратегічного управління акцентує увагу на визначенні умов, у яких діє та функціонує організація. Це дозволяє створювати адаптовані системи стратегічного управління, які враховують особливості самої організації і змінні фактори її зовнішнього середовища.

3. Збір та Використання Стратегічної Інформації: Важливим аспектом є збір та використання інформації для прийняття стратегічних рішень. Це допомагає зменшити невизначеність і визначити послідовність заходів для змін в організації.

4. Прогнозування Наслідків: Концепція допомагає прогнозувати наслідки прийнятих рішень та впливати на ситуацію шляхом розподілу ресурсів, створення ефективних зв'язків та стратегічної поведінки працівників.

5. Використання Інструментів та Методів: Вона включає в себе використання різних інструментів та методів, таких як "дерево цілей," "стратегічний набір," стратегічні плани та програми, стратегічне планування та контроль.

Дерево цілей, що іноді відоме як "карта проміжних цілей," є важливим інструментом для раціонального аналізу умов, необхідних для досягнення стратегічних цілей, та їх взаємозв'язку [18, с.78]. Воно допомагає систематично оцінювати всі складові стратегічного управління та розробляти ефективні плани дій для досягнення поставлених завдань.

Дерево цілей виступає як важливий елемент стратегічного управління, покладаючись на логічне мислення та теорію обмежень. Цей інструмент допомагає систематично визначити всі необхідні компоненти для досягнення стратегічних цілей, розпочинаючи від тверджень, що називаються критичними факторами успіху (КСФ), і закінчуючи необхідними умовами (НК). Усі ці компоненти взаємопов'язані логічними зв'язками і ґрунтуються на формулі: "для досягнення ... ми повинні мати ...".

На вершині дерева цілей розташована основна ціль, яка визначає "на що потрібно змінити," "як це змінити" і "у якій послідовності." На наступному рівні подаються критичні фактори успіху, які є основними цілями, що обов'язково виконуються для досягнення основної цілі.

Ці характеристики відображають ключові аспекти концепції стратегічного управління підприємством та відкривають дорогу до подальшого розгляду складових цієї концепції[25].

Характеристики системи стратегічного управління організацією значно варіюються і залежать від різноманітних факторів, що взаємодіють між собою:

1. Галузь, в якій діє підприємство, впливає на особливості стратегічного управління.
2. Розмір підприємства також впливає на підходи до стратегічного управління.
3. Тип виробництва, рівень кооперації та ступінь концентрації в галузі можуть визначати специфічні аспекти стратегічного управління.
4. Особливості виробничого потенціалу та науково-технічного рівня також враховуються при розробці стратегій.
5. Рівень розвитку організації та її кваліфікація персоналу грають важливу роль у визначенні підходів до стратегічного управління.

Ці фактори спільно визначають унікальність кожної системи стратегічного управління на підприємстві, що вимагає якісного розуміння їх взаємодії та впливу на стратегічні рішення.

Основною метою стратегічного управління підприємствами є створення динамічної системи, яка забезпечує своєчасне виконання поставлених цілей і стратегій. Ця система включає в себе розробку планів, що служать інструментами для впровадження стратегічних орієнтирів та покращення всіх аспектів підприємства. Це, в свою чергу, допомагає підприємству досягти високої конкурентоспроможності на ринку у довгостроковій перспективі[17, с. 82].

Суть стратегічного управління включає кілька ключових аспектів, і для кращого розуміння визначимо основні етапи формування стратегічної поведінки організації рисунок. 1.1.

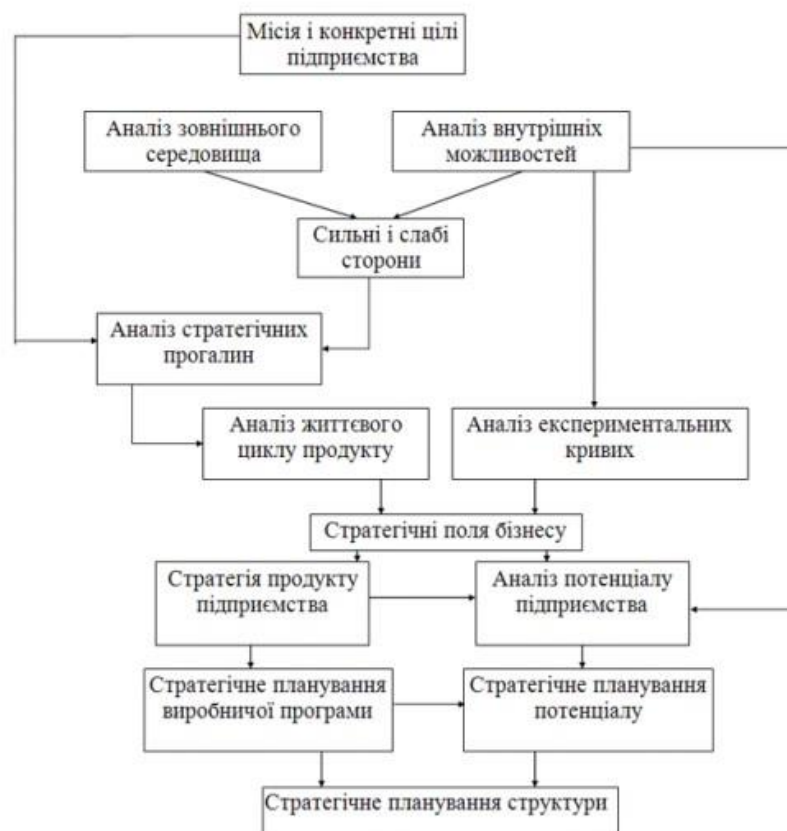


Рисунок 1.1. Порядок етапів у процесі офіційного стратегічного планування

Процес створення стратегічного управління для забезпечення ефективності підприємства включає наступні кроки:

1. Проведення аналізу ринку та вивчення трендів, виявлення проблем, що впливають на ринок та загальне зовнішнє середовище. На цьому етапі формується місія підприємства та визначаються конкретні цілі.

2. Визначення стратегічної проблеми, тобто визначення головного завдання, яке необхідно вирішити.

3. Розробка різних стратегічних варіантів та їх подальший аналіз, включаючи оцінку їх ефективності з фінансового, соціального та виробничого погляду.

4. Вибір однієї або кількох стратегій, які відповідають цілям підприємства.

5. Розробка стратегічного плану, який включає в себе програми, проекти, бюджети та основні заходи.

6. Аналіз відповідності обраної стратегії структури управління підприємства та його корпоративній культурі.

7. Здійснення конкретних дій для реалізації обраної стратегії [4].

Враховуючи сутність стратегічного управління для забезпечення ефективності підприємства, сформулюємо його основні принципи:

1. Принцип довгостроковості. Стратегічне управління орієнтоване на довгострокову перспективу. Рішення та дії, прийняті на цьому етапі, впливають на діяльність підприємства протягом тривалого періоду. Це означає, що помилки у формулюванні стратегії можуть бути важко виправлені.

2. Принцип пріоритетності. Стратегічне управління передбачає, що дії та рішення на рівні тактики повинні підпорядковуватися стратегічним пріоритетам. Проте варто пам'ятати, що стратегічне управління функціонує в умовах тривалої невизначеності, тому вищий рівень керівництва повинен бути готовий до коригувань та змін, які не завжди відповідають початковій стратегії підприємства.

3. Принцип конкретності та досяжності. Сформульовані цілі повинні бути конкретними та досяжними. Це означає, що вони мають бути ясними та можливими для досягнення підприємством в реалістичних умовах.

4. Принцип адаптивності. Оскільки стратегічне управління відбувається в умовах постійної зміни, підприємство повинно бути готовим до адаптації та коригування стратегії на основі нових обставин та інформації.

5. Принцип системності. Стратегічне управління охоплює всі аспекти діяльності підприємства і передбачає їх інтеграцію в єдину систему для досягнення стратегічних цілей.

6. Принцип реалізації вказує на необхідність врахування реальних можливостей підприємства під час досягнення високих результатів і виконання планових показників. Це передбачає адаптацію стратегії до внутрішніх і зовнішніх умов, з якими підприємство стикається.

7. Принцип ітеративності вказує на те, що стратегія розглядається як постійно еволюціонуючий процес. Реалізація стратегії відбувається поетапно, і в процесі досягнення довгострокових цілей підприємство коригує і змінює свої дії. Для управління цим процесом розробляються стратегічні проекти, в яких визначаються конкретні цілі, завдання та плани дій.

Також принцип ітеративності передбачає систематичний аналіз усього циклу стратегічного управління процесом забезпечення ефективності підприємства. Це означає, що для визначення цілей та результатів, необхідних для надання належних настанов щодо стратегії, використовується ітераційний підхід при розробці стратегічного плану підприємства[55].

Принцип комплексності передбачає глибокий аналіз і збір інформації з метою забезпечення вчасної реакції на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Для розробки ефективної стратегії необхідно враховувати багато різних факторів і аналізувати їх в контексті їх важливості та пріоритетності.

На основі вищевказаних принципів стратегічного управління процесом забезпечення ефективності підприємства можна сформулювати загальні принципи стратегічної діяльності підприємств:

1. Кожне підприємство є складною соціально-економічною системою, яка функціонує у динамічному та непередбачуваному середовищі.

2. Новостворені підприємства мають високу гнучкість та реактивність, що сприяє їхньому виживанню. Проте для досягнення стабільності та подальшого розвитку необхідно розробляти стратегії, які враховують зовнішні та внутрішні фактори.

3. Подальший розвиток підприємств вимагає встановлення чітких, простих та досяжних цілей, які виражаються у різних параметрах, таких як фінансові показники, якість продукції, обсяги виробництва та інші. Ці цілі повинні бути відображені в системі стратегій для їх досягнення.

4. Навіть при використанні стратегічного управління, підприємства можуть зіткнутися з ситуацією, коли їхні обрані стратегії стають застарілими і перешкоджають їхньому розвитку. Тому важливо постійно переглядати та оновлювати стратегії.

5. Механізм функціонування підприємства повинен включати стратегічну підсистему, яка спрямована на аналіз та оцінку зовнішніх та внутрішніх факторів, формулювання цілей і стратегій розвитку, а також розробку та корекцію заходів щодо адаптації до змін у навколишньому середовищі. Досвід показує, що компанії, які обмежуються лише внутрішніми аспектами, зазвичай стикаються з неуспіхами.

6. Підтримка змін і впровадження нововведень різних видів повинні супроводжуватися ефективною системою мотивації та соціально-психологічною підтримкою, що сприяє виконанню стратегічних дій.

7. Забезпечення динаміки змін за допомогою прискорення практичних заходів для втілення стратегічних планів на базі відповідної системи контролю, регулювання та аналізу.

8. Створення виробничих потужностей та системи зовнішніх зв'язків, які будуть готові до змін та дозволять досягти майбутніх цілей підприємства.[5]

Реалізація цих принципів веде до структурованого процесу створення системи стратегічного управління, спрямованої на досягнення ефективності підприємства.

Варіативність стратегій, які виявляються в реальному житті комерційних і некомерційних організацій, представляє собою різні адаптації базових стратегій, кожна з яких може бути ефективною за певних обставин та умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому важливо розглянути, якими чинниками організація керується при виборі певної стратегії.[17]

Перший тип стратегії — "Обмежений ріст". Цю стратегію використовують більшість організацій, які функціонують в стабільних галузях з технологіями, що не зазнають суттєвих змін. В рамках стратегії обмеженого росту цілі розвитку встановлюються "на основі досягнутого" і коригуються з урахуванням змінних умов, таких як інфляція. Якщо керівництво в цілому задоволено поточним станом справ організації, ймовірно, воно буде продовжувати приймати ту ж саму стратегію в довгостроковій перспективі, оскільки це є найбільш простим і менш ризикованим напрямком дій.

Інший тип стратегії — "Стратегія зростання". Ця стратегія часто використовується в швидкозростаючих секторах промисловості, де технології швидко змінюються. Вона передбачає встановлення значного щорічного зростання розвитку в порівнянні з попереднім роком.

Третій тип стратегії — "Стратегія останньої інстанції". Цю стратегію вибирають рідше. Вона включає в себе встановлення цін нижче рівня, досягнутого у минулому. Організації можуть вибирати цю стратегію, коли їхня діяльність відзначається стійкою тенденцією до погіршення результатів, і вони не мають доступу до ресурсів, які могли б змінити такий стан речей.

Існує також "Комбінована стратегія", яка представляє собою будь-яку комбінацію з вищезгаданих альтернатив - обмеженого зростання, зростання та скорочення. Зазвичай цю стратегію вибирають великі організації з різних галузей, які можуть продавати або ліквідовувати одні підприємства і придбавати інші. Таким чином, ця стратегія включає комбінацію двох основних альтернативних стратегій - скорочення та зростання, і дозволяє організації бути більш адаптивною до змін на ринку[51, с.54].

Кожна з вищезазначених базових стратегій є основою, на основі якої розробляються безліч альтернативних стратегій. Наприклад, стратегія зростання може бути реалізована шляхом придбання іншої фірми (зовнішнє зростання) або шляхом значного розширення асортименту продукції (внутрішнє зростання). Зростання включає в себе також різні варіанти, і вибір конкретної стратегії залежить від цілей та можливостей організації.[6, с.78]

З іншого боку, стратегія скорочення також має свої альтернативи. Це може бути ліквідація, коли організація припиняє свою діяльність, або припинення надлишку, коли фірма усуває або реструктуризує свої неефективні підрозділи.

Базові стратегії служать загальними напрямками для організаційної стратегії, і конкретний вибір стратегії залежить від цілей та умов, в яких діє організація. Важливо, щоб обрана стратегія відповідала цілям організації та була здійсненна в межах обраного часового рамку.[7, с.112]

При прийнятті стратегічних рішень часто необхідно розглядати багато факторів, і це призводить до необхідності розробки кількох стратегічних альтернатив. Стратегічні альтернативи представляють собою різні варіанти дій, які допомагають досягти стратегічних цілей організації в різних умовах та обмеженнях. Кожна альтернатива може вимагати різних ресурсів та мати відмінні результати.

Це означає, що організація має можливість вибрати оптимальний шлях для досягнення своїх стратегічних цілей, враховуючи наявні обмеження та можливості. Розробка стратегічних альтернатив допомагає організації краще розуміти свої можливості та обирати найбільш ефективний шлях розвитку [59, с.132].

1.2 Стратегія розвитку підприємства: сутність і класифікація

Функції стратегічного управління реалізуються за допомогою системи методів стратегічного управління. Ця система, як правило, використовується для досягнення конкретних цілей організації і може бути запроваджена тільки під керівництвом вищого органу або окремих осіб. Проте для успішного досягнення цих цілей необхідні ефективні інструменти, що дозволяють координувати дії всіх структурних підрозділів та працівників. Ці інструменти називають методами стратегічного управління.

Методи стратегічного управління представляють собою засоби впливу на різні групи працівників та робочі колективи загалом, що є необхідними для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Важливо зазначити, що стратегічне управління організацією має відношення до людей, їхніх інтересів, зокрема матеріальних. Тому класифікація методів управління ґрунтується на внутрішньому змісті мотивів, що підштовхують людину до виробництва чи іншої діяльності[28]. Ці мотиви можна розділити на матеріальні, соціальні та примусові. Відповідно до цього існують економічні, соціально-психологічні та організаційні методи стратегічного управління підприємствами.

Всі ці методи взаємодіють і використовуються у комплексі, а не окремо. Проте, слід відзначити, що економічні методи є провідними серед них. Організаційні методи створюють передумови для застосування економічних методів, а соціально-психологічні методи доповнюють організаційно-економічні методи. Вони разом утворюють необхідний набір інструментів для управління діяльністю підприємства, а також будь-якого іншого економічного суб'єкта чи виду діяльності[44].

Економічні методи стратегічного управління спрямовані на задоволення матеріальних інтересів людей у виробничих процесах або інших видах діяльності

шляхом використання товарно-грошових відносин. Ці методи можна розглядати в контексті двох аспектів їх застосування.

Перший аспект характеризує процес управління, орієнтований на використання національного економічного сегмента зовнішнього середовища. Це означає, що економічні методи дозволяють управляти внутрішніми процесами організації, враховуючи вплив зовнішніх факторів, таких як ринкові умови, конкуренція, законодавство і т. д.

Другий аспект економічних методів пов'язаний з управлінням, спрямованим на використання різних економічних інструментів, таких як фінансування, кредитування, ціноутворення, штрафи і т. д. Тобто, ці методи дозволяють впливати на фінансові аспекти діяльності підприємства для досягнення стратегічних цілей.

Соціально-психологічні методи стратегічного управління враховують мотиваційні аспекти соціальної поведінки людей. Сучасний рівень розвитку виробництва та зростання освіченості та професійної підготовки працівників призводять до значних змін у їх системі цінностей та мотивації[30]. Традиційні методи матеріального стимулювання поступово втрачають свою ефективність.

Тепершні реалії враховують такі фактори, як характер та зміст роботи, можливості для творчості, ініціативи, громадського визнання, морального заохочення і багато інших. Тому для досягнення ефективного управління виробництвом або будь-якою іншою діяльністю необхідно розуміти принципи соціальної психології та індивідуальної психології працівників.

Ці методи доповнюють економічні і організаційні підходи, створюючи комплексний підхід до управління, який бере до уваги соціальні та психологічні аспекти мотивації та задоволення працівників, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Соціально-психологічні методи стратегічного управління включають в себе застосування різних інструментів для соціальної орієнтації та регулювання, а також управління груповою динамікою, вирішення конфліктів та гуманізацію

праці.[17] Ці методи допомагають створити сприятливу робочу атмосферу та підвищити мотивацію працівників.

