

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

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА
ЛОГІСТИКА»**

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Форма навчання: очна (денна)

очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Дослідження ринку і комерційного потенціалу підприємства»

(назва теми)

здобувача

Стародуба Валерія Володимировича

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Науковий керівник:

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н. Олексюк
О.І.

(підпис)

Київ 2024

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

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА
ЛОГІСТИКА»**

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 ««Підприємництво та торгівля»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Дима О.О.

(підпис)

2024_ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Олексюк О.І.

(підпис)

2024_ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти

Стародубу Валерію Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ **очної (денної)** _____ **форми навчання**

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Дослідження ринку і комерційного потенціалу підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "08" _жовтня_2024 р. № 1771-ст ____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ТОВ БК «МД ГРУП»

(назва підприємства)

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методологічні засади дослідження комерційного потенціалу підприємства (назва розділу)
Розділ 2	Дослідження комерційної діяльності ТОВ БК «МД ГРУП» (назва розділу)
Розділ 3	Розвиток комерційного потенціалу підприємства ТОВ БК «МД ГРУП» (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	комерційний потенціал підприємства.
Предмет дослідження:	процеси, методи та інструменти, що використовуються у дослідженні комерційного потенціалу підприємства.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	розробка пропозицій по вдосконаленню ефективності комерційної діяльності ТОВ БК «МД ГРУП» з урахуванням сучасних тенденцій.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	розкрити сутність змісту та складові комерційного потенціалу підприємства.
У розділі 2	надати загальну характеристику господарської діяльності ТОВ БК «МД ГРУП», провести фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ БК «МД ГРУП», провести аналіз ринку будівельних послуг, провести аналіз комерційного потенціалу ТОВ БК «МД ГРУП».
У розділі 3	запропонувати напрями покращення комерційного потенціалу досліджуваного підприємства та обґрунтувати економічну ефективність обраних заходів.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 88 сторінок, 20 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел з 97 найменувань.

«Дослідження ринку і комерційного потенціалу підприємства»

Об'єктом дослідження комерційний потенціал підприємства.

Предметом дослідження є процеси, методи та інструменти, що використовуються дослідженні комерційного потенціалу підприємства.

Мета і завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної магістерської роботи є розробка пропозицій по вдосконаленню комерційного потенціалу підприємства ТОВ БК «МД ГРУП» із врахуванням тенденцій розвитку.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- розкрити сутність змісту та складові комерційного потенціалу підприємства;
- визначити методологічні підходи оцінки комерційного потенціалу підприємства;
- надати загальну характеристику господарської діяльності ТОВ БК «МД ГРУП»;
- провести фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ БК «МД ГРУП»;
- провести дослідження ринку будівельних послуг;
- оцінити комерційний потенціал досліджуваного підприємства.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. На основі проведеного дослідження оцінено комерційний потенціал досліджуваного підприємства. Оцінено тенденції ринку світлопрозорих конструкцій та визначено точки зростання комерційного потенціалу підприємства. Розроблено комплекс заходів, спрямований на покращення комерційного потенціалу, розраховано бюджет на впровадження заходів, розраховано показники ефективності проєкту.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2024.

Рік захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2024.

Ключові слова: комерційний потенціал, комерційна діяльність,, дослідження ринку, аналіз ринку.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ТА КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1.Сутність та складові комерційного потенціалу підприємства.....	5
1.2.. Теоретико-методологічні засади управління комерційним потенціалом підприємства.....	12
1.3... Методологічні підходи оцінки комерційного потенціалу підприємства	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ТА КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ БК "МД-ГРУП".....	21
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства	21
2.2. Аналіз ринку будівельних послуг.....	34
2.3 Аналіз комерційного потенціалу підприємства ТОВ БК «МД ГРУП» .	45
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ БК «МД ГРУП» З МЕТОЮ УКРІПЛЕННЯ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ	53
3.1. Загальні напрями розвитку комерційного потенціалу підприємства ТОВ БК «МД ГРУП»	53
3.2 Стратегічний розвиток підприємства: інноваційні напрями та ефективне управління комерційним потенціалом підприємства.....	58
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих рішень	69
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та жорсткої конкуренції на ринку будівельних послуг, пересічний гравець ринку зіштовхується з викликами як з боку вітчизняних, так і з боку іноземних компаній. Щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємству важливо глибоко розуміти свій ринок, конкурентів та потреби клієнтів, адже споживчі вподобання постійно змінюються. Компанії має не лише відстежувати ці зміни, але й оперативно адаптуватися до них, виконуючи регулярний ринковий аналіз.

Актуальність теми даної роботи полягає в тому, що сучасний етап розвитку економіки характеризується глобалізацією, що відкриває нові можливості для виходу на інші географічні ринки. Проте глобалізація також загострює конкуренцію, і компаніям, які планують розширення, необхідно ретельно аналізувати зовнішні ринки та оцінювати свій комерційний потенціал. Таким чином, розвиток комерційного потенціалу та стратегічне планування на основі отриманих результатів стають пріоритетними завданнями для успішної підприємницької діяльності.

Метою даної роботи є розробка пропозицій для вдосконалення комерційного потенціалу ТОВ БК «МД ГРУП» із врахуванням актуальних тенденцій розвитку галузі. Аналіз сучасних стратегій та підходів, а також впровадження нових інструментів оцінки дозволять визначити оптимальні методи для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно до мети, у роботі визначено такі завдання:

- розкрити суть та складові комерційного потенціалу підприємства;
- визначити методологічні підходи для оцінки комерційного потенціалу ТОВ БК «МД ГРУП»;
- надати загальну характеристику господарської діяльності ТОВ БК «МД ГРУП»;

- провести фінансово-економічний аналіз діяльності компанії;
- провести дослідження ринку будівельних послуг;
- оцінити комерційний потенціал досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є комерційний потенціал підприємства, а предметом – теоретико-методологічні і практичні аспекти його посилення.

Під час написання роботи застосовано загальнонаукові методи дослідження, методи економічного аналізу та маркетингових досліджень.

Теоретична та практична значимість отриманих результатів полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення комерційного потенціалу ТОВ БК «МД ГРУП» та інших компаній галузі.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ТА КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові комерційного потенціалу підприємства

Комерційний потенціал підприємства є ключовим показником його здатності досягати стратегічних і тактичних цілей на ринку, забезпечуючи сталий розвиток і конкурентоспроможність. Дана категорія охоплює сукупність ресурсів, навичок та можливостей підприємства, які дозволяють ефективно використовувати ринкові можливості та адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін. Вивчення комерційного потенціалу підприємства дає змогу не лише оцінити його поточні можливості, але й визначити напрями для розвитку та зростання. Сутність комерційного потенціалу підприємства полягає в його здатності перетворювати наявні ресурси та можливості на економічні результати через реалізацію товарів або послуг на ринку. Цей потенціал охоплює кілька взаємопов'язаних аспектів, які дозволяють підприємству не лише задовольняти потреби споживачів, але й ефективно конкурувати на ринку, отримуючи прибуток і забезпечуючи власний розвиток.

Досліджуючи теоретичні засади комерційного потенціалу, доцільно розглядати його через призму різних концепцій та підходів, які надають глибше розуміння цього складного феномену. Серед таких підходів варто виділити ресурсний, результативний, системний, функціональний та інші [1-6]. Кожен із них акцентує увагу на різних аспектах діяльності підприємства: від ефективності використання внутрішніх ресурсів до здатності досягати стратегічних і тактичних цілей. Поєднання цих підходів дає можливість комплексно оцінити комерційний потенціал і виявити шляхи його оптимізації в умовах сучасної ринкової економіки.

Ресурсний підхід до аналізу комерційного потенціалу підприємства базується на концепції, що успіх підприємства визначається наявністю,

ефективністю використання та розвитком його внутрішніх ресурсів. У рамках цього підходу вважається, що саме ресурси підприємства, а не тільки зовнішні фактори, є ключовими для досягнення конкурентних переваг і стійкого розвитку на ринку.

Основна ідея ресурсного підходу полягає в тому, що підприємства можуть отримувати прибуток і успішно конкурувати, якщо мають доступ до унікальних і цінних ресурсів, які складно відтворити або замінити. Ресурси повинні відповідати певним характеристикам, які роблять їх стратегічно важливими. Це такі якості, як рідкість, неможливість легкого копіювання, здатність створювати додаткову вартість, а також їх тривала корисність [7-10].

Результативний підхід до аналізу комерційного потенціалу підприємства акцентує увагу не лише на наявних ресурсах, а й на здатності підприємства досягати конкретних результатів, що відображають його ефективність і конкурентоспроможність. Основною метою цього підходу є оцінка того, як підприємство використовує свої ресурси та можливості для отримання прибутку, розвитку та забезпечення стійкого зростання на ринку. У центрі уваги результативного підходу є кінцеві економічні та фінансові показники діяльності підприємства. До таких показників належать прибуток, рентабельність, обсяг продажів, продуктивність праці, ринкова частка, інноваційність та інші кількісні і якісні критерії, які свідчать про успіх або недоліки підприємства в досягненні своїх цілей. Результативний підхід досліджує, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси (фінансові, людські, технологічні) для досягнення поставлених цілей. Він аналізує, чи отримані результати відповідають вкладеним зусиллям і ресурсам, чи є можливості для підвищення ефективності. Одним із центральних аспектів результативного підходу є оцінка продуктивності, тобто здатності підприємства виробляти товари чи послуги з мінімальними витратами та максимальним прибутком. Продуктивність може вимірюватися різними метриками, такими як продуктивність праці, капіталу чи виробничих процесів.

Підприємства використовують результативний підхід для вимірювання прогресу у досягненні своїх стратегічних і тактичних цілей. Наприклад, це можуть бути зростання ринкової частки, розширення на нові ринки, покращення конкурентоспроможності або впровадження інновацій. Результативний підхід також зосереджується на рівні задоволення клієнтів, якості продукції або послуг, а також на здатності підприємства створювати додану вартість для своїх споживачів. Високий рівень задоволеності клієнтів є важливим показником того, наскільки успішно підприємство використовує свій комерційний потенціал [11-13].

Функціональний підхід до аналізу комерційного потенціалу підприємства зосереджується на вивченні основних функцій і процесів, що забезпечують ефективну діяльність підприємства. В межах цього підходу комерційний потенціал розглядається як здатність підприємства виконувати ключові функції — виробничу, фінансову, маркетингову, інноваційну, кадрову та управлінську — для досягнення стратегічних цілей. Функціональний підхід дозволяє підприємствам комплексно оцінити свою діяльність, визначити слабкі місця в роботі різних функцій і розробити стратегії для їхнього покращення [14-15].

Процесний підхід до аналізу комерційного потенціалу підприємства фокусується на вивченні й оптимізації бізнес-процесів, що відбуваються всередині підприємства, з метою підвищення його ефективності та досягнення стратегічних цілей. У рамках цього підходу підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, де кожен процес впливає на кінцевий результат і загальну продуктивність. Основна мета процесного підходу — забезпечити безперервність і якість виконання всіх процесів, від яких залежить здатність підприємства створювати додану вартість [16-18].

Стратегічний підхід орієнтований на довгостроковий розвиток і визначення стратегічних цілей підприємства. Комерційний потенціал у цьому контексті розглядається як здатність підприємства досягати своїх стратегічних цілей шляхом розробки і впровадження стратегій, які відповідають викликам

ринку. Важливою складовою є здатність підприємства передбачати зміни на ринку і швидко адаптуватися до нових умов [19-20].

Структурний підхід фокусується на внутрішній організації підприємства, його структурних елементах та їх взаємодії. Комерційний потенціал розглядається через призму організаційної структури, що включає ієрархію, розподіл функцій, координацію між підрозділами. У цьому підході важливо, щоб структура підприємства відповідала його цілям та забезпечувала ефективне виконання завдань [21-22].

Адаптаційний підхід полягає у здатності підприємства гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, таких як зміни ринкових умов, потреб споживачів або конкурентної ситуації. Комерційний потенціал у цьому підході залежить від швидкості і якості адаптації підприємства до нових викликів, що дозволяє йому зберігати конкурентоспроможність [23-24].

Ціннісний підхід акцентує увагу на створенні цінності для всіх зацікавлених сторін: клієнтів, акціонерів, працівників та суспільства в цілому. Комерційний потенціал визначається здатністю підприємства генерувати додану вартість для своїх клієнтів, що підвищує його привабливість на ринку і забезпечує стабільний попит на продукцію або послуги [25-27].

Конкурентний підхід зосереджується на здатності підприємства протистояти конкурентам і досягати переваг на ринку. У межах цього підходу комерційний потенціал підприємства визначається його конкурентоспроможністю, що включає цінову політику, якість продукції, інновації та маркетингові стратегії. Важливим аспектом є аналіз конкурентних сил і розробка стратегії для утримання або збільшення ринкової частки [28].

Маркетинговий підхід акцентує увагу на здатності підприємства задовольняти потреби ринку через ефективні маркетингові стратегії. У цьому контексті комерційний потенціал визначається рівнем розуміння потреб споживачів, здатністю до створення цінності для клієнтів та вмінням будувати тривалі стосунки з цільовою аудиторією [29].

Відтворювальний підхід фокусується на здатності підприємства підтримувати та оновлювати свої ресурси й можливості, необхідні для стабільного функціонування. Відтворення капіталу, робочої сили, матеріальних та нематеріальних активів є ключовими елементами комерційного потенціалу у цьому підході. Метою є забезпечення стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі [30].

Інноваційний підхід акцентує увагу на здатності підприємства впроваджувати нові технології, продукти, послуги та управлінські рішення, що дозволяють підвищувати конкурентоспроможність та адаптивність до змін ринку. Комерційний потенціал тут визначається здатністю до інновацій, їхньою ефективністю та впливом на загальний розвиток підприємства [31-32].

Нормативний підхід передбачає оцінку комерційного потенціалу з точки зору відповідності підприємства нормативним і правовим вимогам. У цьому підході важливим є дотримання стандартів якості, екологічних норм, правил безпеки та інших регуляторних вимог, що можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства [33].

Інтеграційний підхід базується на здатності підприємства поєднувати різні аспекти своєї діяльності для досягнення синергетичного ефекту. Комерційний потенціал у цьому випадку оцінюється на основі ефективності інтеграції різних функцій і підрозділів підприємства, таких як виробництво, маркетинг, фінанси та управління. Важливою є здатність до гармонійної співпраці між цими елементами для досягнення спільних цілей [34-35].

Динамічний підхід розглядає комерційний потенціал як змінну величину, яка постійно розвивається залежно від внутрішніх і зовнішніх факторів. Цей підхід акцентує увагу на швидкості реакції підприємства на зміни ринку, технологій, конкурентного середовища. Підприємство повинно постійно адаптуватися і змінювати свої стратегії, щоб підтримувати конкурентоспроможність і ефективно використовувати свій комерційний потенціал [36].

Адміністративний підхід базується на здатності підприємства ефективно організовувати і координувати свою діяльність через чітку систему управління, розподіл обов'язків та контроль виконання завдань. Комерційний потенціал залежить від якості управлінських рішень, організаційної структури та адміністративних механізмів, що забезпечують злагоджену роботу всіх підрозділів підприємства [24].

Кадровий підхід зосереджений на управлінні людськими ресурсами як ключовим фактором комерційного потенціалу підприємства. Важливими є підбір, навчання, мотивація та розвиток персоналу, а також ефективність використання трудових ресурсів для досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства [24].

Виробничий підхід акцентує увагу на ефективності виробничих процесів і здатності підприємства використовувати свої технологічні, матеріальні та фінансові ресурси для створення конкурентоспроможної продукції або послуг. Комерційний потенціал визначається здатністю підприємства забезпечувати безперервність і якість виробництва, оптимізуючи витрати і максимізуючи продуктивність [37].

Доходний підхід розглядає комерційний потенціал через призму здатності підприємства генерувати доходи та прибуток. Основний акцент робиться на аналізі джерел доходів, їх стабільності та зростанні. Комерційний потенціал залежить від ефективності продажів, маркетингових стратегій та здатності підприємства забезпечувати стабільний грошовий потік.

Трудовий підхід фокусується на трудових ресурсах підприємства, їхньому рівні кваліфікації, мотивації та продуктивності. Комерційний потенціал залежить від здатності підприємства ефективно використовувати робочу силу для досягнення своїх цілей. Важливим є управління трудовими ресурсами, створення сприятливих умов праці та розвиток кадрового потенціалу.

Резервний підхід акцентує увагу на наявності у підприємства ресурсних та стратегічних резервів, які можуть бути використані для

розширення діяльності або подолання кризових ситуацій. Комерційний потенціал розглядається через здатність підприємства мобілізувати додаткові ресурси та можливості для досягнення довгострокових цілей або адаптації до змін на ринку [38-39].

Системний підхід розглядає підприємство як складну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів — виробничих, фінансових, людських, управлінських. Комерційний потенціал оцінюється через ефективність взаємодії між цими елементами, здатність підприємства досягати синергії та оптимізувати свою діяльність. Системний підхід забезпечує комплексну оцінку підприємства як єдиного організму [40].

Структурно-функціональний підхід аналізує комерційний потенціал підприємства через його організаційну структуру та функції, які виконують різні підрозділи. Ефективність підприємства залежить від того, як чітко структуровані функції, наскільки узгоджено працюють підрозділи та наскільки оптимально використовується внутрішня координація .

Ресурсно-стратегічний підхід базується на управлінні ресурсами підприємства з урахуванням довгострокової стратегії розвитку. Основна увага приділяється ефективному використанню наявних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних) та їх стратегічному плануванню з метою забезпечення конкурентних переваг та стабільного розвитку.

Інтегральний підхід поєднує в собі різні аспекти діяльності підприємства — виробничі, фінансові, кадрові, управлінські — для комплексної оцінки його комерційного потенціалу. Підприємство розглядається як цілісна система, і його потенціал залежить від гармонійної інтеграції всіх складових елементів. Цей підхід дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах мінливого ринку [27, 34, 36].

1.2. Теоретико-методологічні засади управління комерційним потенціалом підприємства

Теоретико-методологічні засади управління комерційним потенціалом підприємства є основою для розуміння сутності та процесів, що лежать в основі ефективного функціонування та розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Управління комерційним потенціалом передбачає не лише аналіз наявних ресурсів і можливостей, але й розробку стратегій, що забезпечують конкурентоспроможність та стійкість бізнесу на довгострокову перспективу. У рамках цієї теми важливо дослідити концептуальні підходи до оцінки та розвитку потенціалу, методи його оптимізації та принципи, що дозволяють максимально ефективно використовувати ресурси для досягнення стратегічних цілей підприємства [41].

Організація управління комерційним потенціалом охоплює кілька ключових аспектів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Ключові аспекти управління комерційним потенціалом

Аспект управління	Деталізація аспекту
Оцінка ресурсів	Включає в себе аналіз усіх наявних ресурсів організації, таких як фінансові, людські, матеріальні та інформаційні
Планування	Розробка стратегій і планів для оптимального використання потенціалу. Це може включати як короткострокове, так і довгострокове планування.
Координація	Забезпечення злагодженості між різними підрозділами та відділами для досягнення спільних цілей. Це передбачає належну комунікацію та інтеграцію дій.
Моніторинг і контроль	Постійне відстеження ефективності використання ресурсів і досягнення цілей, а також корекція дій у разі відхилення від запланованих показників.
Розвиток	Підвищення кваліфікації співробітників, інвестиції в нові технології та інновації для поліпшення продуктивності та адаптації до мінливого середовища.
Аналіз ризиків	Визначення потенційних загроз і викликів, які можуть вплинути на реалізацію стратегій, а також розробка планів для їх подолання.

Джерело: складено автором на основі [42-45]

Організація управління комерційним потенціалом є складним і багатограним процесом, який вимагає інтеграції різних видів діяльності. Така інтеграція дозволяє організації ефективно використовувати наявні ресурси, максимально розкривати потенціал співробітників та забезпечувати інноваційний розвиток.

Завдання управління потенціалом можна розділити за кількома напрямками. По-перше, дослідження потенціалу передбачає всебічний аналіз наявних ресурсів, що дозволяє організації зрозуміти свої сильні та слабкі сторони. Це вимагає не лише збору статистичних даних, але й проведення глибокого аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на ефективність діяльності.

По-друге, формування напрямів розвитку потенціалу є важливим етапом, який включає в себе стратегічне планування. У цьому контексті організація повинна визначити свої цілі та пріоритети, зосереджуючи зусилля на найбільш перспективних сферах. Це може включати інвестиції в навчання та розвиток співробітників, впровадження нових технологій, а також розвиток партнерських відносин.

По-третє, реалізація портфеля інновацій є критично важливим завданням, оскільки дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною на ринку. Це передбачає не лише впровадження нових продуктів або послуг, але й оптимізацію процесів, що вже існують, для підвищення їхньої ефективності. Управління портфелем інновацій також вимагає гнучкості та готовності до змін у відповідь на нові виклики та можливості.

Таким чином, організація управління сукупним потенціалом вимагає комплексного підходу, що включає різні види діяльності та напрямки. Це забезпечує ефективне використання ресурсів, сприяє інноваційному розвитку та підвищує загальну конкурентоспроможність організації [46].

Ефективність управління комерційним потенціалом є критично важливим аспектом для досягнення успіху в сучасних умовах ринку. Вона залежить від методологічних підходів, які впроваджені на підприємстві.

Правильний вибір і застосування відповідних методологій дозволяє організації максимально ефективно використовувати свої ресурси, підвищувати конкурентоспроможність і адаптуватися до зміни ринкового середовища.

Перш за все, методологічні підходи визначають структуру і принципи управлінських процесів. Це може включати використання сучасних аналітичних інструментів для оцінки ринкових можливостей, аналізу конкурентів та вивчення споживчих потреб. Застосування таких підходів забезпечує підприємству глибоке розуміння ринку і дозволяє приймати обґрунтовані рішення, що впливають на його комерційний потенціал.

Крім того, важливим є впровадження інноваційних методик управління, які стимулюють розвиток нових продуктів і послуг. Це може включати в себе Agile або Lean підходи, що дозволяють підприємствам швидше реагувати на зміни ринку, оптимізувати процеси і знижувати витрати. Впровадження таких методів може значно підвищити ефективність управлінських рішень [47-50].

Ефективне управління потенціалом підприємства є ключовим фактором його успіху в конкурентному середовищі. Це передбачає низку важливих аспектів, які сприяють досягненню стратегічних цілей і підвищенню конкурентоспроможності. Розглянемо їх детальніше [51-55]:

1. стратегічне планування полягає у формулюванні довгострокових цілей підприємства та визначенні шляхів їх досягнення. Це включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінку сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT-аналіз). Основною метою стратегічного планування є забезпечення підприємства конкурентними перевагами шляхом ефективного використання ресурсів і адаптації до змін у ринку;

2. інноваційний менеджмент охоплює процеси впровадження нових ідей, технологій та підходів у діяльність підприємства. Він включає управління дослідженнями та розробками, створення інноваційних продуктів і послуг, а також вдосконалення існуючих процесів. Ефективний інноваційний

менеджмент допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним, адаптуватися до змін у технологіях і потребах споживачів;

3. управління людськими ресурсами передбачає розвиток і підтримку кваліфікованого та мотивованого персоналу. Це включає набір, навчання, оцінку та розвиток співробітників, створення сприятливого робочого середовища та впровадження системи мотивації. Ефективне управління людськими ресурсами забезпечує залучення талановитих працівників, підвищує їх продуктивність і знижує плинність кадрів;

4. фінансовий менеджмент зосереджується на управлінні фінансовими ресурсами підприємства. Це включає планування, аналіз, контроль і управління фінансовими потоками, інвестиціями та витратами. Ефективний фінансовий менеджмент забезпечує фінансову стабільність підприємства, дозволяє здійснювати обґрунтовані інвестиційні рішення та знижує фінансові ризики.