Організаційні методи стратегічного управління, натомість, базуються на використанні примусових мотивів. Вони використовуються тоді, коли люди можуть бути зацікавлені в спільній організації праці[62, с. 67]. Ці методи орієнтовані на створення та використання організаційних відносин та адміністративної влади управління. Організаційні методи можна поділити на регламентні, які визначають правила та процедури в організації, та розпорядчі, які видаються керівництвом для безпосереднього впливу на працівників.

Ці два типи методів разом утворюють комплексний підхід до стратегічного управління, що враховує як соціальні та психологічні аспекти, так і організаційну структуру та адміністративні можливості управління.

Регламентні методи стратегічного управління включають в себе організацію структури та ієрархії управління в організації, делегування повноважень та відповідальності різним категоріям працівників фірми, встановлення керівних принципів для підлеглих, а також надання методичної, освітньої та іншої підтримки виконавцям. Ці методи спрямовані на створення системи управління, яка регулює діяльність організації відповідно до стратегічних цілей.

Методи адміністративного управління, з іншого боку, зосереджені на поточних аспектах організаційної роботи і зазвичай базуються на розпорядженнях та вказівках керівників організації. Вони передбачають визначення конкретних завдань для виконавців, розподіл цих завдань між ними, контроль за виконанням та проведення нарад з питань поточної діяльності фірми, підприємства чи організації. Ці методи сприяють забезпеченню ефективного виконання завдань на практиці та досягненню стратегічних цілей.

Обидва ці типи методів використовуються в комплексі для досягнення оптимальних результатів у стратегічному управлінні. [9]

Система методів стратегічного управління компанією може бути розділена на дві ключові групи:

1. Методи комплексної оцінки стратегічного становища: Ця група методів базується на основних інструментах стратегічного аналізу, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, портфельний аналіз, сценарій та експертний аналіз. Вони дозволяють компанії оцінювати своє стратегічне становище, а також прогнозувати можливі розвиток подій в майбутньому. Це важливий етап для визначення, які стратегії можуть бути найбільш ефективними для досягнення поставлених цілей.

2. Методи управління реалізацією стратегії: Ця група методів спрямована на сам процес впровадження та виконання обраної стратегії. Вона включає в себе планування, контроль та оцінку виконання стратегії, а також розробку конкретних дій та завдань для забезпечення успішної реалізації стратегії.

Ці дві групи методів спільно допомагають компаніям ефективно визначати та реалізовувати свої стратегії, забезпечуючи кращий контроль над стратегічним розвитком та досягненням цілей.

Початкові результати бенчмаркінгу зазвичай представляються у матричній формі, де відображаються дані про різні параметри та показники для порівнюваних суб'єктів. Після отримання цих даних проводиться обробка і аналіз результатів, вибір пріоритетних сфер для вдосконалення та формулювання стратегій для подальшого розвитку.[29, с.32]

Методи управління реалізацією стратегії є важливими для забезпечення успішної реалізації довгострокових програм і реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Такі методи можуть включати наступні підходи:

1. Ранжирування стратегічних цілей: Цей метод передбачає визначення і пріоритетизацію стратегічних цілей компанії. Важливі цілі ранжируються за їхньою важливістю та впливом на успіх компанії. Вищі керівники беруть на себе відповідальність за стратегічне управління та забезпечують коригування цілей при необхідності.

2. Аналіз та реагування на зміни в екологічному середовищі: Система управління компанією повинна бути готовою реагувати на мінливість у

зовнішньому середовищі. Це включає в себе аналіз екологічних тенденцій та швидке прийняття заходів для адаптації стратегії до нових умов.

3. Зміна ієрархічної структури: У деяких випадках, ефективне стратегічне управління може вимагати зміни у звичній ієрархічній структурі організації. Це може включати більшу відкритість і комунікацію між різними рівнями управління та підвищення важливості стратегічного управління у керівництві.

Такі методи сприяють ефективному управлінню стратегією компанії та дозволяють вчасно реагувати на зміни в її середовищі.

Таблиця 1.1 - Загальна характеристика найефективніших методів стратегічного управління.

Метод	Об'єкт спрямування	Орієнтація
Стратегічне планування	Стратегічний потенціал та його використання для досягнення цілей	Внутрішня та зовнішня
Управління відносинами із споживачами	Ринкова позиція підприємства та цільові групи споживачів	Зовнішня
Залучення працівників	Підвищення якості управлінських рішень	Внутрішня
Бенчмаркінг	Ефективність найважливіших бізнес-процесів	Зовнішня
Збалансована система показників	Підвищення ефективності управлінського обліку та контролю через врахування монетарних та немонетарних показників	Внутрішня та зовнішня

Джерело: [11]

Отже, найпопулярнішими на сучасний момент інструментами стратегічного управління є стратегічне планування, управління відносинами з клієнтами, залучення працівників, порівняльний аналіз та збалансована система показників. Використання цих інструментів дозволяє орієнтуватися як на зовнішнє, так і на внутрішнє середовище компанії і поєднувати традиційні підходи до управління з сучасними методами, спрямованими на розвиток і знання.[47, с.32]

Метод оцінки стратегічного рівня підприємства за елементами системи стратегічного управління включає такі етапи:

1. Формування експертних груп та вибір фахівців.

2. Розроблення таблиць для проведення опитування.
3. Заповнення таблиць експертами, які оцінюють різні аспекти системи стратегічного управління.
4. Статистична обробка отриманих даних і аналіз результатів.
5. Узагальнення та підсумкова оцінка рівня розвитку системи стратегічного управління на підприємстві.

Цей метод допомагає здійснити оцінку ефективності системи стратегічного управління та визначити її сильні та слабкі сторони.

Оцінка важливості критеріїв та додаткових факторів, які запропоновані експертами, проводиться наступним чином. Кожен критерій оцінюється за шкалою важливості, де "дуже важливо" оцінюється як 3 бали, "важливо" - 2 бали, і "менш важливо" - 1 бал. Крім того, враховується рівень стратегічної спрямованості аналізованої організації, який оцінюється за п'ятибальною шкалою: "високий" - 5 балів, "високий" - 4 бали, "середній" - 3 бали, "низький" - 2 бали, і "незадовільний" - 1 бал.

Загальний бал для кожного критерію обчислюється як добуток цих двох значень. Отриманий бал показує, наскільки важливий кожний критерій в контексті аналізу і відхилення від максимально можливого рівня, який становить 15 балів. [15, с. 91]

Таблиця 1.2- Елементи стратегії системи стратегічного управління

Елементи стратегії
Цілі організації чітко визначені відповідно до встановлених тенденцій розвитку внутрішніх і зовнішніх можливостей
При формуванні стратегії відбувається поглиблена діагностика чинників прямої і непрямой дії з використанням спеціальних методів
Стратегія організації достатньо гнучка і швидко адаптується до змін зовнішнього середовища
Відбувається постійний контроль рівня досягнення цілей у процесі реалізації стратегії
Формування та впровадження загальної стратегії організації здійснює вище керівництво
Стратегічне планування забезпечує відділ стратегічного планування (стратегічного розвитку)
Відповідальність за досягнення конкретних результатів покладена на тих осіб, які спроможні впливати на цей процес
В організації добре розвинені вертикальні і горизонтальні комунікаційні зв'язки

Забезпечена відповідність між обраною стратегією й організацією управління (формування співвідношень між повноваженнями, функціями, правами й обов'язками, між управлінськими ланками)
Заохочується розумний ризик, агресивне ставлення до оточення і солідарність всередині організації
Заохочується розвиток персоналу, сповідується принцип «безперервного навчання»
Відсутня дискримінація за статтю і віком
Організаційна культура сприяє ефективній реалізації сформованої стратегії

Джерело: [15]

Для формування стратегії управління підприємством необхідний аналіз стейкхолдерів. Цей процес включає в себе визначення та оцінку ключових груп осіб чи організацій, які впливають на діяльність підприємства.

Аналіз стейкхолдерів допомагає ідентифікувати тих, хто має інтереси та очікування від підприємства, а також визначити рівень їх впливу на нього. Перш за все, необхідно визначити конкретних стейкхолдерів для даного підприємства. Цими стейкхолдерами можуть бути клієнти, постачальники, співробітники, громадські організації, уряд, інвестори та інші.[52, с. 78]

Аналіз стейкхолдерів спрямований на визначення їхніх очікувань та впливу на підприємство. Цей процес допомагає підприємству краще розуміти своїх зацікавлених сторін та враховувати їх потреби при формуванні та виконанні стратегії управління.

Візуалізуємо це на матриці Влада/Інтерес, табл. 1.3

Таблиця 1.3 - Матриця Влада/Інтерес

Влада		Інтерес	
		Низький	Високий
	Сильна	С (підтримувати задоволеність)	D (ключові гравці)
	Слабка	A (мінімальні зусилля)	B (підтримувати інформованість)

Джерело: [16]

У контексті таблиці, влада з низьким рівнем інтересу варто призначити для підтримки задоволеності (С), тоді як влада з високим рівнем інтересу має бути залучена як ключові гравці (D).

1.3 Етапи розробки та впровадження стратегії розвитку бізнесу на будівельному підприємстві

Стратегічне управління будівельним підприємством - це процес розробки, впровадження та виконання довгострокових планів і стратегій, спрямованих на досягнення конкретних цілей та успішний розвиток підприємства в будівельній галузі. Цей процес включає в себе аналіз ринкових умов, конкурентного середовища, ресурсів і можливостей, а також формування стратегічних планів і методів їх виконання, щоб забезпечити стійкий і успішний розвиток підприємства в майбутньому.

Недоліки стратегічного управління включають високі витрати на аналіз та відсутність повної інформації про майбутнє, і помилка у виборі стратегії може мати серйозні наслідки.[17, с.32]

Основні особливості стратегічного управління включають:

1. Неможливість точного опису стану підприємства та його майбутнього становища.
2. Стратегічна система управління не обмежується формальними правилами і вимагає креативності та інтуїції.
3. Впровадження стратегічного управління потребує часу, ресурсів та створення спеціального підрозділу, і помилки у виборі стратегії в ринкових умовах можуть мати серйозні наслідки.

У конкурентному ринковому середовищі, помилки у виборі стратегії не можуть бути кориговані за допомогою ефективних методів оперативного управління, і це може призвести до невдачі в конкурентній боротьбі.[18]

Основні складові стратегічного управління в будівельній галузі:

1. Аналіз середовища: Оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів.
2. Визначення цілей: Формулювання конкретних стратегічних цілей.
3. Розробка стратегій: Створення планів для досягнення цілей.

4. Впровадження: Реалізація стратегій через зміни та дії.
5. Моніторинг та контроль: Постійний нагляд і коригування.
6. Оцінка та аналіз: Аналіз результатів для вдосконалення.[19+]

Стратегічне управління в будівельних підприємствах є дієвим методом довгострокового планування розвитку. Проте особливості цієї галузі та управління будівництвом призводять до того, що лише невелика кількість компаній використовує стратегічний підхід. Більшість підприємств віддає перевагу ситуативному управлінню, яке більше спрямоване на поточні завдання, а не на майбутні плани. На рисунку 1.2 наведено алгоритм розробки та впровадження стратегічного управління в будівельних підприємствах.

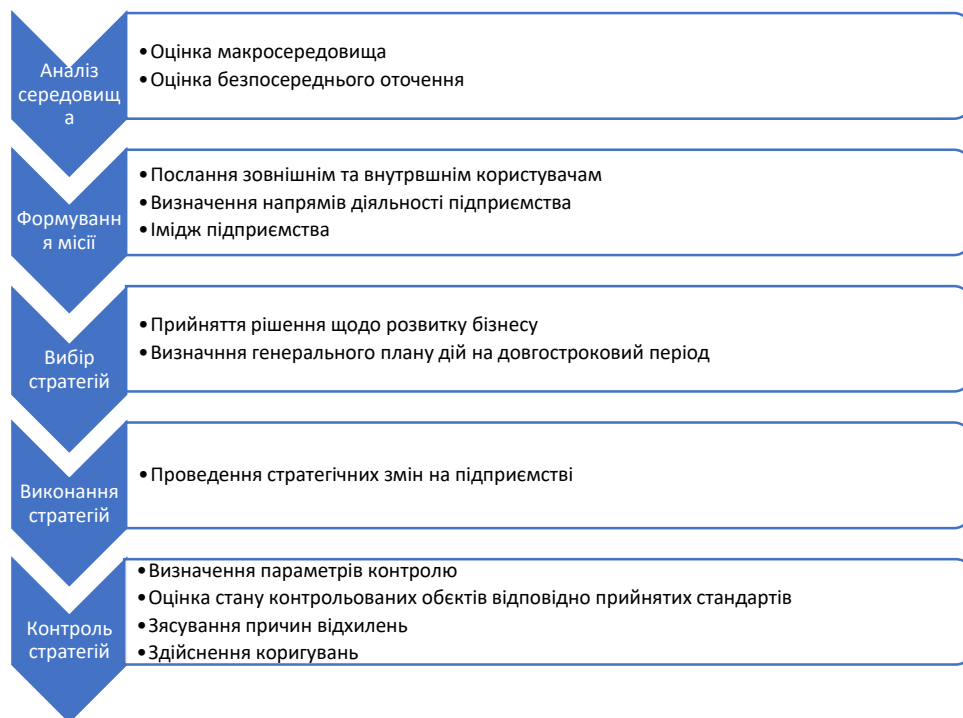


Рисунок. 1.2. Алгоритм розробки та реалізації стратегічного управління будівельними підприємствами

Джерело: [20]

Аналіз будівельного підприємства вимагає розуміння впливу держави на його діяльність, такий вплив може включати державні закупівлі, підтримку, інвестиції, контроль цін на обладнання і багато інше. Розуміння цих аспектів і їх врегулювання на регіональному рівні є важливим для стратегічного управління.

Після вивчення зовнішнього середовища підприємство повинно аналізувати своє внутрішнє середовище, включаючи персонал, управління, виробництво, фінанси, маркетинг та корпоративну культуру. Збалансованість інтересів різних соціальних груп, які мають інтерес в функціонуванні підприємства, є ключовою для визначення місії та стратегічних цілей компанії.[20]

Отже, стратегія будівельного підприємства в конкурентному середовищі вимагає розуміння суті стратегічного аналізу, вміння визначати місію підприємства, оцінювати та контролювати реалізацію стратегії, що є основою для розробки та впровадження ефективної політики в умовах ринку. На жаль, у сучасних умовах керівництво будівельних підприємств досить формально ставиться до стратегічного управління і рідко використовує сучасні методи стратегічного управління.

Методи оцінки результативності стратегічного управління розвитком будівельного підприємства можна поділити на кілька груп:[11]

1. Збалансований підхід: Включає такі методи, як Збалансована система показників, ключові показники ефективності Девіда Парментера і Табло де Борд. Вони рекомендують створювати систему стратегічних цілей на основі основних компонентів підприємства, таких як фінанси, клієнти, бізнес-процеси та персонал. Оцінка ефективності проводиться на основі збалансованої системи показників, включаючи як фінансові, так і нефінансові показники.

2. Вартісний підхід: Ця група методів включає в себе управління, засноване на вартості, EVA (економічна додана вартість), MVA (ринкова додана вартість), CVA (додана вартість кешу) та інші. Вони спрямовані на збільшення вартості підприємства і визначення ефективності стратегії на основі показника витрат.

3. Допоміжні методи: Включають методи, які містять конкретні показники для визначення рівня досягнення різних стратегічних цілей підприємства, такі як Система аналізу Дюпона. Вони можуть використовуватися як частина більших методів, таких як збалансований або вартісний підхід.

4. Інтегровані методи: Ця група методів поєднує принципи збалансованого та вартісного підходів до оцінки ефективності стратегічного управління. Вони

включають систему конкретних показників оцінки та інтегрують різні аспекти аналізу.

Ці методи допомагають будівельним підприємствам визначати ефективність їх стратегій та досягнення поставлених цілей у розвитку [27, с.90]

Сучасне державне управління розвитком будівельного сектору країни має свої особливості, включаючи відсутність регіонального підходу при розробці стратегії розвитку. Також варто відзначити вплив низького рівня інвестицій в будівельну галузь та недостатню увагу до інноваційних технологій у будівельному секторі. Ці чинники можуть обмежувати потенціал розвитку будівельної галузі та створювати виклики для стратегічного управління в цьому секторі.

На рисунку 1.3 показані фактори, що впливають на процес розробки стратегічного плану діяльності будівельного підприємства.



Рисунок 1.3. Чинники процесу розробки стратегічного плану діяльності будівельного підприємства

Джерело: [21]

В результаті вивчення системи стратегічного управління будівельними підприємствами можна зробити висновок, що головною перевагою цієї системи є використання внутрішніх управлінських ресурсів підприємств, які не потребують значних вкладень.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПГС-ГРУП»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ПГС-ГРУП» та його діяльності.

Товариство з обмеженою відповідальністю "ПГС-ГРУП" є компанією, яка працює на ринку будівельних послуг, засноване більше п'ятнадцяти років тому. Директором компанії є Маліцький Олександр Анатолійович. У статутному капіталі вказано суму 51 500,00 грн.