5. маркетинговий менеджмент охоплює всі аспекти просування продуктів і послуг на ринку. Це включає дослідження ринку, сегментацію споживачів, розробку маркетингових стратегій, позиціонування бренду та рекламні кампанії. Ефективний маркетинговий менеджмент допомагає підприємству зрозуміти потреби споживачів, збільшити впізнаваність бренду та підвищити обсяги продажів.

Таким чином, комплексний підхід до управління потенціалом підприємства в усіх цих сферах забезпечує його успішну діяльність та підвищує здатність адаптуватися до змін у конкурентному середовищі. Кожен з цих аспектів взаємопов'язаний і впливає на загальний результат підприємства, що підкреслює важливість їх інтеграції у стратегічне управління.

Окрім цього, управління комерційним потенціалом має враховувати соціально-економічні фактори та специфіку підприємства. Методологічні підходи повинні бути адаптовані до внутрішніх ресурсів, культури організації

та її стратегічних цілей. Це дозволяє створити унікальну модель управління, що відповідає потребам конкретного підприємства.

1.3. Методологічні підходи оцінки комерційного потенціалу підприємства

У сучасних умовах господарювання підприємства стикаються з численними викликами, зокрема, нестабільністю економічного середовища, що вимагає адаптації до нових реалій. Зовнішнє середовище, в якому функціонують суб'єкти господарювання, є мінливим і динамічним. Пандемія Covid-19 та повномасштабна війна стали каталізаторами значних змін у бізнес-середовищі, що підкреслило необхідність переосмислення підходів до управління підприємствами. В умовах економічної кризи ефективне управління потенціалом підприємства стає критично важливим для його виживання та розвитку.

У цьому контексті управління потенціалом підприємства не обмежується лише традиційними методами контролю і планування. Важливим аспектом є систематичне вимірювання існуючих можливостей та ресурсів, що дозволяє виявити як сильні сторони, так і області, що потребують покращення. Аналіз комерційного потенціалу стає основою для прийняття обґрунтованих рішень, які забезпечують адаптацію до нових умов, реалізацію інноваційних стратегій та максимізацію ефективності. Таким чином, підприємства повинні не лише реагувати на зміни, а й активно формувати свої стратегії розвитку, спираючись на аналіз комерційного потенціалу, що дозволяє не тільки виживати, але й процвітати у складних економічних умовах [56].

У цих умовах ефективне управління потенціалом підприємства виступає критично важливим фактором, що визначає його стійкість та успішний розвиток. Це вимагає не лише кількісного вимірювання та якісної оцінки наявних ресурсів, але й застосування комплексного підходу до їх використання. Систематичне управління потенціалом передбачає [57-59]:

- аналіз ресурсів підприємства, включаючи фінансові, людські, матеріальні та інформаційні, для виявлення їхніх сильних та слабких сторін;
- визначення чітких цілей та розробка стратегій, які дозволяють максимально ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення запланованих результатів;
- оптимізація процесів та впровадження інноваційних технологій та вдосконалення виробничих і управлінських процесів для підвищення ефективності використання ресурсів та зменшення витрат;
- інвестування в навчання та розвиток співробітників, що забезпечує підвищення їхньої продуктивності та мотивації, а також сприяє формуванню інноваційної культури в організації.
- систематичний контроль за виконанням стратегічних планів і оперативним управлінням, що дозволяє своєчасно вносити корективи в управлінські рішення у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі;
- гнучкість в управлінні та готовність швидко реагувати на нові виклики і можливості, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним у мінливих умовах ринку.

Здатність підприємства ефективно реалізувати стратегію розвитку залежить від багатьох ресурсів і факторів, які відображають його кадрові, фінансові, організаційні та наукові особливості. Саме потенціал підприємства виступає основним чинником, що впливає на його розвиток і конкурентоспроможність. Для того щоб адекватно оцінити можливість впровадження стратегій підприємств, необхідно провести детальний аналіз рівня комерційного потенціалу. Це включає вивчення наявних ресурсів, їхніх можливостей і обмежень, а також визначення найбільш ефективних напрямків фінансування для реалізації альтернативних стратегій.

Оцінка потенціалу не лише сприяє виявленню сильних сторін підприємства, але й допомагає виявити можливі ризики та виклики, з якими воно може зіткнутися під час реалізації своїх стратегій. Таким чином, глибокий аналіз потенціалу підприємства є важливим кроком для формування

обґрунтованих управлінських рішень, що забезпечують ефективність стратегій і успіх у досягненні поставлених цілей.

Однак питання, пов'язані з оцінкою рівня потенціалу підприємства, потребують більш детального вивчення та систематизації. Сучасна література з управління комерційним потенціалом не містить єдиного універсального підходу, який би дозволяв комплексно і ґрунтовно оцінити рівень потенціалу підприємства та виокремити пріоритетні напрямки для його зростання.

Ця прогалина в дослідженнях зумовлює необхідність розробки нових методичних підходів, які враховували б специфіку галузі, розмір підприємства та особливості ринкового середовища. Ефективна оцінка потенціалу повинна включати в себе як якісні, так і кількісні аспекти, що дозволить підприємству отримати цілісну картину своїх можливостей та обмежень. Лише через детальне дослідження цих аспектів можна виявити реальні резерви для зростання, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

У науковій літературі існує багато різних підходів до оцінки потенціалу підприємства. Зокрема, Хачатрян В. В. [60] вважає, що оцінка потенціалу промислового підприємства повинна базуватися на комплексному методі, який охоплює всі складові з огляду на їхню наявність, структуру, динаміку змін і рівень ефективності.

Такий підхід дозволяє детально аналізувати всі аспекти, що впливають на потенціал підприємства, включаючи кадрові, фінансові, технологічні та організаційні компоненти. Комплексний аналіз не лише надає можливість отримати об'єктивну оцінку існуючих ресурсів, але й виявити тенденції їхнього розвитку, що є критично важливим для формування стратегій зростання. Застосування такого підходу сприяє більш точному виявленню резервів підвищення ефективності управління потенціалом і створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

На думку Отенко І. П., [61] оцінка потенціалу полягає у синергетичній єдності статичного та динамічного підходів. Статичний підхід передбачає

ідентифікацію системотвірних елементів та їх взаємозв'язків, які формують потенціал, а також виявлення впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Динамічний підхід, у свою чергу, фокусується на змінах у потенціалі, що виникають внаслідок провадження підприємницької діяльності компанії.

У дослідженні [62] акцентується увага на можливостях технології блокчейн для посилення корпоративних систем і покращення потенціалу підприємства.

У роботі [63] автори розглядають концепт «Teaching Factory», що поєднує навчальні процеси з виробничими, дозволяючи студентам або учням здобувати практичний досвід у реальному виробничому середовищі. Ця модель передбачає створення навчального майданчика, де студенти можуть працювати над реальними проектами, виконуючи завдання, які вирішуються в рамках промислових підприємств. Науковці відзначають, що імплементація даного підходу зумовлює зростання комерційного потенціалу підприємств і забезпечує двосторонній обмін знаннями та досвідом.

На сьогоднішній день існують різні методи оцінки комерційного потенціалу. Одним з найпоширеніших методів є метод Quicklook™ [64]. Він дозволяє оцінити комерційний потенціал інновацій через отримання загальної, але суттєвої інформації, яка необхідна для попередньої оцінки шансів на комерціалізацію інновацій. Метод Quicklook™ складається з наступних етапів: визначення потенційного ринку для інновацій; визначення потенційних користувачів; контакт з експертами та підприємцями; визначення шансів та бар'єрів для розвитку або впровадження інновацій. Розширенням методу Quicklook™ є метод In- Depth, який дозволяє отримати інформацію про комерційний потенціал інновацій шляхом проведення детальної експертизи.

Інструменти оцінки технологій також були розроблені в Університеті Міссурі. Один з інструментів слугує для оцінки технологій для потенційного трансферу технологій. Цей метод включає наступні етапи: визначення потенційних комерційних застосувань технології, визначення потенційних

ринків для комерційного застосування технології, визначення потенційних покупців технології, оцінка витрат, пов'язаних з комерціалізацією, ціна технології та розробка бізнес-плану для комерційної оцінки технології.

Також було розроблено кілька моделей для визначення комерційного потенціалу інновацій, особливо технологій. Ці моделі оцінюють кілька факторів, що впливають на успішну комерціалізацію технології. Однак принципова проблема, що включає синтез окремих аспектів, їх кількісну оцінку та розрахунок загального комерційного потенціалу технології, залишилася без відповіді [65-69].

Бандарян [70] пропонує метод, який допомагає особам, що приймають рішення, вибрати ті технології на ранніх стадіях, які мають потенціал для успішного виведення на ринок. Метод ґрунтується на експертних оцінках та використанні нечіткої логіки для вимірювання та кількісної оцінки комерційного потенціалу технології-кандидата на розробку.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ТА КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ БК "МД-ГРУП"

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю БК «МД ГРУП» — це українське підприємство, яке ось уже понад 22 роки працює на будівельному ринку України, надаючи високоякісні послуги у сфері будівництва житлових і нежитлових будівель. Компанія була заснована в 2002 році, і з того часу вона зарекомендувала себе як надійний партнер і виконавець різних проєктів.

ТОВ БК «МД ГРУП» спеціалізується на будівництві житлових і нежитлових об'єктів, — компанія займається будівництвом як житлових будинків (квартирних комплексів, приватних будинків), так і комерційних та промислових будівель (офісних центрів, складів, заводів).

За більш ніж два десятиліття роботи компанія реалізувала десятки успішних проєктів по всій Україні. Основний фокус діяльності компанії зосереджений на наданні повного спектра будівельних послуг: від проєктування до здачі об'єктів "під ключ". Завдяки сучасним технологіям будівництва, інноваційним рішенням і високим стандартам якості, ТОВ БК «МД ГРУП» заробила репутацію надійного гравця на ринку [71].

ТОВ БК «МД ГРУП» працює на ринку будівництва України як генеральний підрядник у сегменті B2B, пропонуючи повний спектр послуг з будівництва. Компанія взаємодіє переважно з іншими підприємствами, організаціями або державними установами, надаючи професійні будівельні послуги, що включають три ключові напрямки: нове будівництво, реновації та капітальний ремонт.

Основними напрямками діяльності компанії є [72]:

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

- 43.91 Покрівельні роботи
- 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.
- 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.
- 46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами
- 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям
- 46.44 Оптова торгівля фарфором, скляним посудом і засобами для чищення
- 46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям
- 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 47.51 Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах
- 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах
- 47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування
- 71.11 Діяльність у сфері архітектури
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
- 41.10 Організація будівництва будівель
- 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику
- 42.11 Будівництво доріг і автострад
- 42.12 Будівництво залізниць і метрополітену
- 42.13 Будівництво мостів і тунелів
- 42.21 Будівництво трубопроводів

42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій

42.91 Будівництво водних споруд

42.99 Будівництво інших споруд, н.в.і.у.

43.11 Знесення

43.39 Інші роботи із завершення будівництва

43.21 Електромонтажні роботи

43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування

43.29 Інші будівельно-монтажні роботи

43.31 Штукатурні роботи

43.32 Установлення столярних виробів

43.33 Покриття підлоги й облицювання стін

43.34 Малярні роботи та скління

Продуктовий портфель компанії складається з цілого ряду послуг (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Продуктовий портфель ТОВ БК «МД ГРУП»

Нове будівництво	Реновації	Капітальний ремонт
Проектування	Оцінки стану будівлі	Оцінка технічного стану об'єкта
Підготовка будівельного майданчика	Проектування змін	Демонтаж застарілих конструкцій
Будівництво основних конструкцій	Перепланування та модернізація	Заміна та ремонт інженерних систем
Оздоблювальні роботи	Збереження архітектурної спадщини (за необхідності)	Зміцнення конструкцій
Здача об'єкта в експлуатацію		Оздоблювальні роботи

Джерело: складено автором за даними ТОВ БК «МД ГРУП»

Будівельна компанія ТОВ БК «МД ГРУП» працює як генеральний підрядник, а отже, несе повну відповідальність за весь процес будівництва або ремонту, починаючи від планування і закінчуючи завершенням робіт. Компанія співпрацює з різними підрядниками (спеціалістами з різних галузей), які наймаються на роботу за цивільно-правовими договорами (ЦПД),

з метою виконання конкретних робіт (електрики, сантехніки, внутрішні роботи тощо). Також компанія забезпечує виконання робіт у встановлені строки, організовуючи роботу на будівельному майданчику та слідкуючи за графіками; забезпечує відповідність фінансових витрат виділеному бюджету, проводячи моніторинг витрат і управління ресурсами; здійснює контроль якості виконаних робіт на кожному етапі будівництва або ремонту, забезпечуючи відповідність будівельним нормам та стандартам.