Характеристика ТОВ «ПГС-ГРУП» наведено в табл. 2.1

Таблиця 2.1 - Характеристика ТОВ "ПГС-ГРУП"

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО з ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПГС-ГРУП"
Скорочена назва	ТОВ "ПГС-ГРУП"
Код ЄДРПОУ	35727008
Статус юридичної особи	За станом на 23.02.2022
Уповноважена особа	Маліцький Олександр Анатолійович
Види діяльності	
	41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
	43.21 Електромонтажні роботи
	43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування
	43.31 Штукатурні роботи
	43.33 Покриття підлоги й облицювання стін
Місцезнаходження юридичної особи	43.34 Малярні роботи та скління
	Україна, 02218, місто Київ, ВУЛ. РАЙДУЖНА , будинок 7, квартира 210

Джерело: [1]

У відповідності до статуту ТОВ "ПГС-ГРУП", основною метою його діяльності є забезпечення споживачів необхідною продукцією та послугами у визначені терміни, високої якості, комплектації.

Торгова марка ТОВ "ПГС-ГРУП" представлена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 - Торгова марка ТОВ "ПГС-ГРУП"

Основним видом діяльності підприємства ТОВ "ПГС-ГРУП" є будівництво житлових і нежитлових будівель. Додатковим видом діяльності капітальними ремонтами, євроремонтами, реконструкцією з прокладкою інженерних мереж, здачею об'єктів будівництва "під ключ".[1]

ТОВ "ПГС-ГРУП" визначає свої головні цілі та розробляє стратегію, щоб чітко розуміти, як він функціонує, на чому базуються його ключові компетенції та в якому напрямку він розвивається.

Головною метою будівельної компанії є надання своїм замовникам широкого спектру послуг і виконання всіх необхідних робіт. З цієї мети впливають завдання ТОВ "ПГС-ГРУП", серед яких можна виділити наступне:

- Бути сучасним і вдосконалювати свою діяльність за допомогою інновацій і передових технологій.
- Не переставати розвиватися і постійно покращувати свої навички і результати.
- Продовжувати наполегливо працювати для росту та розширення компанії.
- Зберігати та підтримувати позитивний репутаційний образ компанії як поважного учасника бізнес-середовища.

Разом із активним ростом будівельної компанії ТОВ "ПГС-ГРУП", її діяльність націлена на надання широкого спектру послуг у галузі будівництва, оздоблення, монтажу, реконструкції, реставрації та обслуговування різних видів будівель і споруд.[6]

Використовуючи найкраще з обох світів - молодість та досвід, компанія завжди гарантує своїм клієнтам найкраще співвідношення ціни та якості, а також персоналізований сервіс. Компанія також надає своїм клієнтам зручну робочу систему, щоб вони могли налагодити найбільш ефективну та вигідну співпрацю.

Отже, можна сформулювати стратегію компанії в будівельній сфері, ТОВ "ПГС-ГРУП", яка полягає в пошуку оптимальних рішень для вирішення завдань, відповідно до вимог замовників. Ця стратегія спрямована на підвищення ефективності поточної діяльності і розробку нових напрямків, що охоплюють широкий спектр бізнесу, включаючи як постійних, так і потенційних клієнтів.

Управлінська структура повинна відповідати функціональним потребам управління підприємством, забезпечувати його розвиток та застосування новітніх методів і найкращих практик. Важливими факторами для структури управління є кількість працівників менеджера, обсяг діяльності, рівень спеціалізації та кількість підрозділів на нижчому рівні. Управління спрямоване на зміну та контроль реальних об'єктів та процесів відповідно до розробленої програми. Управлінська структура є впорядкованим та стабільним набором взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування та розвиток організації.[45]

Корпоративний персонал - це група бухгалтерів. Основний персонал, який є постійними працівниками компанії, має свою спеціальність, яка передбачає спеціальні теоретичні знання та практичні навички для виконання певних видів робіт у будь-якій галузі.

ТОВ «ПГС-ГРУП» має лінійну функціональну структуру управління, що сприяє швидкому та ефективному прийняттю та виконанню рішень. Ця структура є ступінчастою і шаруватою.

Лінійна функціональна структура ступінчаста і шарувата (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «ПГС-ГРУП»

Джерело: складено автором

Згідно з цим планом, прямі менеджери є одноосібними і отримують підтримку від функціональних підрозділів підприємства. Вищим органом управління ТОВ «ПГС-ГРУП» є збори його засновників. Повноваження цього органу включають:

- визначення основної діяльності компанії;
- створення виконавчого органу;
- затвердження річного звіту та річного балансу;
- рішення про розподіл чистого прибутку компанії;
- призначення аудиту;
- рішення щодо ліквідації та реструктуризації компанії.

Єдиним виконавчим органом компанії є генеральний директор, який призначається засновником на 3 роки. Повноваження генерального директора включають:[13]

- представлення інших компаній, які не мають довіреності для представлення своїх інтересів та укладення угод;
- видання наказів щодо призначення, звільнення та прийняття працівників компанії, а також здійснення заохочень та дисциплінарних стягнень;

- виконання інших повноважень, які не передбачені чинним законодавством та Статутом, за повноваженнями зборів засновників.

Ця система управління в ТОВ «ПГС-ГРУП» забезпечує ефективну роботу компанії та прийняття важливих рішень.

Управління компанією - це послідовність управлінських операцій, які включають у себе процеси прийняття та реалізації важливих управлінських рішень і виконання різноманітних функцій управління.

Основні принципи управління підприємством визначені в його статуті. Керівництво компанією здійснюється директором, який призначається власником підприємства. До його обов'язків входить управління виробничо-господарською та фінансовою діяльністю компанії. Він має повноваження представляти інтереси компанії перед різними організаціями та установами, керувати майном та фінансовими ресурсами, укладати угоди та контракти від імені підприємства.

Генеральний директор, призначений власником підприємства, має всі повноваження, зазначені в статуті, за винятком таких:[9]

- визначення стратегічних напрямків підприємства, затвердження планів та звітів про їх виконання;
- затвердження та зміни в статуті;
- установлення внутрішнього трудового розпорядку;
- призначення (укладання контракту з) головного бухгалтера.

Генеральний директор активно бере участь у керівництві підприємством, особливо в прийнятті стратегічних та тактичних рішень. Директори окремих структурних підрозділів підпорядковані йому, і всі розпорядження генерального директора передаються через його заступника до виконавчих рівнів. Кожен працівник виконує завдання, покладені на нього, і несе повну відповідальність перед генеральним директором.[29]

Управління на досліджуваному підприємстві включає такі ключові етапи: постановка задач, планування і прогнозування, координація та ухвалення

рішень, маркетинг, мотивація працівників та контроль за виконанням завдань. Це дозволяє керівнику ефективно керувати підприємством.

У відносинах із працівниками підприємство діє на основі трудових договорів або інших форм співробітництва, що регулюють відносини між працівниками та підприємством як суб'єктом підприємницької діяльності. Підприємство надає соціальні пільги та гарантує умови праці та відпочинку відповідно до законодавства України.

У розвитку ТОВ «ПГС-ГРУП» в сфері будівництва впродовж 2016-2022 рр. спостерігаються стабільні позитивні тенденції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Основні показники діяльності ТОВ «ПГС-ГРУП»

Назва показника	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Обсяги реалізації, тис. грн,	547312	717067	841704	1412501	1548538	1913573	1605012
Кількість клієнтів, яких обслуговує підприємство, од.	263	286	400	500	650	750	900
Середня кількість штатних та позаштатних працівників, осіб	311	400	800	1003	1278	800	750
Середня продуктивність праці, тис. грн/особу	9175,2	1457,2	937,8	1138,4	978,7	1987,3	2866,1

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «ПГС-ГРУП»

Розрахунок основних фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства проводився на основі даних річної фінансової звітності за 2020-2022 рр. Проаналізувавши роботу будівельному підприємстві можна відзначити, що основними адміністративними методами управління є: щотижневі наради; накази і локальні інструкції; розпорядження; службові записки; дошка оголошень на будівельному підприємстві.

2.2. Діагностика фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПГС-ГРУП».

Для прийняття стратегічних рішень та розвитку діяльності товариства необхідне дослідження його фінансового стану. Забезпеченість фінансовими ресурсами, необхідними для нормального функціонування, визначає можливість товариства фінансувати свою діяльність.[22] Тому об'єктивна оцінка фінансового стану ТОВ «ПГС-ГРУП» має важливе значення. Існує багато методик аналізу, які дозволяють дослідити фінансовий стан підприємства та виявити можливі проблеми.

Таблиця 2.3 - Техніко-економічні показники ТОВ «ПГС-ГРУП» за 2020-2022 рр.

Показники	За рік			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	за 2021-2022 рр.	за 2020-2022 рр.	за 2021-2022 рр.	за 2020-2022 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньорічна вар. акт, тис. грн.	467724.4	555134	721184	156141	142348.4	15.0	33.8
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	167123	210571.4	241331.4	41647	63315.4	6.8	15.7
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	66036.4	111106	207634.4	85629.4	52609	32.5	68.8
Реалізовано послуг, тис. грн.	760750	1013573	1605012	570308	957565	22.6	52.0
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	982292	932942	1141743	420112	670562	23.8	50.4
Матеріальні витрати, тис. грн.	963939	919416	1552011	242806	501183	14.0	41.8
Витрати на оплату праці, тис. грн.	41581	50541	63871	9441	11177	10.5	31.2
Чисельність працюючих, чол.	1278	800	750	-50	-478	-9.1	-47.8
Чистий прибуток, тис. грн.	51634	90742	96634	22781	92667	15.0	91.7
Капіталовіддача	5.1	5.6	6.6	0.5	1.5	9.6	17.6
Капіталомісткість	0.2	0.1	0.1	-0.02	-0.04	-12.6	-22.3

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Продуктивність праці персоналу, тис. грн/чол.	925,5	1087,3	1866,1	972.9	667.5	93.1	23,3
Матеріаломісткість продукції, %	68.4	68.8	68.3	-0.4	-0.1	-0.04	-0.1
Середня заробітна плата, грн.	3851.8	5589.3	8749.6	3151.5	5996.8	47.0	189.6
Рентабельність (збитковість) продукції, %	3.7	7.4	7.1	-3.7	3.4	-7.0	56.6
Рентабельність (збитковість) активів, %	9.4	18.4	20.7	9	11.3	1.5	77.3
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	23.2	47.3	40.5	-6.7	15.2	-10.5	41.4

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «ПГС-ГРУП» [Додаток В].

У 2022 році середньорічна вартість основних засобів (за первісною оцінкою) склала 241331.4 тис. грн, що є на 15,7% більше, ніж у 2020 році. За цей рік вартість основних засобів зросла на 41647 тис. грн (темپ приросту склав 10.7%). Порівняно з 2020 роком, вартість основних засобів збільшилася на 63315.4 тис. грн, а темп приросту за період з 2020 по 2022 рр. склав 17.7%. Ці зміни відбулися завдяки закупівлі нової сучасної будівельної техніки та модернізації виробничого обладнання.

Середньорічна вартість власного капіталу в 2022 році склала 207634.4 тис. грн, і за цей рік власний капітал збільшився на 85620.4 тис. грн (темп приросту становив 32.5%). У порівнянні з 2020 роком, власний капітал зрос на 120487 тис.

грн, а темп приросту склав 88.6%. Ці зміни відбулися за рахунок зростання нерозподіленого прибутку підприємства.

Виручка від реалізації в 2022 році склала 1817012 тис. грн, збільшившись на 570308 тис. грн (темп приросту становив 24.6%). Порівняно з 2020 роком, обсяг реалізації зрос на 1046454 тис. грн (темп приросту – 52.0%). Ці зміни відбулися завдяки збільшенню кількості укладених контрактів і розширенню обсягів наданих підприємством послуг.

Порівнюючи темпи приросту активів, основних засобів, власного капіталу та виручки від реалізації, можна зазначити, що найбільший приріст відзначається у середньорічній вартості власного капіталу (32.5%). За 2021-2022 рр. темп приросту власного капіталу перевищував темп приросту основних засобів. Це є позитивним явищем, оскільки основні засоби нарощуються за рахунок власних фінансових ресурсів. Порівнюючи темп приросту власного капіталу з активами, можна відзначити, що він перевищував темп приросту активів, що свідчить про позитивний тренд. Виручка від реалізації зросла швидше, ніж активи підприємства, що свідчить про ефективне використання ресурсів. Однак для того, щоб уникнути вичерпання технічних та матеріальних запасів, важливо збільшувати капітал пропорційно зростанню оборотів. У процесі написання магістерської роботи було проаналізовано складові виробничих ресурсів ТОВ «ПГС-ГРУП» у наступній послідовності:

- 1) основні засоби;
- 2) фінансові ресурси;
- 3) кадри.

Також у ході дослідження проаналізували ринковий потенціал досліджуваного підприємства та екологічну складову його діяльності.

До основних показників ефективності використання основних засобів належать капіталовіддача та капіталомісткість основних засобів. Аналіз показників ефективності використання основних засобів було виконано методом порівняння фактичного їх рівня за звітний період з аналогічними показниками попереднього періоду (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Аналіз ефективності використання основних засобів на ТОВ
«ПГС-ГРУП»

Показник	2020	2021	2022	Відхилення у 2021 році	Відхилення у 2022 році
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	167123	210571,4	241331,4	+12537,4	+41647,0
Вартість послуг, тис. грн.	728538	1113573	1615012	+570308	+935343
Валовий прибуток, тис. грн.	277357	411742	542138,1	+125496	+161407,1
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	58356	117015	148325,1	+48568	+41421
Капіталовіддача основних засобів, грн.	2,34	2,46	2,7	+0,13	+0,4
Капіталомісткість основних засобів, грн.	0,18	0,187	0,2	-0,02	-0,01
Отримано в розрахунку на 100 грн. основних засобів:					
- валового прибутку	128,61	155,57	174,3	+15,865	+7,6
- прибутку від операційної діяльності	41,85	57,47	62,5	+12,51	+4,1

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «ПГС-ГРУП» [Додаток В].

Розрахунки вказують на покращення ефективності використання основних засобів на підприємстві у звітному році порівняно з попереднім (див. Таблицю 2.4).

Забезпечення діяльності ТОВ "ПГС-ГРУП" паливом і необхідними запчастинами є значущою проблемою у формуванні матеріальних ресурсів. Це вимагає встановлення надійних та взаємовигідних відносин із постачальниками. Інструментами такої співпраці можуть бути інтеграційні процеси з постачальниками, стратегічне партнерство та укладання довгострокових договірних відносин. Нижче розглянемо показники ефективності використання оборотних активів підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз ефективності використання оборотних засобів на ТОВ
«ПГС-ГРУП»

Показники	Рік			Абс.відхилення, ±	
	2020	2021	2022	2021 від 2020 рр.	2022 від 2021 рр.
Виробничі запаси, тис. грн.	92512	73044	91014	-18337	9841
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	96439	101386	174267	46057	61770
Оборотні активи, тис. грн.	351617	410101	555665	47373	96675
Дохід від реалізації, тис. грн.	741530	1135795	1615012	254124	570301
Собівартість, тис. грн.	382292	632942	1141743	141561	420112
Період операційного циклу, днів	61	51	48	-10	-3

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ТОВ «ПГС-ГРУП».

Проаналізовані обчислення підтверджують, що протягом розглянутого тримісячного періоду операційний цикл підприємства зменшився на 13 днів за три роки. Такий рух, а саме перевищення темпів зростання виручки від реалізації порівняно з темпами росту загальних оборотних активів і виробничих запасів як їх важливої складової, свідчить про підвищену ефективність їх використання та скорочення операційного циклу (див. Рисунок 2.3)

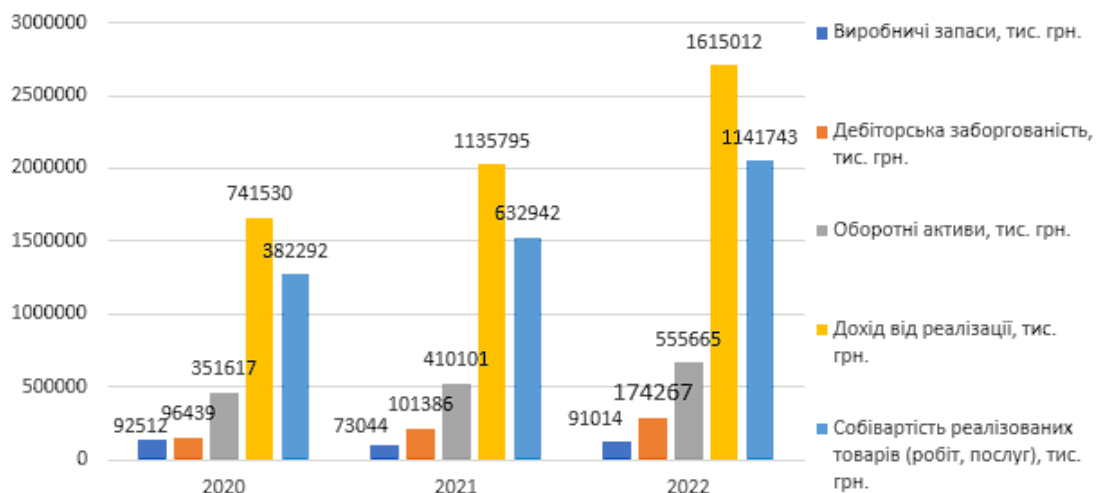


Рисунок 2.3. Динаміка використання оборотних активів ТОВ «ПГС-ГРУП»

Загалом, протягом періоду з 2020 по 2022 роки операційний цикл підприємства зменшувався, переважно завдяки зростанню чистої виручки від реалізації будівельних послуг. Ця тенденція свідчить про покращення ресурсної політики ТОВ "ПГС-ГРУП" у керуванні оборотними активами та збільшенні

ділової активності: засоби, вкладені у виробництво, швидше обертаються та повертаються.