ТОВ БК «МД ГРУП» надає і додаткові сервісні послуги. Одним із ключових напрямків роботи є прорахунок та проектування будівель. На першому етапі спеціалісти компанії виконують ретельне обстеження ділянки, враховуючи всі геологічні та геодезичні особливості місцевості. Це дозволяє уникнути можливих проблем у процесі будівництва. Далі, архітектори та інженери розробляють детальні проекти, які відповідають вимогам замовника та чинним будівельним нормам. Особливу увагу приділяють не лише архітектурним рішенням, але й інженерним комунікаціям, таким як електропостачання, водовідведення, опалення та вентиляція. Завершальний етап проектування включає детальний розрахунок вартості будівництва, що дозволяє замовнику планувати бюджет з урахуванням усіх витрат.

Також компанія пропонує послуги з тепловізійного обстеження фасадів та покрівель. За допомогою спеціалізованого обладнання здійснюється діагностика будівельних конструкцій, що дозволяє виявити місця з підвищеними втратами тепла або можливими дефектами у системах утеплення. Таке обстеження допомагає значно підвищити енергоефективність будівлі, що зменшує витрати на опалення та кондиціювання. На основі результатів обстеження замовник отримує детальний звіт із рекомендаціями щодо усунення проблемних зон.

Ще одним важливим напрямком є монтаж металоконструкцій, що охоплює як проектування, так і безпосереднє виготовлення та встановлення конструкцій на будівельних об'єктах. Спеціалісти компанії забезпечують точні розрахунки навантажень та використовують якісні матеріали, що

гарантує міцність і довговічність металевих конструкцій. Встановлення проводиться з дотриманням усіх технічних вимог, що дозволяє забезпечити безпечну експлуатацію будівель у майбутньому.

Крім того, компанія пропонує послуги з виготовлення декоративних елементів для покрівель та фасадів. Використання індивідуальних рішень у створенні декоративних елементів надає будівлі унікального вигляду та підкреслює її архітектурну естетику. Виготовлені з якісних матеріалів, такі елементи не лише прикрашають будівлю, але й виконують захисні функції. ТОВ БК «МД ГРУП» співпрацює з перевіреними постачальниками матеріалів та використовує сучасне обладнання для виготовлення складних конструкцій, що відповідають високим стандартам якості.

Організаційна структура ТОВ БК «МД ГРУП» представлена на рис. 2.1.

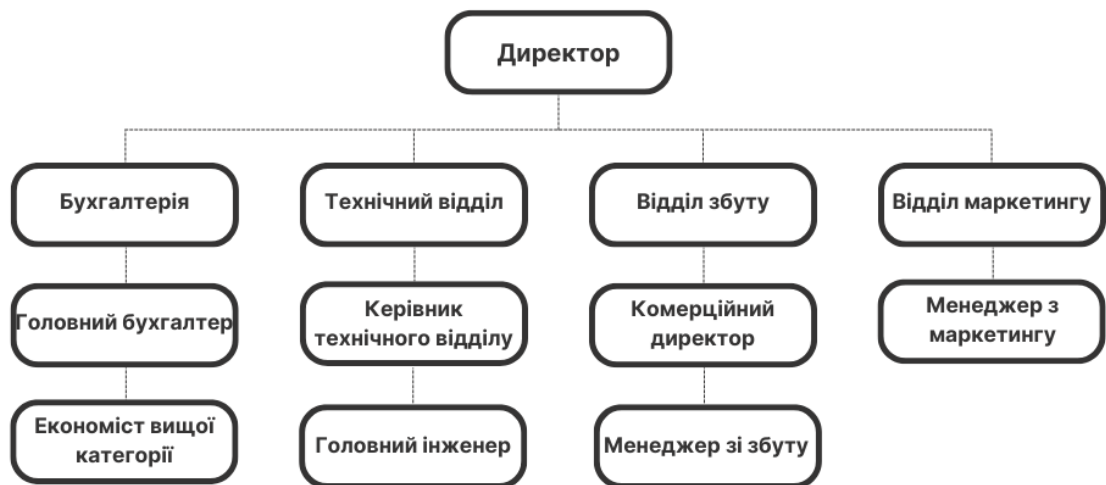


Рисунок 2.1 - Організаційно-правова структура ТОВ БК «МД ГРУП»

Джерело: складено автором за даними ТОВ БК «МД ГРУП»

У компанії використовується лінійно-функціональна організаційна структура, яка є однією з найпоширеніших для будівельних компаній. Така структура дозволяє ефективно розподіляти завдання між різними відділами та підрозділами, забезпечуючи чітку ієрархію управління та координацію між керівництвом і виконавцями. Ця структура поєднує елементи лінійного

управління, де є пряма підпорядкованість між керівниками та підлеглими, і функціонального, де окремі відділи спеціалізуються на виконанні конкретних функцій (наприклад, бухгалтерія, технічний відділ, маркетинг). Кожен співробітник має одного безпосереднього керівника, але водночас є відділи, відповідальні за різні напрямки діяльності компанії.

Лінійна складова. У компанії існує чітка лінія підпорядкування, що йде від директора до нижчих рівнів керівництва, наприклад, керівників відділів (технічного, відділу збуту, маркетингу тощо). Це забезпечує строгий контроль і відповідальність кожного працівника за результати своєї роботи.

Директор є головною фігурою, відповідальною за загальне управління компанією. Він керує всім процесом і приймає стратегічні рішення.

Комерційний директор, керівник технічного відділу, головний бухгалтер та інші керівники відділів підпорядковуються директору і несуть відповідальність за конкретні напрями діяльності компанії.

Далі, у підпорядкуванні керівників відділів працюють фахівці відповідних напрямків, які виконують завдання згідно з вказівками своїх безпосередніх начальників.

Функціональна складова. У компанії є кілька функціональних відділів, кожен з яких спеціалізується на виконанні певної функції, необхідної для роботи компанії:

Бухгалтерія займається фінансовим обліком, податковим плануванням, контролем витрат і підготовкою звітності.

Технічний відділ відповідає за організацію будівельних робіт, організовує роботу інженерів і підрядників, включаючи спеціалістів, найнятих за договорами ЦПД, організовує роботи з проєктування, монтажу металоконструкцій, проведення тепловізійних обстежень та інших технічних завдань.

Відділ маркетингу розробляє стратегії просування послуг компанії на ринку, займається рекламою, аналізом конкурентів і роботою з клієнтами.

Відділ збуту займається продажами будівельних послуг, пошуком нових клієнтів, підготовкою та укладенням договорів з замовниками.

Таким чином, лінійно-функціональна організаційна структура ТОВ БК «МД ГРУП» дозволяє ефективно керувати будівельними проектами та виконувати завдання у відповідності до стандартів і вимог клієнтів, забезпечуючи високу якість будівельних послуг.

Проведемо SWOT-аналіз для визначення сильних та слабких сторін компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз підприємства ТОВ БК «МД ГРУП»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність досвіду у будівельній галузі, добре зарекомендована репутація серед клієнтів і партнерів. Висока якість виконуваних робіт та відповідність сучасним стандартам. Кваліфікований персонал, що володіє необхідними навичками та знаннями. Наявність достатніх фінансових ресурсів для реалізації проектів.	Компанія спеціалізується виключно на B2B- сегменті ринку. Залежність від обмеженої кількості постачальників. Обмежена присутність в медіа та недостатнє маркетингове просування.
Можливості	Загрози
Вихід на нові ринки або освоєння нових сегментів (наприклад, енергозберігаючі технології). Використання державних програм або субсидій для будівництва. Можливість співпраці з іншими компаніями для розширення послуг. Використання новітніх технологій та екологічних матеріалів.	Поява нових конкурентів або агресивна політика існуючих. Нестабільність економіки, що може вплинути на фінансування проектів. Нові регуляторні вимоги, що ускладнюють ведення бізнесу. Зменшення попиту на будівельні послуги в певних сегментах.

Джерело: складено автором за даними ТОВ БК «МД ГРУП»

ТОВ БК «МД ГРУП» має значні переваги, які підкріплюють його позиції на ринку будівельних послуг. Компанія відзначається гарною репутацією, сформованою на базі тривалого досвіду роботи в галузі. Це забезпечує високу довіру з боку клієнтів, що, у свою чергу, призводить до

стабільного потоку замовлень. Якість виконуваних проєктів є ще однією важливою складовою успіху, оскільки команда спеціалістів здатна забезпечити високі стандарти. Фінансова стабільність компанії також дозволяє реалізовувати нові ідеї та інвестувати в розвиток.

Разом із цим існують певні виклики, з якими стикається підприємство. Орієнтація виключно на B2B-сегмент зумовлює появу ризику упущених вигод, адже за поточних умов компанія не розглядає в якості цільової аудиторії сегмент приватної забудови та реновацій, що може стати перешкодою для залучення нових клієнтів. Залежність від кількох постачальників може ускладнити процеси постачання необхідних матеріалів, що, в свою чергу, вплине на терміни виконання робіт. Відсутність активної рекламної кампанії також може обмежити обізнаність про компанію на ринку.

Проте компанія має можливості для зростання. Вихід на нові ринки і освоєння нових сегментів, таких як використання еко-технологій, відкриває нові горизонти для бізнесу. Також державні програми і субсидії можуть надати фінансову підтримку для реалізації проєктів. Партнерство з іншими підприємствами може розширити асортимент послуг і зміцнити позиції на ринку.

На фоні цих можливостей важливо враховувати й потенційні загрози. Зростаюча конкуренція може підвищити ризики, особливо в умовах війни, коли нові компанії намагаються зайняти нішу на ринку або розширити свою частку. Економічні коливання також можуть вплинути на фінансування проєктів, що ускладнить реалізацію планів. Зміни в законодавстві можуть створити додаткові адміністративні бар'єри. Крім того, зміни в попиті на будівельні послуги можуть стати серйозним викликом для компанії.

Отже, ТОВ БК «МД ГРУП» має ефективно використовувати наявні переваги та можливості та управляти ризиками та слабкими сторонами, що допоможе забезпечити конкурентоспроможність на ринку будівельних послуг.

Проаналізуємо основні показники господарської діяльності ТОВ БК «МД ГРУП». Аналіз динаміки активу та пасиву балансу підприємства за період з 2021 по 2023 рр. наведено у табл. 2.3.

За період з 2021 по 2023 рік загальна сума активів компанії суттєво скоротилася, про що свідчить падіння оборотних активів на 48%. У 2021 році оборотні активи становили 79 184,80 тис. грн, тоді як у 2023 році цей показник знизився до 40 925,40 тис. грн. Основним фактором зменшення є дебіторська заборгованість, яка знизилася на 48% порівняно з 2021 роком, а також значне скорочення грошових коштів і їх еквівалентів (-100%).