Фінансові ресурси визначають можливість використання грошових коштів ТОВ "ПГС-ГРУП" для придбання та залучення матеріальних та людських ресурсів. Ці ресурси впливають на здатність підприємства залучати необхідний капітал, внутрішню капіталізацію та потенційні інвестиційні можливості.

Проведене дослідження показало, що для формування фінансових ресурсів ТОВ "ПГС-ГРУП" використовуються різні інструменти фінансового менеджменту, такі як управління активами (необоротними та оборотними), капіталом, грошовими потоками, інвестиціями, ризиками тощо. Однак сучасні умови ускладнюють отримання фінансових ресурсів через ці джерела через високу вартість залучення, складність та тривалість процедур, а також високий рівень ризиків. Таким чином, основним джерелом фінансових ресурсів залишається власна будівельна діяльність, що обмежує розвиток ресурсного потенціалу ТОВ "ПГС-ГРУП" та результативність його діяльності.

Основними показниками формування фінансової складової ресурсного потенціалу ТОВ "ПГС-ГРУП" є фінансові коефіцієнти підприємства. Під час аналізу ефективності використання фінансових ресурсів ТОВ "ПГС-ГРУП" виявлено, що протягом 2020-2022 років підприємство відзначалося стабільними показниками фінансової стійкості

Таблиця 2.6 - Аналіз ефективності використання фінансових ресурсів ТОВ «ПГС-ГРУП»

Показники	Норматив не значення	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, ±.		Віднос. відхилення, %	
					2021 від 2020 рр.	2022 від 2021 рр.	2021 від 2020 рр.	2022 від 2021 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Показники фінансової стійкості								
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,5–0,8	0,221	0,225	0,306	0,005	0,070	90,7	99,2

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,2–0,5	0,561	0,553	0,472	-0,005	-0,070	88,2	76,7
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,25–1	0,91	0,91	0,99	0,001	0,001	99,0	99
Коефіцієнт фінансової залежності	0,125–2,0	2,117	1,864	1,286	-0,042	-0,468	87,1	71,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,05–0,10	0,100	0,100	0,200	0,000	0,200	200,0	50,0
Коефіцієнт структури залученого капіталу		0,362	0,332	0,251	-0,021	-0,072	82,5	70,2
Коефіцієнт інвестування	>1,0	1,141	1,185	1,252	0,033	0,066	92,4	94,2
Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	0,6–0,8	0,202	0,401	0,764	0,117	0,244	155,1	159,3
Коефіцієнт прогнозу банкрутства	в динаміці	0,253	0,260	0,210	-0,010	-0,040	86,6	75,4
Коефіцієнт фінансової стійкості		0,825	0,818	1,208	-0,016	0,101	86,0	112,0
Показники ліквідності та платоспроможності								
Власний оборотний (функціонуючий) капітал (ВОК)	> 0	130140	150014	217361	11143	36256	117,2	107,2
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	2,0–2,5	0,141	0,385	0,422	0,133	0,026	186,1	116,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8–1,5	1,374	1,512	1,411	0,121	-0,072	117,1	83,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25–0,3	0,068	0,222	0,026	0,044	-0,086	168,3	19,2
Частка оборотних активів в активах підприємства		0,625	0,630	0,583	0,003	-0,036	99,5	82,6
Частка власних оборотних коштів в оборотних активах		0,410	0,419	0,352	-0,030	-0,047	85,1	81,2
Частка виробничих запасів в оборотних активах		0,178	0,119	0,172	-0,078	-0,016	58,1	80,5
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і витрат		1,713	1,818	1,915	0,612	0,020	127,8	111,7

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ТОВ «ПГС-ГРУП».

Так, коефіцієнт фінансової незалежності проявляв тенденцію до зростання і до завершення розглянутого періоду досяг стандартного значення 0,306. Водночас спостерігалось зменшення коефіцієнта концентрації залученого капіталу з 0,561 у 2020 році до 0,472 у 2022 році, що свідчить про зниження залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами значно зросло протягом аналізованого періоду (від 0,202 у 2020 році до 0,764 у 2022 році) і перевищило нормативне значення, що підтверджує зміцнення фінансової стійкості підприємства. Крім того, серед позитивних змін варто відзначити зниження коефіцієнта банкрутства з 0,253 у 2020 році до 0,210 у 2022 році. (Рисунок 2.4)

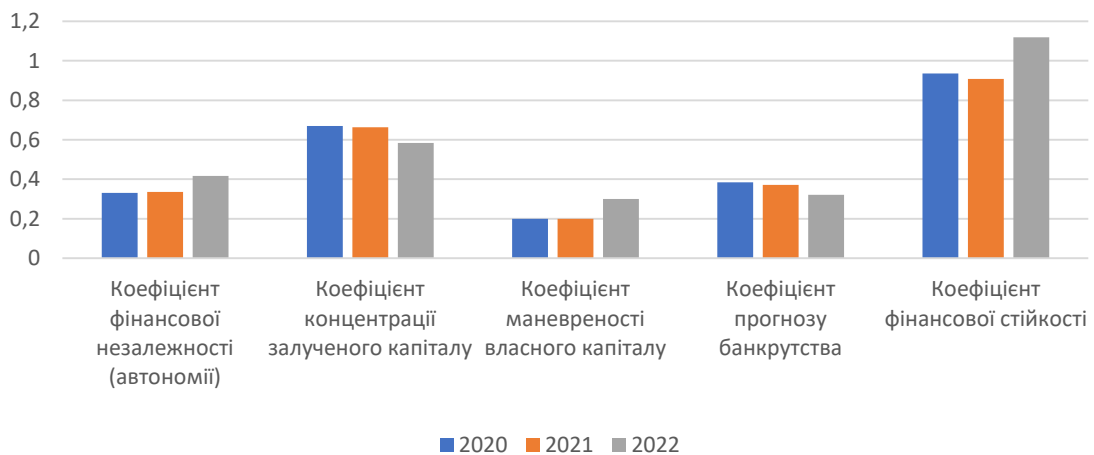


Рисунок 2.4. Показники фінансової стійкості ТОВ «ПГС-ГРУП»

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.7.

Вивчення ліквідності та платоспроможності ТОВ "ПГС-ГРУП" виявило невідповідність деяких показників нормативним значенням. Серед позитивних аспектів можна відзначити високий відсоток оборотних активів серед загальних активів підприємства (близько 70%), що свідчить про досить гнучку структуру активів підприємства. Також зафіксовано зростання частки власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат з 1,713 у 2020 році до 1,915 у 2022 році (див. Рисунок 2.5).

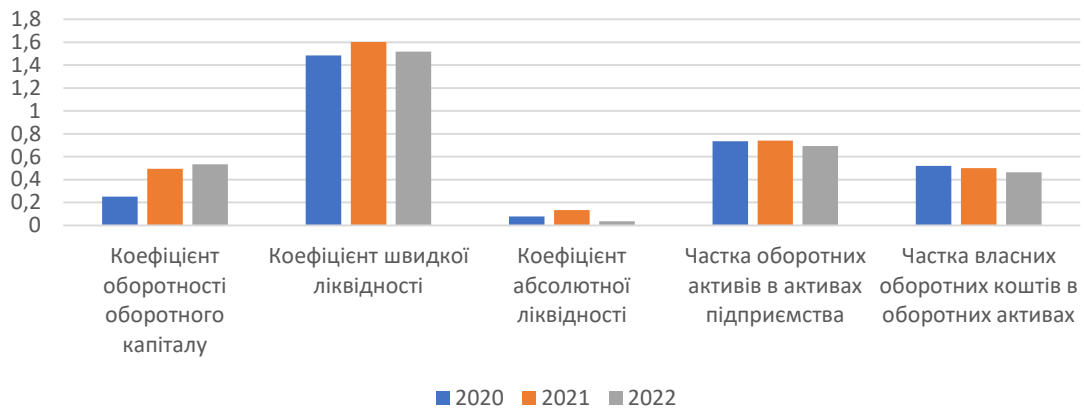


Рисунок 2.5. Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «ПГС-ГРУП»

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.7

Головним принципом комплектування ТОВ «ПГС-ГРУП» кадрами є не пасивне очікування потенційних кандидатів для влаштування на роботу, а активна участь в залученні робочої сили.

У рамках загальної оцінки забезпеченості трудовими ресурсами ТОВ «ПГС-ГРУП» було проаналізовано склад і структуру персоналу, забезпеченість підприємства робітниками, адміністративно-управлінським персоналом і спеціалістами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Оцінка забезпеченості трудовими ресурсами

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп росту до попереднього періоду, %	
				2021 р.	2022 р.
Чисельність працівників, всього	1312	813	800	102,2	103,86
з них:					
- керівники та начальники відділів	67	54	53	51,4	87,6
- спеціалісти	99	76	76	31,45	91
- робітники	1146	670	671	43,2	99,5

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ТОВ «ПГС-ГРУП».

Встановлено, що протягом усього розглянутого періоду зменшувалася кількість працівників (див. Таблиця 2.7, Рисунок 2.6). Загалом, кількість працівників скоротилася на 499 осіб протягом 2021 року та ще на 13 осіб

протягом 2022 року, що становить 51% зменшення до кінця аналізованого періоду. Найбільше скорочення спостерігалось серед робітників - на 43,2%, що можна пояснити перебудовою багатьох бізнес-процесів підприємства, впровадженням автоматизованої праці та переведенням частини виробничих процесів на аутсорсингову основу.

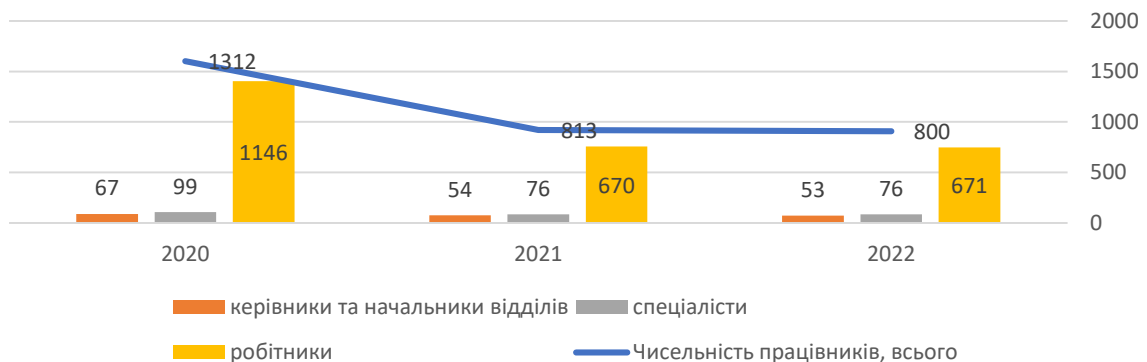


Рисунок 2.6 Оцінка забезпеченості трудовими ресурсами ТОВ «ПГС-ГРУП»

Джерело: побудовано автором на основі табл.2.7.

Важливим у діяльності підприємства є рух робочої сили. Передумовою зростання продуктивності праці та ефективності виробництва є стабільність складу персоналу.

Таблиця 2.8 - Рух трудових ресурсів на ТОВ «ПГС-ГРУП», 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абс. відхилення до попереднього періоду	
				2021 р.	2022 р.
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1312	813	800	-499	-13
Прийнято на підприємство	192	110	111	-62	2
Вибуло з підприємства	772	130	129	-621	3
Коефіцієнти:					
- обороту з приймання	0,116	0,130	0,135	0,013	0,004
- обороту з вибуття	0,441	0,143	0,150	-0,286	0,005

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ТОВ «ПГС-ГРУП».

Згідно з інформацією у Таблиці 2.8 можна зазначити, що протягом 2020-2022 років в ТОВ "ПГС-ГРУП" відбувалися процеси звільнення та прийняття працівників. Коефіцієнт прийняття досягав свого максимуму в 2022 році - 0,135.

У той же період було звільнено 129 працівників, що відображається у коефіцієнті вибуття на рівні 0,150. 2022 рік характеризується подальшим зменшенням кількості прийнятих і зростанням звільнених працівників. Таким чином, можна зробити висновок, що протягом років функціонування підприємства виникла команда висококваліфікованих працівників, дійсних майстрів своєї справи, хоча через об'єктивні фактори відбувається скорочення чисельності робітників. Графічна оцінка доступності трудових ресурсів представлена на Рисунку 2.7. оцінка забезпеченості трудовими ресурсами наведена на рис. 2.7.

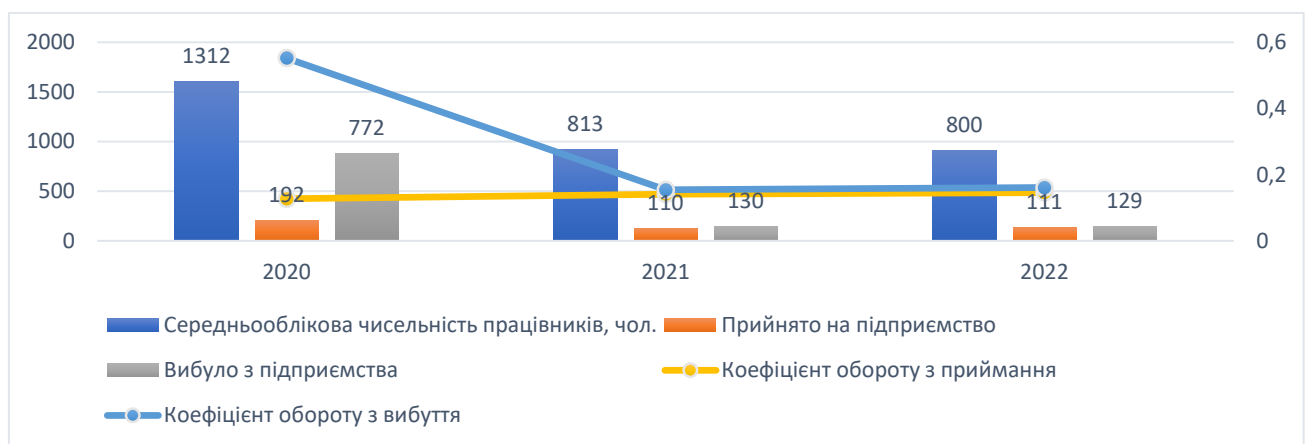


Рисунок 2.7 Оцінка забезпеченості трудовими ресурсами
ТОВ «ПГС-ГРУП», 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі табл.2.9.

Таким чином, з результатів проведеного аналізу компоненту кадрової політики ТОВ "ПГС-ГРУП" можна зробити наступний висновок. Підприємство встановило систему стимулювання свого персоналу, провело відбір фахівців відповідно до їхніх професійних навичок, при цьому колектив складають молоді та амбіційні працівники віком від 35 до 40 років, які знаходяться на етапі кар'єрного росту.

2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Для оцінки ефективності стратегічного розвитку ТОВ «ПГС-ГРУП» важливо провести аналіз зовнішнього середовища компанії. Цей процес допоможе виявити можливості та загрози, які пов'язані з зовнішніми факторами і контролюються розробниками стратегій. Аналіз зовнішнього середовища є важливим етапом при формулюванні стратегій та вимагає постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі.

SWOT-аналіз є важливим інструментом для оцінки впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність організації. Абревіатура SWOT включає в себе "Сили" (Strengths) і "Слабкості" (Weaknesses) для внутрішньої оцінки та "Сприятливі можливості" (Opportunities) і "Погрози" (Threats) для зовнішньої оцінки. Сильні сторони внутрішньої ситуації підприємства є важливими для будівництва стратегії та отримання конкурентних переваг.

Таблиця 2.9 - PEST – аналіз ТОВ «ПГС-ГРУП»

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу фактора	Оцінка впливу факторів, у балах	Загальна оцінка впливу факторів, у балах	Тенденції зміни			Вірогідність	Прогноз
1	2	3	4	5	6			7	8
Політичні	1. Економічна та політична нестабільність в Україні	-1	2	-2	≈			0	-2
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+1	1	+1	↓			0	+1
	Разом			-1					-1
Економічні	1. Рівень інфляції			-1	3	-3	↑	-1	-3
	2. ДБ			-1	2	-2	≈	0	-3
	3. Скорочення доходів споживачів			-1	3	-3	↓	1	-2
	4. Зниження ціни на сировину			+1	2	+2	≈	1	+3
	5. Зростання валютного курсу			+1	1	+1	↑	0	+3
	Разом					-3			-2
	1. Часта зміна законодавчих і нормативних актів			-1	2	-2	≈	1	-2
Правові	Разом				-2				-2

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
Науково-технічні нововведення	1. Використання ISO 9001:2009	+1	3	+3	↓	1	+3
	2. Скорочення терміну амортизації	-1	3	-3	≈	0	-3
	3. Наявність власного спеціального технологічного обладнання та спеціальної оснастки	+1	3	+3	↑	0	+3
	Разом			3			3
Природні	1. Погіршення швидкості доставки у зимовий період	-1	2	-2	≈	0	-2
	Разом			-2			-2
Соціально-культурні	1. Зниження стабільності у суспільстві	-1	1	-1	↓		-3
	Разом			-1			-3

Джерело: складено автором

Основною метою аналізу зовнішнього середовища є виявлення можливих можливостей та загроз для підприємства в майбутньому, а також формування стратегічних варіантів розвитку. Ефективна стратегія повинна використовувати сприятливі можливості і захищати підприємство від загроз та ризиків.