Таблиця 2.3 – Основні показники господарської діяльності ТОВ БК «МД ГРУП» у 2021-2023 рр., тис грн

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2021	Відхилення 2023 до 2022	Темп приросту 2023 до 2021
Актив балансу						
Оборотні активи у т.ч.:	79 184,80	79 580,50	40 925,40	395,70	-38 259,40	-48%
запаси	3 298,70	1 828,00	3 298,00	-1 470,70	-0,70	-0,02%
дебіторська заборгованість	-67 063,00	-76 250,00	-35 026,00	-9 187,00	32 037,00	-48%
гроші та їх еквіваленти	8 742,10	0,50	20,40	-8 741,60	-8 721,70	-100%
Поточні зобов'язання у т.ч.:	69 436,90	69 695,50	30 985,90	258,60	-38 451,00	-55%
кредиторська заборгованість	45 743,80	49 582,00	25 730,40	3 838,20	-20 013,40	-44%
Пасив балансу						
Власний капітал	10 053,60	10 189,50	10 244,00	135,90	190,40	2%
Поточні зобов'язання і забезпечення	69 436,90	69 695,50	30 985,90	258,60	-38 451,00	-55%
Необоротні активи	305,70	304,50	304,50	-1,20	-1,20	-0,39%
Оборотні активи	79 184,80	79 580,50	40 925,40	395,70	-38 259,40	-48%
у т.ч. запаси	3 298,70	1 828,00	3 298,00	-1 470,70	-0,70	-0,02%
Валюта балансу	79 490,50	79 885,00	41 229,90	394,50	-38 260,60	-48%

Джерело: складено автором за даними ТОВ БК «МД ГРУП»

Запаси компанії залишаються майже на тому ж рівні: з незначним зниженням на 0,02% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про стабільну політику управління запасами. Однак суттєве зменшення дебіторської заборгованості (на 48%) свідчить більш агресивну політику щодо стягнення боргів.

Поточні зобов'язання компанії зменшилися на 55% порівняно з 2021 роком, що свідчить про суттєве зниження заборгованості підприємства перед кредиторами. У 2021 році поточні зобов'язання становили 69 436,90 тис. грн, тоді як у 2023 році цей показник знизився до 30 985,90 тис. грн. Зокрема, кредиторська заборгованість також зменшилася на 44%, що є позитивним сигналом, адже підприємство зменшило свою залежність від боргових зобов'язань.

Власний капітал компанії за аналізований період зріс незначно — лише на 2% (з 10 053,60 тис. грн у 2021 році до 10 244,00 тис. грн у 2023 році). Це свідчить про стабільність власного капіталу компанії, але з огляду на загальне зниження активів, цей показник не є достатнім для компенсації інших негативних змін.

Валюта балансу, яка є загальним індикатором розміру активів і зобов'язань компанії [73], за період з 2021 по 2023 рік зменшилася на 48%. Це свідчить про суттєве скорочення масштабів операцій компанії та можливі проблеми із залученням ресурсів або зменшенням обсягів діяльності.

ТОВ БК «МД ГРУП» протягом 2021-2023 років демонструє значне скорочення активів, що супроводжується суттєвим зниженням оборотних активів, дебіторської заборгованості та грошових коштів. Хоча компанії вдалося скоротити свої зобов'язання, особливо кредиторську заборгованість, загальний рівень активів і валюти балансу значно знизився. Це свідчить про зменшення обсягів діяльності. Незначне зростання власного капіталу не

компенсує загального падіння показників, тому компанії варто переглянути свою стратегію для стабілізації фінансової ситуації.

Проаналізуємо ліквідність та платоспроможність компанії ТОВ БК «МД ГРУП» (табл. 2.4).

Коефіцієнт поточної ліквідності (К п.л.) – це відношення оборотних активів до поточних зобов'язань. Показує, наскільки компанія здатна покрити свої короткострокові зобов'язання за рахунок своїх оборотних активів. Чим вищий показник, тим краще фінансове становище підприємства в контексті короткострокової ліквідності [73].

У 2021 і 2022 роках коефіцієнт поточної ліквідності становив 1,14, що вказує на те, що компанія мала достатню кількість оборотних активів для покриття своїх поточних зобов'язань.

Таблиця 2.4 – Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства ТОВ БК «МД ГРУП» у 2021-2023 рр.

Коефіцієнт	Методика розрахунку	2021	2022	2023
К _{п.л.} (коефіцієнт поточної ліквідності)	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	1,14	1,14	1,32
К _{а.л.} (коефіцієнт абсолютної ліквідності)	$\frac{\text{Гроші та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,13	0,0000	0,0007
Норма грошових резервів	$\frac{\text{Гроші та їх екв.} + \text{Поточні фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,13	0,0000	0,0007
К _{п.вк} (коефіцієнт прибутковості власного капіталу)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Сер. власн. капітал}}$	0,03	0,01	0,09
Чиста рентабельність продажу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}}$	0,01	0,00	0,03
К _{с.в.} (коефіцієнт	$\frac{\text{Операційні витрати}}{\text{Чистий дохід}}$	-0,99	-1,00	-0,97

експлуатаційної витратомісткості)				
К _{п.а.} (коефіцієнт прибутковості активів)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Сер. активи}}$	0,00	0,00	0,02

Джерело: складено автором за даними ТОВ БК «МД ГРУП»

У 2023 році коефіцієнт зріс до 1,32, що свідчить про покращення ліквідності. Це означає, що компанія стала ще більш фінансово стабільною в короткостроковій перспективі.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К_{а.л.}) – відношення грошових коштів і їх еквівалентів до поточних зобов'язань. Відображає здатність компанії негайно погасити свої поточні зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів. Ідеальним вважається значення не менше 0,2-0,5 [74].

У 2021 році коефіцієнт був 0,13, що вказує на достатню кількість грошових коштів для негайного покриття частини короткострокових зобов'язань. Однак у 2022 році показник майже обнулився (0,0000), що свідчить про відсутність грошових резервів для погашення зобов'язань. У 2023 році цей показник дещо покращився до 0,0007, але залишається надто низьким для того, щоб забезпечити абсолютну ліквідність.

Норма грошових резервів – відношення грошових коштів та поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань. Показує, наскільки компанія має ліквідні резерви для покриття своїх короткострокових зобов'язань [75].

У 2021 і 2022 роках норма грошових резервів була на рівні коефіцієнта абсолютної ліквідності (0,13 і 0,0000 відповідно), що відображає однакову ситуацію з резервами. У 2023 році цей показник трохи покращився, але залишився дуже низьким (0,0007), що свідчить про відсутність грошових резервів для негайного покриття зобов'язань.

Коефіцієнт прибутковості власного капіталу (К_{п.ВК}) – відношення чистого прибутку до середнього власного капіталу. Цей коефіцієнт показує, наскільки ефективно компанія використовує свій власний капітал для отримання прибутку [74].

У 2021 році цей показник становив 0,03, що вказує на низьку рентабельність капіталу. У 2022 році він знизився до 0,01, свідчаючи про подальше зниження ефективності використання власного капіталу. У 2023 році спостерігається значне покращення до 0,09, що говорить про те, що компанія почала отримувати більшу віддачу від свого капіталу.

Чиста рентабельність продажу – відношення чистого прибутку до чистого доходу. Відображає, який відсоток прибутку компанія отримує з кожної гривні виручки після врахування всіх витрат.

У 2021 році компанія отримала чистий прибуток з кожної гривні продажів на рівні 1%. У 2022 році цей показник обнулився, що означає відсутність прибутку або мінімальний прибуток від продажів. У 2023 році рентабельність зросла до 3%, що вказує на покращення прибутковості діяльності.

Коефіцієнт експлуатаційної витратомісткості (К е.в.) – відношення операційних витрат до чистого доходу. Показує, скільки операційних витрат припадає на кожен гривню доходу [74].

У 2021 і 2022 роках коефіцієнт був практично на однаковому рівні (-0,99 і -1,00 відповідно), що свідчить про високий рівень витрат щодо доходів. У 2023 році ситуація трохи покращилася (-0,97), але підприємство досі витрачає майже весь дохід на операційні витрати.

Коефіцієнт прибутковості активів (К п.а.) – відношення чистого прибутку до середніх активів компанії. Визначає, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерації прибутку [75].

У 2021 і 2022 роках цей коефіцієнт залишався на рівні 0,00, що вказує на відсутність прибутковості активів. У 2023 році показник підвищився до 0,02, що свідчить про початок генерації прибутку на основі активів.

Ліквідність компанії ТОВ БК «МД ГРУП» покращилася у 2023 році завдяки збільшенню коефіцієнта поточної ліквідності (з 1,14 до 1,32), але абсолютна ліквідність залишається критично низькою, що вказує на недостатність грошових коштів для швидкого погашення зобов'язань.

Прибутковість також покращилася в 2023 році, прибутковість власного капіталу зросла до 0,09, а чиста рентабельність продажів — до 3%. Це свідчить про підвищення ефективності діяльності компанії.

Витратомісткість залишається проблемою для компанії ТОВ БК «МД ГРУП», оскільки операційні витрати продовжують бути надмірно високими, що знижує прибутковість бізнесу.

Ефективність використання активів почала зростати у 2023 році (К п.а. — 0,02), що є позитивним сигналом, однак цей показник досі знаходиться на низькому рівні.

Підприємство компанії ТОВ БК «МД ГРУП» демонструє позитивну динаміку у 2023 році, особливо в плані ліквідності та прибутковості. Однак значною проблемою залишається висока витратомісткість і недостатня абсолютна ліквідність, що свідчить про низьку грошову підтримку зобов'язань. Загалом, фінансовий стан покращується, але компанії необхідно зосередитися на зниженні операційних витрат і забезпеченні більшої грошової стійкості для покращення фінансової стабільності в майбутньому.

2.2. Аналіз ринку будівельних послуг

В умовах нестабільної економіко-політичної ситуації, пов'язаної із повномасштабною війною, функціонування компаній у сфері будівельних послуг ускладнюється через значне зростання ризиків та інших несприятливих факторів. До основних проблем можна віднести перебої з постачанням будівельних матеріалів, зростання їхньої вартості, інфляційний тиск, що призводить до подорожчання робіт, та дефіцит кваліфікованої робочої сили через міграцію і мобілізацію працівників. Крім того, руйнування інфраструктури, обмежений доступ до деяких територій та зниження інвестиційної активності погіршують можливості для розширення діяльності або навіть підтримки поточних обсягів будівництва.

Ситуація також супроводжується збільшенням фінансових ризиків: ускладнюється доступ до кредитування, зростають вимоги до ліквідності та страхових гарантій. Компанії змушені шукати нові шляхи зниження витрат та оптимізації внутрішніх процесів, щоб залишатися конкурентоспроможними в умовах нестабільності. Будівельні компанії також стикаються з труднощами при укладанні нових контрактів, оскільки клієнти, як державні, так і приватні, можуть відкладати чи скасовувати проєкти через фінансову невизначеність або зміну пріоритетів у зв'язку з воєнними діями.

Тому для успішного функціонування в таких умовах будівельним компаніям необхідно адаптувати свої стратегії, орієнтуючись на дані ринкової аналітики, мінімізацію ризиків, диверсифікацію джерел постачання та пошук нових ринків. Важливим аспектом є впровадження інноваційних технологій і рішень для підвищення ефективності будівельних робіт, а також залучення міжнародних інвесторів та партнерів для фінансування проєктів відновлення інфраструктури.

Саме тому в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації, яка спричинена війною, проведення аналізу ринку стає надзвичайно важливим для будівельних компаній. Такий аналіз дозволяє краще розуміти актуальні тенденції, зміни в попиті та пропозиції на ринку будівельних послуг, а також оцінити ризики, пов'язані з інфляцією, нестачею матеріалів і кадровими проблемами.

Аналіз ринку допоможе компаніям виявити нові можливості для диверсифікації бізнесу, наприклад, у напрямках відновлення пошкодженої інфраструктури чи участі в міжнародних проєктах, які отримують фінансування від іноземних інвесторів. Він також дозволить краще оцінити конкурентне середовище, виявити нові ринки або ніші, які можуть бути менш насиченими, але потребують будівельних послуг навіть в умовах кризи [76-77].

Крім того, системний аналіз ринку дає можливість оптимізувати закупівлі матеріалів, прогнозувати ціни і забезпечити безперервність

постачання. Компанії можуть краще планувати свої фінансові ресурси і визначати найбільш ефективні стратегії ціноутворення для збереження конкурентних переваг. Він також допоможе знизити фінансові ризики, підвищивши обізнаність про доступні варіанти фінансування і можливі зміни в кредитних умовах.