Під час аналізу зовнішнього середовища важливо ретельно вивчити рівень нестабільності та джерела цієї нестабільності, а також способи взаємодії підприємства з нестабільними чинниками. Аналіз показує, що середовище має високий рівень нестабільності (4,0-4,5 бали), що передбачає середньострокові зміни. В такому випадку рекомендується використовувати стратегію, спрямовану на управління передбаченими змінами.

Загалом, аналіз свідчить про те, що економічні, політичні і частково науково-технічні фактори мають найбільший вплив на підприємство. Розвиток економіки і темпи інфляції є ключовими факторами впливу, особливо в умовах економічної ситуації в країні. Також, політичні аспекти мають суттєвий вплив на діяльність підприємства.[46]

Щодо аналізу безпосереднього впливу зовнішнього середовища, це охоплює фактори, які безпосередньо впливають на організацію і результати її діяльності, такі як галузь та конкурентне оточення, постачальники, споживачі, контактні аудиторії, партнери і посередники. Ми проведемо аналіз середовища прямого впливу для визначення можливостей і загроз для ТОВ «ПГС-ГРУП» (див. Таблицю 2.10).

Таблиця 2.10 - Фактори зовнішнього середовища прямого впливу ТОВ
«ПГС-ГРУП»

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу фактора	Оцінка впливу факторів, у балах	Загальна оцінка впливу факторів, у балах	Тенденції зміни	Вірогідність	Прогноз
1	2	3	4	5	6	7	8
Споживачі	Зміна вподобань споживачів	+1	2	+2		1	+2
	Стан і тенденції розвитку цільового ринку	+1	2	+2		1	+2
	Рівень платоспроможності	-1	3	-3		0	-3
	Ступінь прихильності покупців до товарів	-1	2	+2		-1	+3
	Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	-1	1	-1		1	-1
	ВСЬОГО			2			3

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Постачальники	Постачальники фінансових ресурсів (кредити)	-1	2	-2		2	-2
	Конкурентна сила постачальників	+1	3	+3		1	+3
	Постачальники сировини	+1	2	+2		1	+2
	Доцільність договірної політики	+1	3	3		1	3
	ВСЬОГО			6			6
Конкуренти	Стан конкурентної боротьби	-1	2	-2		1	-3
	Кількість і розмір конкурентів	-1	3	-3		0	-3
	ВСЬОГО			-5			-6
Параметри	Надійність	+1	2	+2		0	+3
	ВСЬОГО			+2			+3

Джерело: складено автором

На основі аналізу зовнішнього середовища ТОВ «ПГС-ГРУП» виокремлено, що найбільшою загрозою є конкурентні фактори, проте у цій галузі також існують значні можливості. Зокрема, в економічній, ринковій і технологічній сферах відкриваються значні перспективи. На ринку з'явилися нові гравці, виникла необхідність сертифікації продукції, і з'явилися нові методи

співпраці з клієнтами. Всі ці фактори стимулюють компанію до підвищення ефективності та контролю над змінними чинниками навколишнього середовища. Адекватна реакція на ці виклики дозволить підприємству розвивати свою діяльність в перспективному напрямку та підвищувати конкурентоздатність своєї продукції.[7]

При аналізі мікросередовища ТОВ «ПГС-ГРУП» важливо вивчити конкурентну обстановку. На ринку існує чимало конкурентів, які використовують сучасні моделі і методи для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Проте варто відзначити, що ТОВ «ПГС-ГРУП» поки що не має визначеної стратегії конкурентної боротьби, що призводить до значних конкурентних ризиків. Давайте розглянемо найбільш впливових конкурентів у цьому сегменті ринку та їхні обсяги продажу, представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Список основних конкурентів ТОВ «ПГС-ГРУП» у вибраному будівельному ринковому сегменті

Найменування фірми	Обсяг реалізації, млн грн, 2022 рік
ТОВ «Інтергал-Буд»	315259
ТОВ «Stolitsa Group»	280950
ТОВ «Трест Жилострой -1»	180960
ТОВ «К.А.Н. Девелопмент»	105650

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З таблиці 2.11 видно, що ТОВ «ПГС-ГРУП» конкурує на ринковому сегменті з декількома основними гравцями. Найбільшими конкурентами є ТОВ «Інтергал-Буд», яке має обсяг реалізації в розмірі 315259 млн. грн., і ТОВ «Stolitsa Group» з обсягом реалізації в розмірі 280950 млн. грн. Також, ТОВ «Трест Жилострой -1» та ТОВ «К.А.Н. Девелопмент» є конкурентами з меншими обсягами реалізації, але все одно значущими на ринку з обсягами 180960 та 105650 млн. грн. відповідно.

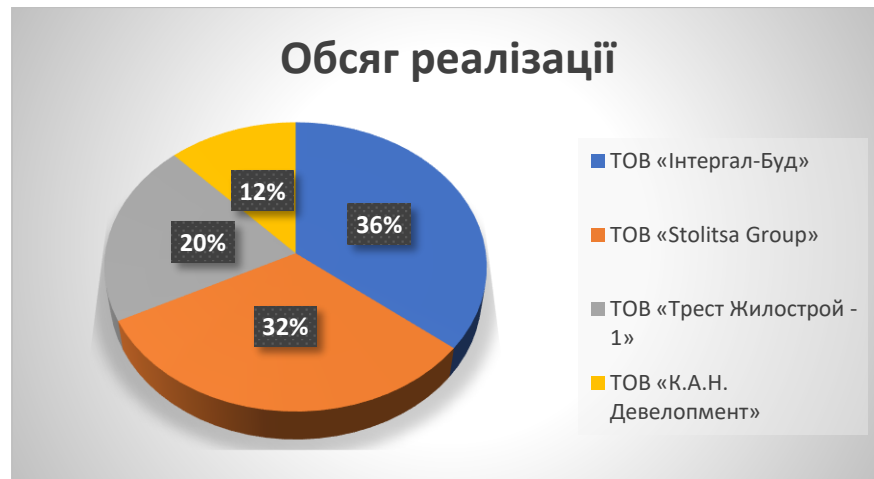


Рисунок 2.8 - Список основних конкурентів ТОВ «ПГС-ГРУП» у
вибраному ринковому сегменті

Діаграма показує, що ринок, на якому діє ТОВ «ПГС-ГРУП», є конкурентним і має кілька значущих гравців. Для забезпечення успішності та подальшого розвитку підприємства важливо розробити ефективну стратегію конкурентної боротьби, яка враховуватиме дії цих конкурентів і забезпечить підприємству стабільну позицію на ринку.[61]

Успішна реалізація корпоративних продуктів та послуг в значній мірі залежить від ефективних каналів та систем збуту. В даний час ТОВ «ПГС-ГРУП» працює над створенням оптимальної системи обслуговування юридичних осіб. Для найкращого зрозуміння ситуації, аналіз конкурентів можна подати у вигляді таблиці (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 - Оцінка основних конкурентів ТОВ «ПГС-ГРУП» в
будівельному сегменті ринку

Ключові фактори успіху	Оцінка фактору	ТОВ «Інтергал-Буд»		ТОВ «Трест Жилострой - 1»		ТОВ «К.А.Н. Девелопмент»	
		Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Якість продукції	0,15	4	0,75	3	0,45	3	0,45
2. Обсяги продажу продукції	0,40	5	0,6	5	0,9	4	1,2

Продовження таблиці 2.12

1	2						
		3	4	5	6	7	8
3. Частка ринку	0,30	5	2	2	1,6	4	1,6
4. Ціна продукції	0,15	5	1,5	4	0,75	3	0,45
Усього	1		4,85		3,7		3,7

Джерело: складено автором

За результатами аналізу ключових факторів успіху для ТОВ "Інтергал-Буд", ТОВ "Трест Жилострой -1" та ТОВ "К.А.Н. Девелопмент" можна зробити важливий висновок. Серед конкурентів найвищий рейтинг загальної оцінки належить ТОВ "Інтергал-Буд", і це свідчить про його високу конкурентоспроможність на ринку. Підприємство відзначається якістю своєї продукції, великими обсягами продажу та конкурентоспроможними цінами. ТОВ "Трест Жилострой -1" та ТОВ "К.А.Н. Девелопмент" мають однакову загальну оцінку, але досягли її різними шляхами. Перше підприємство акцентує на високих обсягах продажу і ціні, в то час як друге відзначається високою часткою ринку та якістю продукції. З урахуванням цих результатів, ТОВ "Інтергал-Буд" має потенціал для здобуття конкурентних переваг на ринку завдяки своїм високим показникам успішності.

Таблиця 2.13 - Основні споживачі ТОВ «ПГС-ГРУП» у 2021-2022 рр.

Назва компанії	Кількість договорів	Частка%
ТОВ "Торинс"	6	8,50
ТОВ "Ліон"	45	36,70
ТОВ "Силант"	8	12,60
ТОВ "Будсервіс"	62	42,20
Разом	121	100

Джерело: складено автором

За результатами аналізу таблиці 2.13, можна визначити, що ТОВ "Будсервіс" є лідером за кількістю укладених договорів, обсяг яких становить велику частку загального обсягу – 42,20%. Другим за обсягом угод є ТОВ "Ліон" з 36,70%. ТОВ "Силант" також відзначається значущою часткою на ринку, маючи 12,60% укладених договорів. Найменший обсяг договорів спостерігається у ТОВ "Торинс" зі 8,50%. Такий розподіл кількості договорів може вказувати на різний рівень активності та обсягу робіт кожної з цих компаній на ринку.

Тепер розглянемо внутрішнє середовище ТОВ «ПГС-ГРУП» та проведемо аналіз його сильних та слабких сторін за допомогою таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Сильні та слабкі сторони ТОВ «ПГС-ГРУП»

№ п/п	Функціональна сфера	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Організаційна сфера	-Добре побудована організаційна структура	- Обмежена гнучкість в організаційній структурі
		- Високий ступінь престижу і іміджу компанії	-Обмежена реагувальність на зміни
		- Ефективний контролінг	-Відсутність інноваційного підходу
		-Позитивна корпоративна культура	-Негативна корпоративна культура
		-Добре розвинена система комунікації	- Проблеми внутрішньої комунікації
2	Фінансова сфера	Ефективне використання капіталу	- Низька гнучкість у зміні стратегії
		-Досягнення економічного ефекту через забезпечення активами	- Висока залежність від інвесторів (кредиторів) і дебіторів
3	Виробництво	-Розробка покращеної стратегії надання послуг	- Недостатня система контролю торгівлі
		- Активна конкурентна політика	- Орієнтація на поточні проблеми виробництва
4	Персонал	- Власна база підготовки кадрів	-Високий оборот кваліфікованих кадрів
5	Маркетинговий зріз	- Завоювання частки ринку	- Обмежений бюджет для вивчення потреб ринку
		- Успішне позиціонування	- Невеликий попит на деякі послуги

Джерело: складено автором

Таблиця 2.15 - SWOT-аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища
ТОВ «ПГС-ГРУП»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість продукції	1. Високі витрати на виробництво
2. Ефективне фінансове управління	2. Обмежений бюджет на маркетинг
3. Сильна команда управлінців	3. Плинність кадрів
4. Розробка інноваційних продуктів	4. Обмеженість асортименту продукції
Можливості	Загрози
1. Зростання попиту на ринку	1. Зростання конкуренції
2. Розширення нових ринків	2. Зміни в законодавстві
3. Підвищення усвідомленості бренду	3. Економічна нестабільність
4. Партнерства з іншими компаніями	4. Зміни відомостей про виробників

Джерело: складено автором

Сильні сторони ТОВ «ПГС-ГРУП» включають високу якість продукції, ефективне фінансове управління, сильну команду управлінців і розробку інноваційних продуктів. Однак є також слабкі сторони, такі як високі витрати на виробництво, обмежений бюджет на маркетинг, плинність кадрів і обмеженість асортименту продукції.

У зовнішньому середовищі компанія має можливості в зростанні попиту на ринку, розширенні нових ринків, підвищенні усвідомленості бренду і укладанні партнерств з іншими компаніями. Проте існують загрози в зростанні конкуренції, змінах у законодавстві, економічній нестабільності і змінах відомостей про виробників.

SWOT-аналіз показує, що компанія має сильну внутрішню базу і можливості для розвитку, але також повинна управляти своїми слабкими сторонами і бути готовою до впливу зовнішніх загроз.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ПГС-ГРУП»

3.1 Розробка пропозицій щодо стратегічного розвитку ТОВ «ПГС-ГРУП»

Використовуючи модель "Дерево цілей", ми можемо визначити основні шляхи для розробки стратегії розвитку ТОВ "ПГС-ГРУП". (рисунок 3.1)



Рисунок 3.1 "Дерево цілей для ТОВ «ПГС-ГРУП»"

Після визначення основних напрямків використання моделі «Дерево цілей» для ТОВ «ПГС-ГРУП», наступним кроком є визначення пріоритетних

цілей. Для цього ми надаємо кожній цілі та підцілі коефіцієнт важливості. Цей коефіцієнт вказує, наскільки важливою є дана ціль у відношенні до інших. Наприклад, якщо для цілі №1 ми встановили коефіцієнт важливості 0,3, а для підцілі, пов'язаної з цією ціллю, коефіцієнт важливості становить 0,6, то відносний коефіцієнт важливості для цієї підцілі дорівнює $0,3 \cdot 0,6 = 0,18$. Такий же принцип застосовується до інших цілей і підцілей.[38]

Таблиця 3.1 - Визначення пріоритету цілей ТОВ «ПГС-ГРУП»

Номер цілі	Найменування цілі	Коефіцієнт важливості	Відносний коефіцієнт важливості
1	Розгляд можливостей залучення нових клієнтів	0,3	0,3
1.1	Розробка рекламної політики	0,6	0,18
1.2	Проведення рекламних акцій	0,4	0,12
2	Пропозиція більш вигідних умов, ніж у конкурентів, для існуючих замовників	0,2	0,2
2.1	Надання знижок замовникам	0,7	0,14
2.2	Розгляд можливостей взаємовигідної роботи	0,3	0,06
3	Розгляд можливостей довгострокової роботи з постачальниками	0,3	0,3
3.1	Пошук постачальників постійно потрібних матеріалів	0,6	0,18
3.2	Розгляд можливостей надання послуг в рахунок оплати	0,4	0,12
4	Забезпечення необхідного рівня кваліфікованих працівників	0,2	0,2
4.1	Створення системи стимулювання праці	0,6	0,12
4.2	Залучення нових кадрів	0,4	0,08

Джерело: складено автором

Розташуємо дані у таблиці в порядку спадання відносного коефіцієнта важливості (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Ранжування пріоритету цілей ТОВ «ПГС-ГРУП»

Пріоритет	Назва цілі	Коефіцієнт відносної важливості	Коментар
1	2	3	4
1	Дослідження можливостей залучення нових клієнтів	0,3	Для інших цілей дослідження можливостей залучення нових клієнтів є найважливішим завданням, оскільки від цього залежить прибуток.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
1.1	Розробка рекламної стратегії	0,18	Ця підціль є ключовою для досягнення головної мети - залучення нових клієнтів.
1.2	Проведення рекламних акцій	0,12	Щодо головної мети, проведення рекламних акцій не так важливе, адже це лише один із можливих результатів розробленої рекламної стратегії.
2	Дослідження можливостей довгострокової співпраці з постачальниками	0,3	Для інших цілей дослідження можливостей довгострокової співпраці з постачальниками також є найважливішим завданням, оскільки це дозволяє зберегти стабільність в роботі організації.
2.1	Пошук постачальників постійно потрібних матеріалів	0,18	Для досягнення цієї мети, основним є пошук надійних постачальників постійно потрібних матеріалів, і після цього можна укласти довгострокові договори на вигідних умовах.
2.2	Розгляд можливостей надання послуг в рахунок оплати	0,12	Другорядне завдання для досягнення головної мети - довгострокової співпраці з постачальниками.
3	Пропозиція більш вигідних умов, ніж у конкурентів, для існуючих замовників	0,2	Ця мета не є найбільш важливою, але все ж важливо враховувати її при розробці стратегії.
3.1	Надання знижок замовникам	0,14	Надання знижок замовникам завжди є першим кроком до створення вигідних умов для існуючих клієнтів.
3.2	Розгляд можливостей взаємовигідної роботи	0,06	Розгляд можливостей взаємовигідної роботи менш важливий і не завжди підходить для всіх відносин з клієнтами та постачальниками.
4	Забезпечення необхідного рівня кваліфікованих працівників	0,2	Якість роботи організації значно залежить від наявності кваліфікованих співробітників.
4.1	Створення системи стимулювання праці	0,12	Сприяння роботі існуючих співробітників є важливішим за залучення нових працівників.
4.2	Залучення нових кадрів	0,08	Залучення нових кадрів є менш важливим та вимагає більших витрат, ніж створення системи стимулювання праці для існуючих працівників.

Джерело: складено автором

За цими пропозиціями, необхідно розробити план для формування стратегії розвитку, спрямованої на покращення іміджу компанії.

За підсумками проведеного аналізу було надано наступні пропозиції досягнення стратегічного розвитку будівельного підприємства:

1. Для того, щоб керівники підприємств відображали фактичні доходи та витрати ми пропонуємо створити ефективний операційний менеджмент.