Загалом, регулярний ринковий аналіз стає основою для прийняття стратегічних рішень, що дозволяє будівельним компаніям швидше адаптуватися до нових викликів і забезпечити свою стабільність в умовах турбулентності.

Динаміка кількості діючих підприємств на ринку будівельних послуг наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка кількості діючих підприємств на ринку будівельних послуг України 2021-2023 рр.

Показники	КВЕД	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп зростання 2023/2021 рр., %
1	2	3	4	5	6
Кількість будівельних підприємств, од.		31 500	21 574	24 798	-21%
в т.ч.					
будівництво будівель	41	18 849	12 534	14 438	-23%
організація будівництва будівель	41,1	3 198	2 272	2 704	-15%
будівництво житлових і нежитлових будівель	41.2	15 651	10 262	11 734	-25%
будівництво споруд	42	3155	2258	2535	-20%
будівництво доріг і залізниць	42.1	1558	1164	1297	-17%
будівництво доріг і автострад	42.11	1 411,00	1 047,00	1 169,00	-17%
будівництво залізниць і метрополітену	42.12	85	61	73	-14%
будівництво мостів і тунелів	42.13	62	56	55	-11%
будівництво комунікацій	42.2	1032	749	841	-19%
будівництво трубопроводів	42.21	525	354	411	-22%
будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій	42.22	507	395	430	-15%
будівництво інших споруд	42.9	565	345	397	-30%
будівництво водних споруд	42.91	138	89	99	-28%
будівництво інших споруд, н.в.і.у.	42.99	427	256	298	-30%
спеціалізовані будівельні роботи	43	9496	6782	7825	-18%

знесення та підготовчі роботи на будівельному майданчику	43.1	527	364	415	-21%
знесення	43.11	122	80	86	-30%
підготовчі роботи на будівельному майданчику	43.12	263	181	207	-21%

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
розвідувальне буріння	43.13	142	103	122	-14%
електромонтажні, водопровідні та інші будівельно-монтажні роботи	43.2	6654	4825	5508	-17%
електромонтажні роботи	43.21	2940	2162	2446	-17%
монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування	43.22	2631	1871	2138	-19%
інші будівельно-монтажні роботи	43.29	1083	792	924	-15%
роботи із завершення будівництва	43.3	848	542	665	-22%
штукатурні роботи	43.31	153	95	113	-26%
установлення столярних виробів	43.32	113	60	70	-38%
покриття підлоги й облицювання стін	43.33	179	126	155	-13%
малярні роботи та скління	43.34	102	54	65	-36%
інші роботи із завершення будівництва	43.39	301	207	262	-13%
інші спеціалізовані будівельні роботи	43.9	1467	1051	1237	-16%
покрівельні роботи	43.91	239	159	182	-24%
інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.	43.99	1228	892	1055	-14%

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [78]

Аналіз динаміки кількості діючих підприємств на ринку будівельних послуг за період 2021-2023 років показує значне зменшення загальної кількості компаній у цьому секторі. Протягом 2023 року на ринку будівельних послуг працювало 24 798 підприємств, що на 21% менше порівняно з 2021 роком, хоча відбулося певне зростання після значного спаду у 2022 році, коли діяли найбільш інтенсивні негативні фактори, спричинені війною.

На рис. 2.2 наведено сегментацію ринку будівельних послуг України 2021-2023 рр. у розрізі розміру підприємств.

Загальна кількість підприємств у сфері будівництва зменшилася на 21% за період 2021-2023 років. Це вказує на серйозний вплив війни та економічної

кризи на діяльність будівельних компаній. Однак після різкого скорочення у 2022 році спостерігається незначне відновлення в 2023 році.

Спорудження будівель (КВЕД 41) зазнало найбільшого скорочення, зокрема, у сфері будівництва житлових і нежитлових будівель, де кількість підприємств зменшилася на 25%. Це свідчить про падіння попиту на нове житло і комерційні будівлі через нестабільну ситуацію на ринку нерухомості та економічні труднощі.

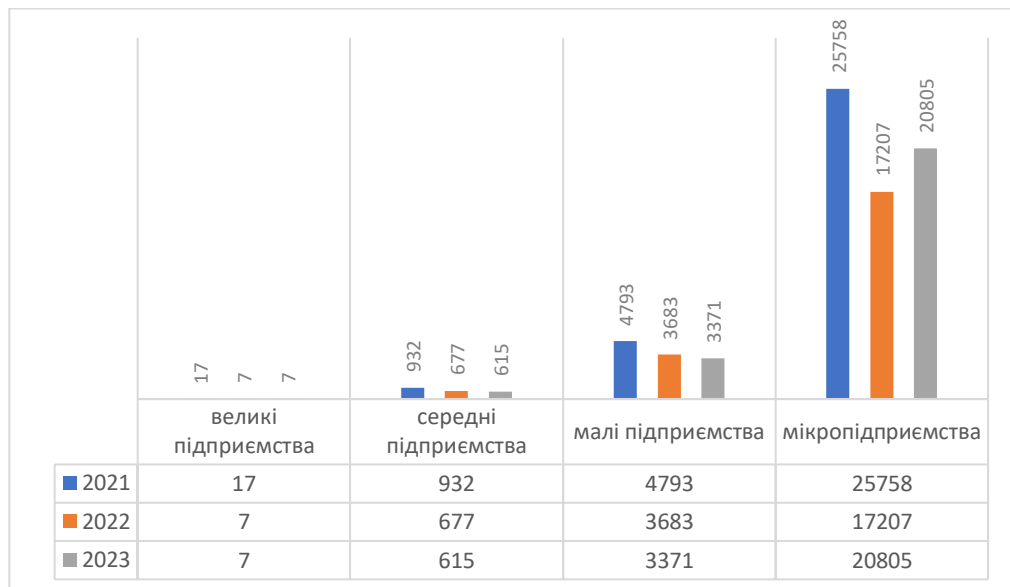


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості діючих підприємств на ринку будівельних послуг України 2021-2023 рр. у розрізі розміру підприємств

Джерело: розроблено автором на основі звітів підприємства

Будівництво споруд (КВЕД 42) також зменшилося на 20%, проте тут динаміка скорочення є більш рівномірною в різних підсегментах. Наприклад, кількість підприємств, що займаються будівництвом доріг і залізниць, знизилася на 17%. Зниження у цьому сегменті пов'язане зі зменшенням державних інвестицій у великі інфраструктурні проєкти через пріоритетність військових витрат.

Спеціалізовані будівельні роботи (КВЕД 43) скоротилися на 18%. Зокрема, кількість компаній, що займаються електромонтажними та водопровідними роботами, зменшилася на 17-19%. Це являється наслідком

того, що багато ремонтних і монтажних робіт було відкладено на майбутнє через невизначеність і економічні труднощі.

Знесення та підготовчі роботи зменшилися на 21%, що свідчить про те, що зупинилися або скоротилися плани щодо нових забудов.

Найбільше скорочення в підсегментах зафіксовано в категорії установлення столярних виробів (-38%) і малярних робіт та скління (-36%). Це вказує на зменшення попиту на роботи з оздоблення будівель.

Ринок будівельних послуг у 2021-2023 роках пережив значний спад через складні економічні обставини, викликані війною та пов'язаними з нею наслідками. Зменшення кількості діючих підприємств майже у всіх підсегментах свідчить про серйозні проблеми з попитом на будівельні послуги та загальне скорочення інвестицій у цей сектор. Проте спостерігається незначне відновлення в 2023 році, що може свідчити про певне пристосування компаній до нових умов та поступове повернення на ринок, хоча до довоєнних показників ще далеко.

Динаміка реалізованої продукції підприємствами ринку будівельних послуг наведена у табл 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка обсягів реалізованої продукції підприємствами ринку будівельних послуг України 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	КВЕД	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп зростання 2023/2021 рр., %
1	2	3	4	5	6
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) в галузі будівництва, тис. грн		510988000,5	264065211,2	359838030,4	-30%
будівництво будівель	41	257271963,9	136953088,7	180054317,7	-30%
організація будівництва будівель	41,1	33739046,9	20851444,0	28234441,1	-16%
будівництво житлових і нежитлових будівель	41.2	223532917,0	116101644,7	151819876,6	-32%
будівництво споруд	42	155927987,9	67053281,0	88440294,2	-43%
будівництво доріг і залізниць	42.1	129452764,5	51413392,1	69952718,1	-46%

будівництво доріг і автострад	42.11	116992180,5	46943677,5	64845387,7	-45%
будівництво залізниць і метрополітену	42.12	2671444,5	1496823,6	1156558,1	-57%
будівництво мостів і тунелів	42.13	9789139,5	2972891,0	3950772,3	-60%
будівництво комунікацій	42.2	16811696,8	11003461,9	12817230,2	-24%

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
будівництво трубопроводів	42.21	6444041,4	3934250,8	5147403,7	-20%
будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій	42.22	10367655,4	7069211,1	7669826,5	-26%
будівництво інших споруд	42.9	9663526,6	4636427,0	5670345,9	-41%
будівництво водних споруд	42.91	1186811,7	663772,5	848660,0	-28%
будівництво інших споруд, н.в.і.у.	42.99	8476714,9	3972654,5	4821685,9	-43%
спеціалізовані будівельні роботи	43	97788048,7	60058841,5	91343418,5	-7%
знесення та підготовчі роботи на будівельному майданчику	43.1	6386681,8	6315920,4	7296857,4	14%
знесення	43.11	932341,1	345681,9	152495,7	-84%
підготовчі роботи на будівельному майданчику	43.12	2853012,7	1758719,0	2056210,0	-28%
розвідувальне буріння	43.13	2601328,0	4211519,5	5088151,7	96%
електромонтажні, водопровідні та інші будівельно-монтажні роботи	43.2	64516019,9	39413318,1	59982246,8	-7%
електромонтажні роботи	43.21	31534183,4	17661260,1	27990209,7	-11%
монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування	43.22	17582049,7	11650608,2	16637890,9	-5%
інші будівельно-монтажні роботи	43.29	15399786,8	10101449,8	15354146,2	0%
роботи із завершення будівництва	43.3	7812702,4	3804991,3	7350437,7	-6%
штукатурні роботи	43.31	637413,9	366341,2	546917,9	-14%
установлення столярних виробів	43.32	592156,5	557406,6	388173,5	-34%
покриття підлоги й облицювання стін	43.33	1334311,5	936240,5	1385630,0	4%

малярні роботи та скління	43.34	457666,6	133260,7	212826,6	-53%
інші роботи із завершення будівництва	43.39	4791153,9	1811742,3	4816889,7	1%
інші спеціалізовані будівельні роботи	43.9	19072644,6	10524611,7	16713876,6	-12%
покрівельні роботи	43.91	1140534,0	651061,7	1110284,7	-3%

Кінець таблиці 2.6

інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.	43.99	17932110,6	9873550,0	15603591,9	-13%
---	-------	------------	-----------	------------	------

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [78]

Аналіз динаміки обсягів реалізованої продукції підприємствами на ринку будівельних послуг за період 2021-2023 років показує, що цей сектор пережив значний спад через складну економічну ситуацію, спричинену війною та іншими несприятливими факторами. Однак деякі підсегменти ринку демонструють відносно позитивні тенденції, що свідчить про адаптацію до нових умов та певне відновлення діяльності у 2023 році.

Загальний обсяг реалізованої продукції в будівництві у 2023 році зменшився на 30% порівняно з 2021 роком. Незважаючи на загальне скорочення, у 2023 році ринок почав поступово відновлюватися після значного спаду у 2022 році.

Будівництво будівель (КВЕД 41) скоротилося на 30%. Значне зниження обсягів будівництва житлових і нежитлових будівель (-32%) вказує на падіння попиту на нові проекти, що пов'язано зі зниженням доходів населення та інвестицій в нерухомість. Однак, організація будівництва показала менший спад (-16%), що свідчить про зростання уваги до планування нових проектів.

Будівництво споруд (КВЕД 42) зазнало ще більшого скорочення – на 43%. Зокрема, у сегменті будівництва доріг і залізниць спостерігається суттєве зменшення обсягів (-46%). Це, ймовірно, пов'язано з переорієнтацією державних коштів на інші пріоритети, такі як військові витрати, та скороченням інфраструктурних проектів.

Будівництво комунікацій (КВЕД 42.2) показало менший спад обсягів (-24%), що є позитивним сигналом для цього сегмента, оскільки інфраструктура для постачання води, енергії та зв'язку залишається критично важливою в умовах війни.

Спеціалізовані будівельні роботи (КВЕД 43) показали відносно стабільну динаміку, зі скороченням лише на 7%. Це свідчить про те, що ремонтні та монтажні роботи зберігають попит, особливо в частині електромонтажних робіт (-11%) та інших будівельно-монтажних послуг (-7%).

Знесення та підготовчі роботи показали зростання обсягів на 14%, що може вказувати на збільшення кількості підготовчих робіт для нових проєктів, навіть в умовах загальної економічної нестабільності.

Розвідувальне буріння (КВЕД 43.13) продемонструвало значне зростання обсягів на 96%, що пов'язано з підвищеним попитом на енергетичні ресурси та водопостачання в умовах війни.

Найбільші втрати у сегментах спостерігаються у будівництві залізниць і метрополітену (-57%), будівництві мостів і тунелів (-60%) та малярних робіт і скління (-53%). Це свідчить про суттєве скорочення інвестицій у великі інфраструктурні проєкти та завершальні роботи в будівництві.

На ринку будівельних послуг, обсяг реалізованої продукції розподіляється між великими, середніми, малими та мікропідприємствами з вираженою домінантністю малих підприємств. Згідно з наданими даними, структура ринку виглядає наступним чином:

Малі підприємства демонструють найбільшу частку в загальному обсязі реалізованої продукції, яка становить 51,3%. Це свідчить про значну кількість малих гравців, які активно беруть участь у ринку, що робить його більш фрагментованим і конкурентним.

Середні підприємства займають 39,9% ринку, що свідчить про стабільну позицію середніх компаній і вказує на можливості для розвитку, навіть в умовах високої конкуренції.

Великі підприємства займають лише 8,8% ринку. Це говорить про те, що великі компанії не є домінуючою силою на ринку, і їхній вплив є обмеженим.

Мікропідприємства, що є частиною малих підприємств, складають 16,7% ринку, підтверджуючи важливість мікробізнесу в будівельній галузі. Висока активність цих підприємств свідчить про низький бар'єр для входу на ринок і можливість для невеликих компаній зосереджуватися на вузьких сегментах або спеціалізованих послугах.

Загалом, ринок будівельних послуг можна охарактеризувати як роздроблений і конкурентний, з великим числом малих і мікропідприємств, що створює здорове конкурентне середовище. Це також вказує на наявність широких можливостей для розвитку спеціалізованих послуг і нішевих сегментів, де малі підприємства можуть успішно конкурувати з більшими компаніями.

ТОВ БК «МД ГРУП» демонструє стабільну та позитивну динаміку своєї ринкової частки у будівельній галузі України. У 2021 році частка ринку компанії становила 0,0089%, однак уже в 2022 році цей показник зріс до 0,0206%. Це зростання частково обумовлене скороченням обсягів ринку через повномасштабну війну, яка призвела до зниження активності деяких гравців у галузі. У таких умовах ТОВ БК «МД ГРУП» змогла адаптуватися та навіть посилити свою присутність на ринку, ефективно використовуючи наявні можливості.

У 2023 році частка ринку компанії дещо знизилася до 0,0147%, однак це не стало показником втрати позицій. Навпаки, в умовах відновлення ринку після кризи компанія утримала свою конкурентоспроможність, що свідчить про її здатність до сталого розвитку навіть в умовах ринкових коливань.

Загалом, ТОВ БК «МД ГРУП» можна охарактеризувати як стабільного гравця на ринку, здатного швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі й утримувати свої позиції, що відкриває перспективи для подальшого зростання й закріплення на ринку будівельних послуг.

Проаналізувавши ринок збуту, можна виокремити перелік основних конкурентів ТОВ БК «МД ГРУП» в сегменті МСБ галузі: ТОВ «РІЕЛТ-БУД», ТОВ «КАВА-ТУР», ТОВ «МОНОЛІТ БУДСЕРВІС». Проведемо порівняння цих підприємств. Результати представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Порівняльний аналіз конкурентів ТОВ БК «МД ГРУП»

Показник	ТОВ БК «МД ГРУП»	ТОВ «РІЕЛТ-БУД»	ТОВ «КАВА-ТУР»	ТОВ «МОНОЛІТ БУДСЕРВІС»
Асортимент послуг	Нове будівництво, реновації, капітальний ремонт	Нове будівництво, реновації, капітальний ремонт	Нове будівництво, реновації, капітальний ремонт	Нове будівництво, реновації, капітальний ремонт
Реклама в ЗМІ та мережі Інтернет	+	+	+	+
Частка ринку у 2023 р.	0.0147%	0.018%	0.0149%	0.0206%

Джерело: розроблено автором на основі звітів підприємства

Аналізуючи ринкові показники ТОВ БК «МД ГРУП» та його основних конкурентів, можна зробити кілька важливих висновків. Усі розглянуті компанії пропонують однаковий спектр послуг — нове будівництво, реновації та капітальний ремонт. Це вказує на високий рівень конкуренції, оскільки компанії спрямовані на одні й ті ж сегменти ринку, де подібні пропозиції посилюють боротьбу за клієнта.

Всі компанії активно використовують рекламні засоби в медіа та Інтернеті, що свідчить про важливість маркетингової підтримки для залучення клієнтів у конкурентних умовах. Це також може бути ознакою спрямованості на підвищення обізнаності клієнтів про компанії, що важливо для підтримання та збільшення ринкових позицій.

У 2023 році найбільшу частку ринку займає ТОВ «МОНОЛІТ БУДСЕРВІС» (0,0206%), за ним слідує ТОВ «РІЕЛТ-БУД» з часткою 0,018%, ТОВ «КАВА-ТУР» (0,0149%) та ТОВ БК «МД ГРУП» (0,0147%) займають

подібні позиції з незначним відставанням від конкурентів. Це свідчить про відносну рівновагу в частках ринку між компаніями, але також вказує на можливості для зростання та посилення позицій, особливо для ТОВ БК «МД ГРУП», яка має потенціал для збільшення частки за умови активної маркетингової стратегії та розширення асортименту.

Загалом, ринок будівельних послуг характеризується помірним рівнем концентрації з невеликим розривом у ринкових частках між основними гравцями, що підсилює важливість ефективної конкуренції та маркетингових заходів для зміцнення позицій на ринку.

2.3 Аналіз комерційного потенціалу підприємства ТОВ БК «МД ГРУП»

Для оцінки комерційного потенціалу підприємства важливо врахувати його можливості й конкурентні переваги в умовах сучасного ринку. Комерційний потенціал є ключовим показником здатності компанії забезпечувати стабільне зростання та досягати стратегічних цілей. Аналіз цього потенціалу включає оцінку низки факторів, зокрема обсягу ринкової частки, асортименту послуг, конкурентоспроможності та ефективності маркетингових заходів [79].

Враховуючи специфіку ринку будівельних послуг, комерційний потенціал ТОВ БК «МД ГРУП» оцінюватиметься за показниками, що відображають поточні конкурентні позиції, наявні можливості для розширення асортименту послуг, а також стійкість компанії до зовнішніх змін. У такому контексті детальний аналіз комерційного потенціалу допоможе визначити напрямки для подальшого розвитку й підвищення ринкової конкурентоспроможності підприємства.

Метод оцінки комерційного потенціалу, розроблений в Інституті Сталих Технологій - Національному науково-дослідному інституті в Радомі [14], дозволяє перевірити рівень комерційного потенціалу підприємства та

зробити порівняльний аналіз результатів оцінки з конкурентами досліджуваної компанії. Оцінка стосується чотирьох сфер: технологічної, ринкової, економічно-правової та управлінської (рис. 2.3).

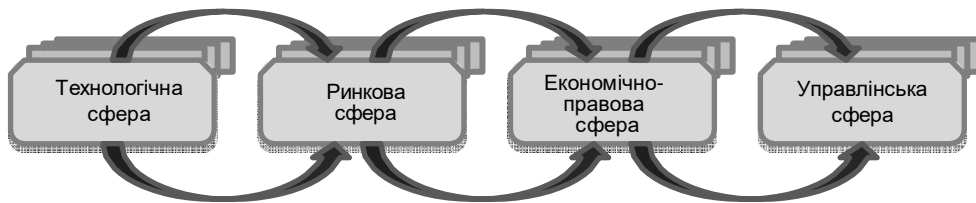


Рисунок 2.3 – Напрями оцінки комерційного потенціалу

Джерело: розроблено автором на основі [80]

Технологічна сфера включає, серед іншого, такі критерії: технологічний рівень у порівнянні з аналогічними або подібними рішеннями, унікальність рішення, енергоспоживання, технічна безпека та екологічні загрози.

Сфера ринку включає критерії, що стосуються ринкового попиту на рішення, потенційної сфери застосування та потенційного масштабу застосування. Крім того, дуже важливими елементами оцінки є аналіз існуючих рішень і визначення того, чи відповідає рішення потребам бенефіціарів.

Економічна сфера включає такі критерії: рентабельність виробництва, витрати на розповсюдження/просування, витрати на обслуговування, ціна рішення порівняно з аналогічними рішеннями, дохід після застосування рішення та потенційний прибуток від рішення.

Управлінська сфера включає, серед іншого, такі критерії: рівень захисту юридичних прав на рішення, можливість імітації рішення третіми особами, а також залежність між впровадженням та змінами в законодавстві.

Завдяки диверсифікації рівнів значущості сфер та деталізації критеріїв, потрібно присвоїти вагу окремим сферам, встановити ієрархію їхньої важливості.

Метод аналізу ієрархій (далі - МАІ), розроблений Сааті [81, 82], - це метод, який дозволяє ранжувати декілька критеріїв і підтримує процес прийняття рішень. Широке застосування методу МАІ обумовлене його простотою, гнучкістю та можливістю інтеграції з іншими методами, що використовуються для вирішення задач у сфері прийняття рішень.

Дуже важливим елементом методу є вибір компетентних експертів, які мають досвід в інженерії, інноваціях, передачі знань, маркетингу, комерції, економіці та юриспруденції. Для відбору експертів необхідно використовувати чіткий скрінер, що допоможе оцінити відповідність потенційних кандидатів вимогам проєкту.

Для отримання вхідних даних було опитано 20 експертів. Скрінер включає в себе наступні критерії:

- мінімальний стаж 5 років на ринку будівельних послуг;
- ступінь бакалавра або вище в релевантній галузі;
- наявність публікацій або звітів у профільній сфері, виступи на конференціях, форумах або участь у профільних проєктах;
- досвід у прийнятті стратегічних рішень або оцінці показників у вибраній сфері;
- попередній досвід участі в оцінюванні (наприклад, у методах Delphi, PERT тощо);
- відсутність особистої зацікавленості в опитуванні (наприклад, учасник не може працювати у прямих конкурентів).

Узгодження отриманих даних проводилося із застосуванням методів групової оцінки PERT, що дозволяє поступово наблизити експертні оцінки до спільного рішення.

Шкала, яка використовується для прийняття рішень шляхом попарних порівнянь між елементами, наведена в Таблиці 2.8. Парні порівняння проводяться для всіх елементів, що розглядаються.

Ієрархічна структура оцінки комерційного потенціалу технологічних інноваційних рішень показана на рисунку 2.4. Застосовуючи процедуру МАІ, було розроблено ієрархію структури та визначено такі основні сфери оцінки: технологічна сфера (Т), ринкова сфера (Р), економічна сфера (Е) та правова і організаційна сфера (О). Ці сфери є основними критеріями в системі оцінки.