2. Для підвищення показників фінансового стану ТОВ «ПГС-ГРУП» пропонуємо:

- проводити систематичне підвищення ефективного управління запасами (оптимізації залишків на складі, щоб знизити період обороту, але не створювати дефіцит);
- управління дебіторською заборгованістю (оптимізації її розміру, як через укладені з покупцями договори, включаючи використання кредитної політики, так і через використання системи факторингу);
- управління кредиторською заборгованістю (через можливість відстрочки платежу, якщо такі умови можливі у відносинах з постачальниками, щоб фінансувати залишки запасів і дебіторської заборгованості);
- управління позиковими засобами (залучення їх тільки в міру необхідності, в достатній кількості, зі своєчасним і швидким погашенням);
- управління ціновою політикою (щоб забезпечувати норму прибутку при конкурентоспроможності до пропозицій інших організацій);
- вдосконалення процесів діяльності (щоб знизити витрати на продаж, адміністративні витрати в діяльності організації торгівлі, тим самим збільшивши прибуток і рентабельність).

Для досягнення стратегічного розвитку ТОВ «ПГС-ГРУП» розробимо план дій та надамо рекомендації щодо подальших кроків. У цій таблиці буде відображено всі заходи для вирішення існуючих проблем на підприємстві та очікуваний позитивний ефект від їх впровадження (табл. 3. 3).

Таблиця 3.3 - Заходи для вирішення існуючих проблем на підприємстві

Запропоновані заходи –	Шляхи реалізації	Прогнозований ефект від впровадження
Диверсифікація діяльності	- Розширення видів будівництва (трубопроводи, дороги, автостради, електропостачання, телекомунікації)	- Зростання обсягів продажу
	- Розширення клієнтської бази	- Розширення ринку збуту
Впровадження CRM-системи	- Впровадження системи контролю KPI	- Збільшення обсягів продажів до 25%
	- Покращення внутрішнього комунікаційного процесу	- Економія робочого часу
	- Створення автоматизованої клієнтської бази даних	- Підвищення вмотивованості працівників
	- Інтеграція з ІС	
Підвищення кваліфікації працівників	- Проведення семінарів з користування CRM-системою	- Збільшення продуктивності праці
	- Підвищення кваліфікації для розширення видів діяльності	- Зростання якості виконання робіт та надання послуг
	- Обмін досвідом між співробітниками	- Висока рентабельність вкладених коштів

Джерело: складено автором

Впровадження заходів, зазначених у таблиці 3.23, призведе до позитивних змін в діяльності підприємства.

Особливу увагу слід приділити впровадженню CRM-системи, яка, згідно з дослідженнями, може збільшити рівень продажів в компанії на 30%.

Ринок пропонує багато варіантів CRM-систем, і для вибору найбільш підходящого варіанту, проведемо порівняння найпопулярніших з них, як показано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Порівняння CRM-систем

CRM-система	Переваги	Недоліки	Вартість, грн/місяць
1	2	3	4
"KeyCRM"	-Простий та естетичний інтерфейс	-Обмежена функціональність	800
	- Підтримка телефонії	- Вимагає підписки на мінімум півроку	
	-Інтеграція з багатьма іншими сервісами		
NetHunt CRM	-Велика функціональність	-Проблеми з інтерфейсом, зокрема таск-менеджер	400

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
	- Зручна робота з документами всередині системи	-Візуально неприємний таск-менеджер, відсутність договорів, контрактів, шаблонів документів	
	-Інтеграція з соціальними мережами, Google-календарем та іншими сервісами		
SalesDrive	- Доступна вартість	-Залежність від Windows, відсутність інтеграції з 1С	7205
	- Акцент на робочих процесах без зайвих функцій	- Відсутність інтеграції з клієнтськими банками	
	- Перший місяць безкоштовний		
Onebox	- Необмежене хмарне сховище	- Виявлення ледарів, складний інтерфейс	1542
	- Увага до документації, включаючи шаблони та автоматизацію	- Обмеженість у звітах, зокрема, облік складу та перехресний облік	
	-Зручний калькулятор для тарифів		

Джерело: складено автором на основі таблиці 3.3

CRM (управління відносинами з клієнтами) поліпшує спілкування з клієнтами та допомагає зберігати дані, планувати роботу і підвищувати контроль над діяльністю компанії. Це зекономлює час, поліпшує комунікацію та фінансові показники підприємства. Впровадження CRM - важливий крок у розвитку компанії.

З розгляду доступних CRM-систем на українському ринку видно, що вони відрізняються за ціною та функціональністю. Найбільш підходящою для ТОВ «ПГС-ГРУП» є система " NetHunt CRM", яка є функціональною та відповідає потребам компанії.

Впровадження цієї програми призведе до скорочення персоналу на 2 особи завдяки автоматизації процесів і розширенню діяльності компанії. Такий крок потребуватиме фінансових витрат на ресурсне забезпечення проекту.

Таблиця 3.5 – План робіт і завдань для впровадження CRM-системи

одиниці роботи	Назва завдання	Початок	Закінчення
1	Підготовка проекту для впровадження CRM-системи	01.11.2023	26.11.2023
1.1	Розробка проекту	01.11.2023	05.11.2023
1.2	Підготовка матеріалів для укладення угоди	07.11.2023	07.11.2023
1.3	Підписання угоди про впровадження CRM-системи	08.11.2023	08.11.2023
1.4	Проведення тренінгів для персоналу щодо користування CRM-системою	10.11.2023	26.11.2023
2	Проведення підвищення кваліфікації	28.11.2023	26.12.2023
2.1	Підготовка програми курсів за фаховими напрямками	28.10.2023	02.12.2023
2.2	Проведення курсів за фаховими напрямками	02.11.2023	15.12.2023
2.3	Підготовка програми обміну досвідом між співробітниками	18.11.2023	24.11.2023
2.4	Проведення заходів щодо обміну досвідом між співробітниками	16.12.2023	26.12.2023
3	Підготовка проекту для диверсифікації діяльності	01.12.2023	28.12.2023
3.1	Розробка проекту	01.12.2023	05.12.2023
3.2	Закупка матеріалів та обладнання для нового напрямку діяльності	05.12.2023	14.12.2023
3.3	Роботи з налаштування обладнання	14.12.2023	16.12.2023
3.4	Навчання персоналу	17.12.2023	25.12.2023
4	Отримання дозвільних документів та завершення робіт	14.12.2023	28.12.2023
4.1	Отримання дозвільних документів	14.11.2023	18.11.2023
4.2	Звітування перед вищою керівництвом	28.11.2023	28.11.2023

Джерело: складено автором

Дана таблиця представляє план робіт і завдань для впровадження CRM-системи та інших заходів у вашій компанії. Роботи розділені на чотири основні блоки:[40]

1. Підготовка проекту для впровадження CRM-системи: Цей блок включає в себе розробку проекту, підготовку матеріалів для укладення угоди, підписання угоди та проведення тренінгів для персоналу. Всі ці кроки спрямовані на впровадження CRM-системи в компанію.

2. Проведення підвищення кваліфікації: У цьому блоку передбачено підготовку програми курсів за фаховими напрямками, проведення цих курсів та

обмін досвідом між співробітниками. Ці заходи спрямовані на підвищення кваліфікації персоналу.

3. Підготовка проекту для диверсифікації діяльності: В даному блоку включена розробка проекту, закупка матеріалів і обладнання для нового напрямку діяльності, налаштування обладнання та навчання персоналу для впровадження нового напрямку діяльності.

4. Отримання дозвільних документів та завершення робіт: Останній блок включає отримання дозвільних документів і звітування перед вищою керівництвом, що позначає завершення всіх робіт і проекту в цілому.

Ця таблиця допомагає організувати та спланувати всі необхідні кроки для успішної реалізації проекту впровадження CRM-системи та інших заходів у вашій компанії, що сприятиме покращенню роботи підприємства.[7]

В результаті аналізу фактичних та проектних показників ефективності підприємства видно, що проектні показники демонструють позитивну динаміку порівняно з фактичними даними. Виручка від реалізації на проектному рівні майже ідентична фактичним показникам, що свідчить про стабільність у цьому аспекті.[58]

Постійні витрати залишаються незмінними і на фактичному, і на проектному рівні, що є позитивним сигналом стосовно управління витратами.

Змінні витрати на проектному рівні менше, ніж на фактичному, що свідчить про оптимізацію цих витрат у майбутньому.

Прибуток на проектному рівні значно більший, ніж на фактичному, що є позитивним результатом проекту.

Продуктивність праці на проектному рівні також зросла, що свідчить про більш ефективне використання робочої сили.

У цілому, проектні показники демонструють позитивну перспективу розвитку підприємства, і їх реалізація може призвести до покращення фінансової стабільності та ефективності діяльності підприємства.

3.2 Економічне обґрунтування проекту стратегічного розвитку підприємства

CRM (Customer Relationship Management) система грає ключову роль у стратегії розвитку підприємства, оскільки вона спрямована на управління відносинами з клієнтами. Взаємодія з клієнтами є важливою складовою будь-якої стратегії підприємства, і CRM допомагає забезпечити ефективне управління цим процесом.

Розглянемо як CRM може вплинути на стратегію розвитку бізнесу:

- Підприємство може використовувати CRM-систему для сегментації клієнтів за їхніми потребами та інтересами. Це може допомогти підприємству розробити більш ефективні маркетингові кампанії, спрямовані на конкретні групи клієнтів.
- Підприємство може використовувати CRM-систему для відстеження історії взаємодії з клієнтами. Це може допомогти підприємству краще зрозуміти потреби клієнтів і надавати їм більш персоналізовані послуги.
- Підприємство може використовувати CRM-систему для автоматизації процесів управління проектами. Це може допомогти підприємству підвищити ефективність управління проектами та зменшити ризик затримок і перевитрат.

Ми також проведемо розрахунок NPV і представимо його в таблиці 3.6. Цей показник вказує на грошовий потік, який інвестор очікує отримати від проекту після повного покриття початкових інвестиційних витрат та грошових витрат, пов'язаних з реалізацією проекту.

Таблиця 3.6 - Розрахунок NPV запропонованого проекту впровадження CRM-системи ТОВ «ПГС-ГРУП»

Рік	Доходи, тис. грн.	Витрати, тис. грн.	Чистий грошовий потік, тис. грн.	Дисконтний множник (i = 25%)	Дисконтований грошовий потік, тис. грн.
1-й	2	3	4=2-3	5	6=4*5
1-й	0	450	-450	1	-450
1-й	800	420	380	0.769	292.22
2-й	1800	410	1390	0.591	821.49
Сума:					663.70 (тис. грн.)

Джерело: визначено автором

У даній таблиці представлено розрахунок чистого грошового потоку і дисконтованого грошового потоку для двох років з індексом дисконту 25%. У процесі впровадження запропонованої стратегії розвитку у ТОВ «ПГС-ГРУП» по впровадження CRM-системи очікується серія змін, тому необхідно провести аналіз ефективності цієї стратегії, оцінюючи її за кількісними показниками. Наші розрахунки також включатимуть оцінку результатів програми стратегічного розвитку, при цьому враховуючи тривалість функціонування обладнання, заплановану на 3 роки, та розрахункову ставку відсотка, яка складає 10% щорічно.

Було взято середню вартість для впровадження crm системи на 200 і більше осіб.

Витрати на впровадження CRM-системи в перші два роки становлять 860 тис. грн. Ці витрати включають:

- Купівлю ліцензії на CRM-систему – 450 тис. грн.
- Оплату послуг з впровадження та налаштування CRM-системи – 410 тис. грн.

Також було взято середній дохід від впровадження crm системи на будівельному підприємстві, а саме 1 рік 600 -1000тис.грн 2 рік = збільшення доходів від 50% до 85%

Чистий грошовий потік розраховується як різниця між доходами і витратами, а дисконтований грошовий потік враховує часову вартість грошей.

У результаті розрахунків було отримано чисту приведену вартість в розмірі 663.70 тис. грн. це вказує на очікувану вартість проекту впровадження CRM-системи з урахуванням дисконту на обрану ставку 25%.

Чистий грошовий потік визначається шляхом врахування дисконту за допомогою формули (3.1) [45]:

$$PV_t = \frac{NCF}{(1+r)^k} \quad (3.1)$$

де NCF – чистий грошовий потік за окремі періоди (роки);

$(1 + r)^k$ – дисконтний множник;

r – ставка дисконтування, або норма дисконту.

У випадку, коли значення NPV (чиста приведена вартість) більше нуля, це свідчить про те, що проект є прибутковим і його варто реалізовувати. За відсутності прибутку (якщо NPV менше нуля), проект рекомендується відхилити, оскільки він призведе до збитків. У випадку, коли NPV дорівнює нулю, проект не приносить прибутків і не завдасть збитків. У нашому конкретному випадку, проект є прибутковим, оскільки NPV більше нуля.

Далі ми розрахуємо термін окупності, щоб визначити, через який період інвестиції повернуться. Термін окупності розраховується за допомогою формули (3.2).

$$T_{OK} = \frac{1}{\text{ЧД}_t^s} \quad (3.2)$$

Де T_{OK} – термін окупності;

I – обсяг інвестицій по проекту впровадження CRM-системи;

ЧД_t^s – річна сума грошових надходжень від реалізації інвестиційного проекту впровадження CRM-системи.

Ток = 1,5 (роки.)= 18 місяців Тобто термін окупності проекту впровадження CRM-системи становить близько 18 місяців

Інший спосіб використання концепції чистої приведеної вартості в аналізі інвестиційних проектів полягає в обчисленні індексу прибутковості (PI). PI вказує, який дохід буде отриманий на одиницю вкладених умовних грошових

одиниць та відображає фінансову міцність проекту впровадження CRM-системи. Якщо значення PI більше 1, це свідчить про те, що проект є ефективним.[3]

Цей метод визначає приведену вартість доходу в порівнянні з приведеними витратами за допомогою формули (3.3).

$$PI = \sum \frac{P_k}{(1+i)^n} \div IC = 1.229 \quad (3.3)$$

де PI – індекс прибутковості; P_k – чистий грошовий потік;

i – норма дисконтування;

n – роки реалізації інноваційно-інвестиційного проекту впровадження CRM-системи;

IC – загальний обсяг інвестицій по проекту впровадження CRM-системи

Після обчислень чистого грошового потоку та суми інвестицій було встановлено, що індекс прибутковості перевищує 1. Це свідчить про те, що інвестиційний проект є вигідним. Значення індексу прибутковості для проекту впровадження CRM-системи складає 1,229, що свідчить про його надійність, оскільки за загальноприйнятими нормами, проект з індексом прибутковості більше 1 вважається ефективним. Результати розрахунків представлені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 Результати оцінки ефективності впровадження запропонованого проекту впровадження CRM-системи ТОВ «ПГС-ГРУП»

Показник	Значення	Критерій ефективності
NPV	663,71 тис. грн.	>0
Термін окупності (Ток)	1,5 років	<5 років
PI (Індекс прибутковості)	1,229	>1

Джерело: складено автором

Загальна оцінка проекту впровадження CRM-системи, як показано у таблиці 3.7, вказує на те, що запропонований проект є низькоризиковим і ефективним. Індекс рентабельності інвестицій перевищує 1, а термін окупності менший за 5 років.[14]

Аналіз ключових показників дозволяє оцінити в грошовому вираженні успішність реалізації проекту впровадження CRM-системи та його вплив на фінансове становище підприємства. За допомогою різних методик аналізу ми можемо обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів для поліпшення економічних показників ТОВ «ПГС-ГРУП». Проаналізований матеріал свідчить про доцільність проекту впровадження CRM-системи, оскільки запропоновані дії призведуть до зростання прибутку, покращення фінансового стану та іміджу підприємства, підтверджуючи ефективність обраної стратегії розвитку.

Методи оцінки інвестиційної привабливості підприємства включають NPV, період окупності, індекс доходності та аналіз чутливості.

Аналіз чутливості починається зі сценарію базового випадку, де використовуються очікувані значення для всіх вхідних параметрів. У цьому аналізі ми поступово змінюємо кожен параметр на певний відсоток вище і нижче очікуваних значень, не впливаючи при цьому на інші параметри. Потім розраховуємо нове значення чистого грошового потоку для кожного варіанту і відображаємо набір NPV значень на графіку поряд із зміненим параметром.

Зазвичай розглядаються варіанти зміни витрат на 5% або 10% вище і нижче від очікуваних значень в першому році реалізації проекту впровадження CRM-системи.[35]

Таблиця 3.8 - Залежність NPV від зміни змінних витрат

Зміна змінних витрат, %	Змінні витрати, грн.	NPV, тис. грн.	NPV диск, тис. грн.	Абсолютне відхилення, грн.	Відносне відхилення, %
-10	29,6	14771	13325,3	1825,3	14,38
-5	29,2	13119	11816,2	316,2	2,31
0	25	12641	11411	0	0
+5	26,8	11771	8780	-1518	-19,8
+10	25,2	8119	7270,7	-3007,1	-24

Джерело: складено автором за даними підприємства

У результаті проведеного аналізу чутливості до змін змінних витрат видно, що цей параметр суттєво впливає на чистий грошовий потік проекту

впровадження CRM-системи (NPV). Зменшення змінних витрат на 10% призводить до збільшення NPV на 14,38%, що свідчить про позитивний вплив цього зменшення на ефективність проекту впровадження CRM-системи. З іншого боку, збільшення змінних витрат на 10% призводить до зменшення NPV на 24%, що свідчить про негативний вплив такого збільшення на ефективність проекту впровадження CRM-системи. Таким чином, змінні витрати є важливим фактором, який слід враховувати при прийнятті рішення щодо реалізації даного інвестиційного проекту впровадження CRM-системи.

Таблиця 3.9 - Залежність NPV від зміни обсягу реалізації

Зміна обсягу реалізації, %	Обсяг реалізації, тис. грн.	NPV, тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
-10	1150	5560	-5325	-40,38
-5	1220	8510	-2652	-20,2
0	1210	13530	0	0
+5	1250	13240	1670	13,54
+10	1320	16210	3143	23

Джерело: складено автором за даними підприємства

Зміна обсягу реалізації та змінних витрат сильно впливає на фінансову ефективність проекту впровадження CRM-системи. Збільшення обсягу та зменшення витрат підвищують чистий грошовий потік (NPV), роблять проект привабливішим. На найбільше чутливий NPV впливає збільшення змінних витрат (+10% зменшення NPV на 23%).

Таблиця 3.10 - Залежність NPV від зміни вартості капіталу

Зміна ставки вартості капіталу, %	Дисконтна ставка, %	NPV диску, тис. грн.	Абсолютне відхилення, грн.	Відносне відхилення, %
-10	8	11503,5	103,5	0,81
-5	8,4	11446	46	0,34
0	10	0	0	0
+5	9,5	11332,3	-45,4	-0,34
+10	10	11276,3	-101,5	-0,8

Джерело: складено автором за даними підприємства

Зміна вартості капіталу (дисконтної ставки) також сильно впливає на NPV. Зменшення вартості капіталу сприяє збільшенню NPV, тоді як її зростання призводить до зменшення NPV. Найбільше впливає збільшення дисконтної ставки на 10%, що призводить до від'ємного NPV. Оптимальна дисконтна ставка - 10%, при якій NPV дорівнює нулю. Зміна вартості капіталу важлива для оцінки ризику та ефективності проекту впровадження CRM-системи.[63]

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства застосовується комплексний метод оцінки, який ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. Основним інструментом цього аналізу є порівняння показників стану підприємства з показниками попередніх періодів. Метод базується на оцінці чотирьох групових критеріїв конкурентоспроможності і подальшому розрахунку інтегрального показника.

1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності та їх переведення в бали.

2. Порівняння отриманих балів із попередніми періодами і визначення змін в конкурентоспроможності.

3. Оцінка загальної конкурентоспроможності підприємства на основі інтегрального показника.

Перевагами цього методу є можливість виявлення сильних і слабких сторін підприємства та уникнення дублювання окремих показників. Однак, недоліком є складність збору всієї необхідної інформації і необхідність проведення складних розрахунків для отримання достовірних результатів.[40]

Переведення показників в бали відбувається наступним чином, враховуючи відсоткове відхилення:

- 15 балів: якщо показник кращий на 50% або більше;
- 14 балів: від 40% до 50%;
- 13 балів: від 30% до 40%;
- 12 балів: від 20% до 30%;
- 11 балів: від 10% до 20%;
- 10 балів: якщо показник на рівні базового ($\pm 10\%$);

- 9 балів: від 10% до 20%;
- 8 балів: від 20% до 30%;
- 7 балів: від 30% до 40%;
- 6 балів: від 40% до 50%;
- 5 балів: якщо показник гірший на 50% або більше.

Ця шкала дозволяє оцінити, наскільки показник відрізняється від базового рівня та присвоїти йому відповідний бал, що використовується для подальшого розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності.

Таблиця 3.11 - Конкурентоспроможність ТОВ «ПГС-ГРУП» після впровадження проекту впровадження CRM-системи

Показник конкурентоспроможності	Значення		Зміна, % 2023/2022	Бали (2022)	Бали (2023)
	2022	2023			
1. Критерій ефективності діяльності підприємства					
– рівень витрат	0,636	0,639	0,5	9	10
– фондодіддача	3,65	6,26	71,6	5	15
– рентабельність товару	0,57	0,56	-1,3	8	10
– продуктивність праці	1262,22	1727,01	36,8	13	13
2. Критерій фінансового стану підприємства					
– коефіцієнт автономії організації	0,57	0,55	-3,3	10	10
– коефіцієнт покритт	1,79	2,18	21,9	7	12
- коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,32	0,35	9,7	9	10
– коефіцієнт обороту оборотних коштів	3,65	6,26	71,6	5	15
Критерій ефективності організації збуту					
– рентабельність продажу продукції	0,19	0,20	8,9	8	10
– коефіцієнт затовареності	-0,97	-0,85	-12,1	10	11
– коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,75	0,75	0,0	10	10
– коефіцієнт ефективності реклами	0,34	0,20	40,6	15	6

Джерело: визначено автором

Після проведення оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ПГС-ГРУП» після впровадження програми стратегічного розвитку можна зробити наступні

висновки. Конкурентоспроможність підприємства за досліджуваний період залишається на базовому рівні, проте спостерігається позитивна динаміка показників ефективності діяльності та організації збуту, що свідчить про покращення внутрішнього стану компанії. Запровадження програми стратегічного розвитку в прогностичному періоді принесе підприємству підвищення конкурентоспроможності та поліпшить його імідж на ринку.

ВИСНОВКИ

Було проаналізовано сутність стратегічного управління та його роль у розвитку підприємства створення ефективної системи управління стратегічним розвитком підприємства. Як результат, визначено, що потенціал – це здатність підприємства мобілізувати свої ресурси для досягнення стратегічних цілей та реалізації обраної стратегії. Ключовим процесом у системі управління потенціалом підприємства є обґрунтування стратегій розвитку потенційних можливостей.

Таким чином, важливим результатом є створення системи управління стратегічним розвитком підприємства, що базується на аналізі потенціалу та сприяє досягненню стратегічних цілей і забезпеченню відповідного рівня розвитку.

Під час виконання роботи були досягнуті наступні завдання надано характеристику стратегії розвитку підприємства; розкрито етапи розробки та впровадження стратегії розвитку бізнесу на підприємстві; надано загальну характеристику ТОВ «ПГС-ГРУП» та оцінку його діяльності, проведено діагностику фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПГС-ГРУП», проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, розроблено пропозиції щодо стратегічного розвитку ТОВ «ПГС-ГРУП», проведено економічне обґрунтування проєкту стратегічного розвитку підприємства.

Розглянуто діяльність ТОВ «ПГС-ГРУП» яке спеціалізується на будівельних послугах і є самостійним господарюючим суб'єктом. Компанія виконує архітектурне проекту впровадження CRM-системивання, будівельно-монтажні та оздоблювальні роботи, а також займається дизайном та комплектацією інтер'єрів.

Проведено аналіз фінансового стану ТОВ «ПГС-ГРУП». Здійснено оцінку впливу зовнішніх факторів на ефективність стратегічного розвитку ТОВ «ПГС-ГРУП» за допомогою SWOT-аналізу. Під час дослідження враховано як фактори

прямого, так і непрямого впливу зовнішнього середовища, що дозволило виявити можливості та загрози для підприємства. Внутрішнє середовище компанії також проаналізовано, що дозволило виявити її сильні та слабкі сторони.

Для визначення стратегічних напрямів розвитку ТОВ ТОВ «ПГС-ГРУП» сформульовано цілі у різних сферах, включаючи ринкові, економічні, фінансові, соціальні та іміджеві. Проведено кількісне оцінювання стратегії розвитку підприємства на основі аналізу фінансово-економічних показників. Для кінцевого вибору стратегії розвитку використовується інтегральний показник, який враховує різноманітні фактори, які є кількісними і якісними. Результати розрахунку інтегрального показника свідчать про необхідність застосування стратегії ринкової ніші ТОВ «ПГС-ГРУП».

Розроблена система програмних заходів для забезпечення стратегічного розвитку ТОВ «ПГС-ГРУП» включає в себе декілька ключових компонентів. Перш за все, вона передбачає впровадження системи управління відносинами з клієнтами (CRM) в діяльність підприємства. Це допоможе покращити взаємодію з клієнтами та збільшити їхню лояльність.

Впровадження цієї системи призведе до змін у структурі персоналу та збільшення обсягів надання послуг. Однак це також вимагатиме капіталовкладень у ресурсне забезпечення проекту впровадження CRM-системи. В роботі проведено техніко-економічний аналіз запропонованого проекту впровадження CRM-системи для обґрунтування його ефективності та цілеспрямованості.

У роботі було проведено економічне обґрунтування ефективності запропонованої програми стратегічного розвитку ТОВ «ПГС-ГРУП». Для цього були проведені розрахунки таких ключових показників, як NPV (чиста сучасна вартість), строк окупності та індекс прибутковості проекту впровадження CRM-системи.

Результати аналізу свідчать про доцільність проекту впровадження CRM-системи, оскільки вони показали, що запропоновані заходи призведуть до

збільшення прибутків, покращення фінансових показників та іміджу підприємства. NPV додатній, строк окупності є розумним, а індекс прибутковості перевищує пороговий рівень.

Також був проведений аналіз чутливості, який дозволив визначити, як проект реагує на зміни витрат та обсягів реалізації послуг. Цей аналіз вказує на те, що проект є чутливим до змін витрат, але не настільки чутливим до змін обсягів реалізації послуг. Таким чином, обрана стратегія розвитку вважається ефективною та доцільною з економічної точки зору.

Після впровадження програми стратегічного розвитку, конкурентоспроможність ТОВ «ПГС-ГРУП» була оцінена за допомогою комплексного методу, включаючи чотири групових показника критеріїв конкурентоспроможності. Ця оцінка показала, що впровадження програми стратегічного розвитку приведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства і покращення його іміджу в прогностичному періоді.

Це означає, що після впровадження стратегічних заходів, компанія буде більш конкурентоспроможною на ринку і зможе здобувати більше можливостей для успішного розвитку та залучення клієнтів і партнерів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. 22 види бізнес-цілей для вимірювання успіху - UDNApps Ukraine / Україна. *Business Articles - UDNApps United States / USA*. URL: <https://udnapps.com/uk-uah/resource/22-types-of-business-objectives-to-measure-success> (дата звернення: 26.09.2023).
2. Admin. Аналіз Дюпона - що це таке, визначення та поняття. *Economy-Pedia.com*. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11039264-dupont-analysis> (дата звернення: 27.09.2023).
3. Аналіз конкурентів своїми руками: практичні поради і трохи теорії. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-konkurentov-svoimi-rukami-prakticheskie-sovety-i-nemnogo-teorii> (дата звернення: 24.09.2023).
4. Аналіз конкурентів своїми руками: практичні поради і трохи теорії. *Анализ рынка. Заказать анализ рынка на Pro-Consulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-konkurentov-svoimi-rukami-prakticheskie-sovety-i-nemnogo-teorii> (дата звернення: 26.09.2023).
5. Аналіз рентабельності підприємства з використанням моделі Дюпона. *Pidru4niki*. URL: https://pidru4niki.com/15060913/ekonomika/analiz_rentabelnosti_pidpriyemstva_vikoristannyam_modeli_dyupona (дата звернення: 27.09.2023).
6. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії організації. *Pidru4niki*. URL: https://pidru4niki.com/13530508/menedzhment/analiz_strategichnih_alternativ_vibir_strategiyi_organizatsiyi (дата звернення: 27.09.2023).
7. Використання Методів Стратегічного Управлінського Аналізу Під Час Прийняття Управлінських Рішень. *Про видання*. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/52.pdf (дата звернення: 23.09.2023).

8. Дискримінація та нетолерантність - Посібник з освіти в області прав людини за участі молоді - www.coe.int. *Посібник з освіти в області прав людини за участі молоді*.

URL: <https://www.coe.int/uk/web/compass/discrimination-and-intolerance> (дата звернення: 27.09.2023).

9. Еталонні стратегії бізнесу. *Stud.*

URL: https://stud.com.ua/12647/menedzhment/etalonni_strategiyi_biznesu (дата звернення: 26.09.2023).

10. Етапи процесу стратегічного планування. *Pidru4niki.*

URL: https://pidru4niki.com/85093/menedzhment/etapi_protsesu_strategichnogo_plannuvannya (дата звернення: 27.09.2023).

11. Зміст стратегічного менеджменту. *Pidru4niki.*

URL: https://pidru4niki.com/14000710/menedzhment/zmist_strategichnogo_menedzhmentu (дата звернення: 27.09.2023).

12. Класифікація стратегій. *Stud.*

URL: https://stud.com.ua/18655/menedzhment/klasifikatsiya_strategiy (дата звернення: 27.09.2023).

13. Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління підприємства -. *ВІКТОРІЯ ЮРБІЗНЕС ГРУП.*

URL: <https://www.viktoria-group.com.ua/наши-публикации/корпоративна-культура-тов.html> (дата звернення: 26.09.2023).

14. Лекція 4. Конкурентна перевага.

URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/strategic-planning-course/competitive-advantage> (дата звернення: 23.09.2023).

15. Лідерство в організації. *Pidru4niki.*

URL: https://pidru4niki.com/1842112058998/menedzhment/liderstvo_organizatsiyi (дата звернення: 21.09.2023).

16. Лідерство в організації. *Pidru4niki.*

URL: https://pidru4niki.com/1842112058998/menedzhment/liderstvo_organizatsiyi (дата звернення: 21.09.2023).

17. Маркетингове дослідження. *Pidru4niki*.
URL: https://pidru4niki.com/1269111850042/marketing/marketingove_doslidzhennya (дата звернення: 21.09.2023).
18. Маркетингові Дослідження Ринку І Його Структурних Елементів: Теоретичний Аспект. *Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки*.
URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/108.pdf (дата звернення: 21.09.2023).
19. Маркетингові Дослідження Ринку І Його Структурних Елементів: Теоретичний Аспект. *Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки*.
URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/108.pdf (дата звернення: 25.09.2023).
20. Методи Стратегічного Управління. *УкрДУЗТ - Український державний університет залізничного транспорту*.
URL: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2020/07/metodi-strategichnogo-upravlinnja-1.pdf> (дата звернення: 26.09.2023).
21. Методи управління діяльністю підприємства. *Pidru4niki*.
URL: https://pidru4niki.com/13340203/ekonomika/metodi_upravlinnya_diyalnisty_u_pidpriyemstva (дата звернення: 25.09.2023).
22. Методичні рекомендації для закладів вищої освіти з підтримки принципів академічної доброчесності. *Головна | Міністерство освіти і науки України*.
URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishchaosvita/2018/10/25/recomendatsii.pdf> (дата звернення: 26.09.2023).
23. Методичні рекомендації для закладів загальної середньої освіти з підтримки принципів академічної доброчесності.
URL: <https://academiq.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/Metodychni-rekomendatsiyi-dlya-serednih-shkil-1-1.pdf> (дата звернення: 23.09.2023).

24. Методологічні основи стратегічного управління підприємством. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/4920/1/МЕТОДОЛОГІЧНІ%20ОСНОВИ%20СТРАТЕГІЧНОГО%20УПРАВЛІННЯ.pdf> (дата звернення: 22.09.2023).

25. Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука | MEGU. URL: <https://www.megu.edu.ua/sites/default/files/202109/Стратегічне%20управління.pdf> (дата звернення: 20.09.2023).

26. Міністерство освіти і науки України - Методичні рекомендації. Головна | Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/inklyuzivne-navchannya/dlya-fahivciv/metodiki-inkluzia> (дата звернення: 25.09.2023).

27. Міністерство освіти і науки України - Як створити недискримінаційне середовище у школі – рекомендації для директора. Головна | Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/yak-stvoriti-nediskriminacijne-seredovishe-u-shkoli-rekomendaciyi-dlya-direktora> (дата звернення: 27.09.2023).

28. Модель стратегічного управління. Pidru4niki. URL: https://pidru4niki.com/1122121354042/menedzhment/model_strategichnogo_upravlinnya (дата звернення: 20.09.2023).

29. Модель стратегічного управління. Pidru4niki. URL: https://pidru4niki.com/12810419/marketing/model_strategichnogo_upravlinnya (дата звернення: 26.09.2023).

30. Назаренко І. Наукові концепції розвитку стратегічного менеджменту: сутність, призначення та перспективи. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/14749/1/НАУКОВІ%20КОНЦЕПЦІЇ%20РОЗВИТКУ%20СТРАТЕГІЧНОГО%20МЕНЕДЖМЕНТУ.pdf> (дата звернення: 25.09.2023).

31. Найкращі приклади SWOT-аналізу | Що це таке та як тренуватися у 2023 році - AhaSlides. AhaSlides.

URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/swot-analysis-examples/> (дата звернення: 26.09.2023).

32. *Національний університет біоресурсів і природокористування України.*

URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u320/priynyattya_upravlinskih_strategich_nih_rishen_rp_2021.pdf (дата звернення: 20.09.2023).

33. Опитування задоволеності працівників – найкращий спосіб створити компанію у 2023 році – AhaSlides. *AhaSlides.*
URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/employee-satisfaction-survey/> (дата звернення: 27.09.2023).

34. Організаційно-економічний механізм екологічної модернізації переробного підприємства. *ELAKPI: Home.*
URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46525/1/Kovalenko_magistr.pdf (дата звернення: 23.09.2023).

35. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Поточний випуск.*
URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/71.pdf> (дата звернення: 27.09.2023).

36. ПГС-ГРУП Київ – контакти сайт адреса телефон – ЄДРПОУ 35727008. *Підприємства України. Реєстр компаній і організацій.*
URL: <https://www.ua-region.com.ua/35727008> (дата звернення: 20.09.2023).

37. Поняття стратегії. Елементи та рівні стратегії. Визначення місії фірми. *Pidru4niki.*
URL: https://pidru4niki.com/13560615/menedzhment/ponyattya_strategiyi_elementi_rivni_strategiyi_viznachennya_misiyi_firmi (дата звернення: 25.09.2023).

38. Потенціал лідерства в стратегічному управлінні адаптивністю підприємницької діяльності. *Головна – Економічний вісник НГУ.*
URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/2/EV20212_134-144.pdf (дата звернення: 25.09.2023).

39. Реконструкція, капітальний vs поточний ремонт. *DREAMDIM | Сайт адвоката Юрія Брикайло.*

URL: <https://dreamdim.ua/uk/rekonstruktsiya-kapitalnyj-remont-ta-potochnyj-remont/> (дата звернення: 25.09.2023).

40. Рівні управління та групи менеджерів. *Pidru4niki.*
URL: <https://pidru4niki.com/1056112737375/meditsina/rivni-upravlinnya-grupi-menedzheriv> (дата звернення: 25.09.2023).

41. Сильні та слабкі сторони людини - Як стати сильною людиною?. *Kanіmal 360°.*

URL: <https://capital360.com.ua/pravyla-efektyvnosti/sylni-ta-slabki-storony-liudyny/> (дата звернення: 27.09.2023).

42. Система методів менеджменту. Організаційний, економічний, соціально-психологічний механізми управління. *Pidru4niki.*

URL: <https://pidru4niki.com/80518/ekonomika/sistema-metodiv-menedzhmentu-org-anizatsiyniy-ekonomichniy-sotsialno-psihologichniy-mehanizmi-upravlinnya> (дата звернення: 25.09.2023).

43. Стратегічне планування. *Pidru4niki.*
URL: <https://pidru4niki.com/1055110241034/ekonomika/strategichne-planuvannya> (дата звернення: 26.09.2023).

44. Стратегічне планування. *Pidru4niki.*
URL: <https://pidru4niki.com/89733/menedzhment/strategichne-planuvannya> (дата звернення: 23.09.2023).

45. Стратегічне планування. *Pidru4niki.*
URL: <https://pidru4niki.com/89733/menedzhment/strategichne-planuvannya> (дата звернення: 22.09.2023).

46. Стратегічне Управління Людськими Ресурсами. *Інституційний репозитарій Миколаївського національного аграрного університету: Головна сторінка.*

URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7664/1/Stratehichne%20upravlinnia%20liudskymy%20resursamy.pdf> (дата звернення: 27.09.2023).

47. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: розвитку.

URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_3_1_20_24_0.pdf (дата звернення: 24.09.2023).

48. Стратегія регіонального розвитку запорізької області на період до 2027року.

URL: https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000130/130216.pdf. (дата звернення: 26.09.2023).

49. Стратегія Розвитку Підприємства. *Державний університет "Житомирська політехніка"* - *Освітній портал*.

URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/262969/mod_resource/content/1/КОНС_ПЕКТ%20ЛЕКЦІЙ.pdf (дата звернення: 21.09.2023).

50. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Головна*. URL: http://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf (дата звернення: 20.09.2023).

51. Сутність і зміст стратегічного управління підприємства та його особливості.

Url: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/.pdf> (дата звернення: 25.09.2023).

52. Сутність та особливості стратегії підприємства. *Pidru4niki*. URL: https://pidru4niki.com/89728/menedzhment/sutnist_osoblivosti_strategiyi_pidp_riyemstva (дата звернення: 27.09.2023).

53. Тема 3. Креативність у інноваційному підприємництві: Інноваційні аспекти креативного менеджменту. *Навчально-інформаційний портал НУБіП України*.

URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=357307&chapterid=124442> (дата звернення: 26.09.2023).

54. Управління взаємовідносинами зі споживачами автотранспортного підприємства. *Хнаду: Харківський національний автомобільно-дорожній університет*.

URL: https://www.khadi.kharkov.ua/fileadmin/P_vcheniy_secretar/ABTOM_TPAH

СП/EAT/2021/robotu_zaproshenuh/AT_EAT_SPOZhIVACH -
GOLOVNE .pdf (дата звернення: 26.09.2023).

55. Управління стратегічним розвитком підприємства. *eNUFTIR:*
Головна *сторінка.*

URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/28430/1/management.pdf>
 (дата звернення: 21.09.2023).

56. Управління фінансовими ризиками. *Elearning SumDU.*
 URL: https://elearning.sumdu.edu.ua/free_content/lectured:d0855e30987e46b85dd135c14858cc9239ed92b6/latest/575339/index.html (дата звернення: 27.09.2023).

57. Учасники проектів Вікімедіа. Бізнес-план – Вікіпедія. *Vikimedia.*
 URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Бізнес-план> (дата звернення: 20.09.2023).

58. Учасники проектів Вікімедіа. Методи портфельного аналізу –
 Вікіпедія. *Vikimedia.*
 URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Методи_портфельного_аналізу (дата
 звернення: 25.09.2023).

59. Учасники проектів Вікімедіа. Наукове дослідження –
 Вікіпедія. *Vikimedia.*
 URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Наукове_дослідження (дата звернення:
 23.09.2023).

60. Учасники проектів Вікімедіа. Неперервна освіта –
 Вікіпедія. *Vikimedia.*
 URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Неперервна_освіта (дата звернення:
 27.09.2023).

61. Учасники проектів Вікімедіа. Товариство з обмеженою
 відповідальністю – Вікіпедія. *Vikimedia.*
 URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Товариство_з_обмеженою_відповідальністю (
 дата звернення: 25.09.2023).

62. Цифрова конкуренція: нові можливості та нові загрози¹. *Економічна*
теорія та право | національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого.

URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/11-31.pdf> (дата звернення: 26.09.2023).

63. Цілі підприємства, їх класифікація та рангування - Бібліотека BukLib.net. *Головна* - *Бібліотека* *BukLib.net*.

URL: <https://buklib.net/books/23975/> (дата звернення: 23.09.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2021 01 01
Підприємство		за ЄДРПОУ	35727008
Територія	м. Київ	за КОАТУУ	
Організаційноправова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності	Будівництво житлових і нежитлових будівель	за КВЕД	41.20
Середня кількість працівників	1200		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			
Адреса	Україна, **0, місто Київ, вул.Волоська, будинок **/**, квартира **		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)		V	
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Додаток В

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	499	2498	0
первісна вартість	1001	2447	4587	0
накопичена амортизація	1002	1948	2089	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	364	336	0
Основні засоби:	1010	214122	241331.4	0
первісна вартість	1011	320012	384869	0

Продовження таблиці

1	2	3	4	5
знос	1012	144556	170747	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	6102	77225	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом І	1095	182421	294181	0
ІІ. Оборотні активи				
Запаси	1100	104155	122105	0
Виробничі запаси	1101	90014	92014	0
Незавершене виробництво	1102	3885	4279	0
Готова продукція	1103	42338	64448	0
Товари	1104	1252	1868	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	212497	285378	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3675	8154	0
з бюджетом	1135	951	24	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	902	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	151493	233296	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5351	418	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	34704	13430	0
Готівка	1166	396	14	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	419	884	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	7967	3087	0
Усього за розділом ІІ	1195	521212	666776	0
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	703633	960957	0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	232711	397186	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	236508	400983	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	207018	201670	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	207018	201670	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	75964	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	72125	116092	0
за розрахунками з бюджетом	1620	11435	11153	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	8733	0
за розрахунками зі страхування	1625	551	841	0
за розрахунками з оплати праці	1630	2047	2918	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	601	594	0
із внутрішніх розрахунків	1645	162248	124334	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	4969	5976	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6131	20432	0
Усього за розділом III	1695	260107	358304	0

Продовження таблиці

1	2	3	4	5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
1	2	3	4	5
V. Чиста активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	703633	960957	0

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2706103	2024684
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2052854)	(1521831)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	653249	502853
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3220	4568
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(22668)	(18457)
Витрати на збут	2150	(363425)	(268928)
Інші операційні витрати	2180	(10940)	(13132)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	259436	206904
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	3382	4289
Інші доходи	2240	619	792
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(62046)	(53774)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(688)	(152)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0

Продовження таблиці

1	2	3	4
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	200703	158059
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
1	2	3	4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	36180	28428
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	164523	129631
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	164523	129631
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	1763122	1409205
Витрати на оплату праці	2505	74980	61650
Відрахування на соціальні заходи	2510	16408	13480
Амортизація	2515	27668	26299
Інші операційні витрати	2520	343904	253166
Разом	2550	2226082	1763800
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	674	499	0
первісна вартість	1001	2141	2447	0

Продовження таблиці

1	2	3	4	5
накопичена амортизація	1002	1467	1948	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2703	364	0
:	1010	210571,4	175456	0
первісна вартість	1011	283353	320012	0
знос	1012	121137	144556	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	6102	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	136	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	165729	182421	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	133603	104155	0
Виробничі запаси	1101	74044	76044	0
Незавершене виробництво	1102	2806	3885	0
Готова продукція	1103	10353	42338	0
Товари	1104	14399	1252	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	155329	212497	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3884	3675	0
з бюджетом	1135	51	951	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	902	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	137340	151493	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5772	5351	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	17455	34704	0
Готівка	1166	15	396	0
Рахунки в банках	1167	17440	34308	0
Витрати майбутніх періодів	1170	1161	419	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	8133	7967	0
Усього за розділом II	1195	462728	521212	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	628457	703633	0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	4395	4395	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	2000	2000	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	197328	226316	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	207520	236508	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	199260	207018	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	199260	207018	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	35341	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	69502	72125	0
за розрахунками з бюджетом	1620	17237	11435	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1002	551	0
за розрахунками з оплати праці	1630	1916	2047	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	601	0
із внутрішніх розрахунків	1645	90942	162248	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	4321	4969	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1416	6131	0
Усього за розділом III	1695	221677	260107	0

Продовження таблиці

1	2	3	4	5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	628457	703633	0

КОРОТКИЙ ЗВІТ ПОДІБНОСТІ



Ім'я користувача: Бізнес-економіки та підприємництва Чебакова Тетян...	ID перевірки: 1015922117
Дата перевірки: 19.11.2023 18:34:18 EET	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 19.11.2023 18:36:30 EET	ID користувача: 100005716

Назва документа: **Онищенко Павло Володимирович**19_11

Кількість сторінок: 71 Кількість слів: 14400 Кількість символів: 114293 Розмір файлу: 527.76 KB ID файлу: 1015591615

15.2% Схожість

Найбільша схожість: 3.52% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015551881)

10.4% Джерела з Інтернету	297	Сторінка 73
13.2% Джерела з Бібліотеки	512	Сторінка 77

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

73.7% Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%)

Немає вилучених Інтернет-джерел

73.7% Вилученого тексту з Бібліотеки	1	Сторінка 77
--------------------------------------	---	-------------

Модифікації

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

Замінені символи	6
------------------	---

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

Онищенко Павло Володимирович

ОПП «Бізнес-економіка»

на 2022-2023 рр.

№	Вид науково-дослідної роботи	Термін виконання	Результат виконання
1	Участь у VIII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ»	«31» березня 2023 р.	Сертифікат учасника. Онищенко П.В. великі дані для бізнесу. ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ «31» березня 2023 р. [Електронний ресурс]. Київ, КНЕУ, 2023. С. 193-194

Дата 29.11.2023

Підпис



Копія тез доповіді/статті, сертифікатів про участь у конференціях



НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
З 1904 РОКУ



КАФЕДРА
БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ
ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Інститут інноваційного підприємництва КНЕУ імені Вадима Гетьмана

Max Planck Institute for Innovation and Competition (Німеччина)

Uniwersytet Jagielloński (Польща)

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie (Польща)

Інститут експериментальної патології, онкології і радіобіології

імені Р. С. Кавецького НАН України

НТУУ «Київський політехнічний інститут імені І. Сікорського»

Громадська організація «Науково-дослідний інститут економічного розвитку»

Інформаційна підтримка здійснюється за сприяння Інформаційної інтернет-платформи підтримки інновацій малого та середнього бізнесу (sme-sci.com)



ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Збірник матеріалів
VIII Міжнародної науково-практичної конференції

31 березня 2023 р.



JEL Classification: L26, O32, C55

Павло Онищенко
студент кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
КНЕУ імені Вадима Гетьмана»,
Pavlo Onyshchenko
student of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,
Vadym Hetman Kyiv National Economic University,
stomer272@gmail.com

ВЕЛИКІ ДАНІ ДЛЯ БІЗНЕСУ

BIG DATA FOR BUSINESS

Анотація. Досліджено ролі цифрових технологій у підприємстві в епоху економіки даних. Розглянуто, як цифрові технології трансформували способи започаткування та розвитку бізнесу

в цифрову епоху.

Abstract. The purpose of this research is to examine the role of digital technologies in entrepreneurship in the era of data economy. The presentation will explore how digital technologies have transformed the way entrepreneurs start and grow businesses in the digital age.

Актуальність. Цифрові технології трансформували спосіб ведення бізнесу, особливо в епоху економіки даних. Використання цифрових технологій стало вирішальним для підприємств, щоб залишатися конкурентоспроможними та актуальними на сучасному ринку. Поява

великих даних та інтернету речей (IoT) надала бізнесу величезну кількість даних для аналізу та використання в процесі прийняття рішень. У цьому контексті важливо розуміти вплив цифрових технологій на підприємство і те, як їх можна використовувати для стимулювання інновацій та зростання.

Постановка завдання. Великі дані — це термін, що використовується для опису великих і складних наборів даних, які генеруються з різних джерел і потребують передових методів і технологій для аналізу та обробки. Великі дані стають все актуальнішими для бізнесу в 21 столітті, оскільки вони можуть надати цінну інформацію та можливості для інновацій, оптимізації та отримання конкурентних переваг. Мета цього дослідження — представити результати щодо переваг і викликів великих даних для бізнесу, а також сформулювати деякі висновки та рекомендації на основі отриманих даних.

Виклад результатів дослідження. Дослідження було проведено з використанням змішаного підходу, що поєднує кількісні та якісні дані з вторинних та первинних джерел. Вторинні джерела включали наукові статті, книги, звіти та веб-сайти, в яких обговорювалися концепції, застосування та наслідки великих даних для бізнесу. Первинні джерела склалися з інтерв'ю з експертами та практиками в галузі аналізу великих даних, а також з опитувань керівників і працівників підприємств, які використовували або зацікавлені у використанні великих даних у своїх організаціях.

Результати дослідження показали, що великі дані можуть запропонувати різні переваги для бізнесу, такі як:

- покращення процесу прийняття рішень завдяки наданню точнішої, своєчаснішої та всебічнішої інформації;
- підвищення задоволеності та лояльності клієнтів шляхом персоналізації продуктів, послуг і досвіду;
- підвищення операційної ефективності та продуктивності за рахунок оптимізації процесів, ресурсів та продуктивності;

- стимулювання інновацій та зростання шляхом відкриття нових ринків, можливостей та рішень;
- зменшення витрат і ризиків шляхом виявлення та запобігання проблемам, помилкам і шахрайству.

Однак, великі дані також створюють певні виклики для бізнесу, такі як:

- управління обсягом, різноманітністю, швидкістю, достовірністю та цінністю даних;
- забезпечення якості, безпеки, конфіденційності та етики даних;
- розвиток навичок, інструментів, інфраструктури та культури для підтримки аналітики великих даних;
- вимірювання рентабельності інвестицій та впливу ініціатив у сфері великих даних;
- балансування можливостей та загроз великих даних у динамічному та конкурентному середовищі.

Висновки. За результатами дослідження можна зробити деякі висновки та рекомендації:

- великі дані — це не примха чи хайп, а реальність і необхідність для бізнесу в цифрову епоху;
- великі дані можуть забезпечити значні переваги для бізнесу в різних секторах, функціях і на різних рівнях;
- великі дані вимагають стратегічного підходу, який узгоджується з цілями, баченням і цінностями бізнесу;
- великі дані вимагають спільних зусиль із залученням багатьох зацікавлених сторін, дисциплін і перспектив;
- великі дані вимагають безперервного процесу навчання, який адаптується до мінливих потреб, очікувань і викликів ринку.

Отже, великі дані — це потужний ресурс, який може по-різному трансформувати бізнес.

Однак великі дані також потребують ретельного планування, управління, аналізу та впровадження для забезпечення їхньої ефективності та сталості. Тому компанії повинні сприймати

великі дані як можливість підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність у 21 столітті.

Література

1. Портер, М. Е. та Хеппельманн, Я. Е. (2014). Як розумні, підключені продукти трансформують конкуренцію. *Harvard business review*, 92(11), pp. 64–88.
2. Бриньольфссон, Е., та МакАфі, А. (2014). Друга машинна епоха: Робота, прогрес і процвітання в епоху блискучих технологій. *WW Norton & Company*.
3. Вест, Дж. та Лахані, К. Р. (2015). Розуміння спільнот у відкритих інноваціях. *Промисловість та інновації*, 22(4), с. 290–307.
4. Yoo, Y., Boland Jr, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Організація для інновацій в оцифрованому світі. *Організаційна наука*, 23(5), с. 1398–1408.

References

1. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard business review*, 92(11), pp. 64–88.
2. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. *WW Norton & Company*.
3. West, J., & Lakhani, K. R. (2015). Getting clear about communities in open innovation. *Industry and Innovation*, 22(4), pp. 290–307.
4. Yoo, Y., Boland Jr, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization science*, 23(5), pp. 1398–1408.