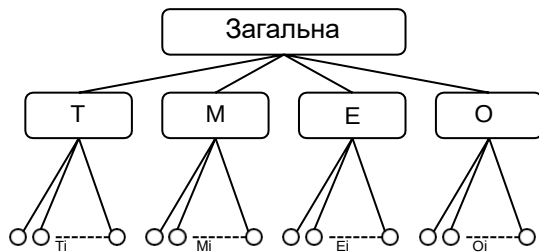


Рисунок 2. – Ієрархічна структура оцінки комерційного потенціалу

Джерело: розроблено автором на основі [80]

Таблиця 2.8 – Шкала для парних порівнянь

Інтенсивність важливості (a_{ij})	Визначення	Пояснення
0,1	Однакова важливість	Елементи i та j однаково важливі
0,3	Слабка важливість	a_i трохи важливіше, ніж a_j
0,5	Вагоме значення	a_i значно важливіше, ніж a_j
0,7	Істотно вагоме значення	a_i дуже сильно важливіше, ніж a_j
0,9	Надзвичайна важливість	a_i є вкрай краще, ніж a_j
0,2; 0,4; 0,6; 0,8	Проміжні значення	Використовується, коли потрібен компроміс між двома сусідніми судженнями
Зворотні числа: 1/2, 1/3,..., 1/9	Якщо елементу j надається перевага порівняно з a_i , то використовується зворотнє значення	

Джерело: розроблено автором на основі даних експертів

Пріоритети визначаються шляхом попарного порівняння. Рішення приймаються міждисциплінарною групою експертів. Згідно з проведеними розрахунками щодо комерційної діяльності підприємства, наступні

розрахунки мають бути орієнтовані на проведення ранжування та визначення суми місць показників за кожним вектором потенціалу. Вектори визначаються в процесі обчислень.

Для розрахунків суми місць показників за кожним вектором потенціалу використаємо наступну формулу [81-82]:

$$P_{ij} = \sum_{i=1}^n a_{ij} * k, \quad (2.1)$$

де a_{ij} – коефіцієнт чутливості i -го показника;

k – місце показника в динаміці.

Довжину вектора визначимо за формулою [81, 82]:

$$B = 100 - (P_{ij} - \sum n) * \frac{100}{\sum n(m-1)}, \quad (2.2)$$

де $\sum n$ – сума показників у групі;

m – кількість років у періоді.

Розрахунки наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Розрахункова таблиця оцінки показників ефективності комерційної діяльності підприємств сфери будівельних послуг

Показники	k	ТОВ БК «МД ГРУП»		ТОВ «МОНОЛІТ БУДСЕРВІС»		ТОВ «РІЕЛТ- БУД»		ТОВ «КАВА- ТУР»	
		a_i	P_j	a_i	P_j	a_i	P_j	a_i	P_j
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Технологічна сфера (Т)									
ступінь автоматизації	0,5	0,3	0,15	0,4	0,2	0,5	0,25	0,5	0,25
коєф. гнучкості виробничих процесів	0,9	0,4	0,36	0,4	0,36	0,4	0,36	0,4	0,36
індекс інноваційного виробництва	0,6	0,2	0,12	0,5	0,3	0,5	0,3	0,4	0,24
коєф. модернізації обладнання	0,6	0,3	0,18	0,5	0,3	0,4	0,24	0,4	0,24

коеф. інноваційного розвитку	0,6	0,2	0,12	0,4	0,24	0,5	0,3	0,5	0,3
Всього	3,2	1,4		2,2		2,3		2,2	
V			1,307		1,36		1,355		1,361
Ринкова сфера (P)									
якість послуг	0,5	0,4	0,2	0,5	0,25	0,4	0,2	0,5	0,25
конкурентоспроможність товарів	0,7	0,4	0,28	0,5	0,35	0,4	0,28	0,4	0,28

Кінець таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ефективність позиціонування	0,6	0,4	0,24	0,5	0,3	0,4	0,24	0,4	0,24
рівень відповідності пропозиції підприємства очікуванням покупців	0,8	0,3	0,24	0,5	0,4	0,4	0,32	0,4	0,32
комплексність маркетингових досліджень	0,5	0,2	0,1	0,5	0,25	0,5	0,25	0,4	0,2
Всього	3,1	1,7		2,5		2,1		2,1	
V			1,394		1,345		1,371		1,371
Економічно-правова сфера (E)									
коеф. ритмічності виробничих процесів	0,7	0,4	0,28	0,4	0,28	0,4	0,28	0,4	0,28
коеф. продуктивності праці	0,8	0,5	0,4	0,5	0,4	0,5	0,4	0,5	0,4
коеф. швидкої ліквідності	0,7	0,6	0,42	0,7	0,49	0,7	0,49	0,7	0,49
коеф. рентабельності	0,6	0,5	0,3	0,5	0,3	0,5	0,3	0,5	0,3
коеф. автономії	0,5	0,3	0,15	0,3	0,15	0,3	0,15	0,3	0,15
Всього	3,3	2,3		2,4	1,62		1,62	2,4	
V			1,335		1,338		1,338		1,338
Управлінська сфера (У)									
продуктивність управлінської структури	0,7	0,4	0,28	0,6	0,42	0,6	0,42	0,6	0,42
внутрішня мобільність працівників	0,6	0,3	0,18	0,5	0,3	0,5	0,3	0,5	0,3
коеф. кваліфікації працівників	0,6	0,3	0,18	0,6	0,36	0,6	0,36	0,6	0,36
коеф. плинності персоналу	0,7	0,6	0,42	0,6	0,42	0,6	0,42	0,6	0,42
розроблення стратегічних планів управління інноваціями та їх впровадження	0,7	0,4	0,28	0,7	0,49	0,7	0,49	0,7	0,49
Всього	3,3	2		3		3		3	

V			1,206		1,301		1,301		1,301
---	--	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------

Джерело: розроблено автором на основі даних експертів та за матеріалами підприємства

ТОВ БК «МД ГРУП» показує найнижчий комерційний потенціал $V=1.307$ серед конкурентів у технологічній сфері. Це вказує на проблеми з рівнем автоматизації та інноваційного розвитку, що може негативно впливати на конкурентоспроможність компанії.

ТОВ «МОНОЛІТ БУДСЕРВІС» та ТОВ «РІЕЛТ-БУД» мають вищі показники (1.36 та 1.355 відповідно), що свідчить про ефективніший рівень автоматизації та модернізації обладнання.

ТОВ «КАВА-ТУР» із значенням $V=1.361$ має конкурентоспроможний рівень технологічного розвитку, аналогічний ТОВ «МОНОЛІТ БУДСЕРВІС» та ТОВ «РІЕЛТ-БУД», що свідчить про належний технологічний потенціал і стабільну інноваційну діяльність.

Ринкова сфера (Р)

ТОВ БК «МД ГРУП» демонструє найвищий показник комерційного потенціалу у ринковій сфері $V=1.394$, що свідчить про успішну ринкову позицію та високу відповідність очікуванням клієнтів.

ТОВ «МОНОЛІТ БУДСЕРВІС» має дещо нижчий показник $V=1.345$, вказуючи на потребу в удосконаленні послуг для підвищення конкурентоспроможності.

ТОВ «РІЕЛТ-БУД» та ТОВ «КАВА-ТУР» мають однаковий потенціал $V=1.371$, що свідчить про стабільність і збалансованість ринкових показників.

Економічно-правова сфера (Е)

У всіх чотирьох компаній значення комерційного потенціалу в економічно-правовій сфері є схожими. ТОВ БК «МД ГРУП» має $V=1.335$, що трохи нижче порівняно з конкурентами, але свідчить про збалансовану рентабельність та фінансову стабільність.

ТОВ «МОНОЛІТ БУДСЕРВІС», «РІЕЛТ-БУД», «КАВА-ТУР» мають однакові значення $V=1.338$, що підкреслює схожу рентабельність та продуктивність у межах ринкової кон'юнктури.

Управлінська сфера (У)

ТОВ БК «МД ГРУП» демонструє найнижчий потенціал у сфері управління $V=1.206$, що свідчить про потребу в покращенні управлінських процесів, підвищенні кваліфікації персоналу та вдосконаленні стратегічного управління інноваціями.

ТОВ «МОНОЛІТ БУДСЕРВІС», «РІЕЛТ-БУД», «КАВА-ТУР» мають аналогічні показники $V=1.301$, що свідчить про сильнішу управлінську стабільність у порівнянні з ТОВ БК «МД ГРУП».

ТОВ БК «МД ГРУП» демонструє потенціал у ринковій сфері, але потребує удосконалення в технологічному та управлінському аспектах, щоб залишатися конкурентоспроможним.

Інші компанії мають стабільний комерційний потенціал, який може бути підсилений за рахунок більш ефективного управління та стратегічного розвитку в ринковій та управлінській сферах.

РОЗДІЛ 3.

РОЗВИТОК КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ БК «МД ГРУП» З МЕТОЮ УКРІПЛЕННЯ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ

3.1. Загальні напрями розвитку комерційного потенціалу підприємства ТОВ БК «МД ГРУП»

Комерційний потенціал підприємства є ключовим елементом, що визначає його здатність до розвитку, ефективного функціонування на ринку та здобуття конкурентних переваг. Для ТОВ БК «МД ГРУП», як представника будівельної галузі, особливо важливо розвивати та посилювати власний комерційний потенціал, щоб адаптуватися до зростаючої конкуренції та змін у ринковому середовищі. Досягнення цього потребує аналізу та визначення основних напрямів, які б сприяли підвищенню ефективності виробничих процесів, вдосконаленню управлінських підходів, активізації інноваційної діяльності та підвищенню якості обслуговування клієнтів. Розвиток комерційного потенціалу ТОВ БК «МД ГРУП» передбачає оптимізацію ресурсів у технологічній, ринковій, економічно-правовій та управлінській сферах, що дозволить закріпити стійкі позиції на ринку та підвищити прибутковість підприємства.

На тлі загроз, пов'язаних із війною, у 2022–2023 рр. відбулися значні зміни в українському будівельному законодавстві, що мали на меті підвищення безпеки, стійкості та енергоефективності будівель. Однією з головних змін стало впровадження закону №2486-IX [83], який вимагає обладнання новобудов спеціалізованими укриттями для захисту населення під час надзвичайних ситуацій. Це дало поштовх новому сегменту ринку — модульним залізобетонним укриттям. Завдяки модульному принципу такі конструкції забезпечують гнучкість у будівництві, швидкий монтаж та оптимальне використання простору. Вони особливо ефективні для

використання як тимчасові бомбосховища в житлових та комерційних об'єктах.

Окрім безпеки, велика увага приділяється й підвищенню енергоефективності. Зміни до ДБН В.2.6-31:2021 підвищують мінімальні вимоги до теплового опору огорожувальних конструкцій, що збільшує термін служби будівель та знижує енергоспоживання. Ці стандарти не лише сприятимуть комфорту мешканців, але й допоможуть знизити загальні витрати на обслуговування будівель за рахунок мінімізації втрат тепла. Досягнення таких стандартів стимулює будівельні компанії використовувати передові матеріали, багатошарові конструкції, енергоефективне скло і спеціальні теплоізоляційні матеріали, що відповідно підвищує якість і довговічність будівель.

Запровадження цих змін викликає перехід на нові технології у виробництві та проектуванні будівель, що збільшує собівартість продукції. Однак це також розкриває нові можливості для компаній, які зможуть запропонувати на ринку інноваційні рішення у сфері енергоефективного та безпечного будівництва. Важливі тренди, такі як «розумний дім» та модульні будинки, поєднують вимоги щодо комфорту, енергоефективності та безпеки, що відповідає очікуванням сучасних споживачів і відкриває нові ринкові перспективи.

Крім того, реалії сьогодення ставлять перед компаніями питання відбудови, де значний акцент робиться на застосуванні енергоефективних технологій і мобільних конструкцій для швидкого відновлення інфраструктури. Це потребує інноваційного підходу до відбудови житла та промислових об'єктів із врахуванням стійкості та адаптивності будівельних рішень.

Станом на червень 2023 року, загальні прямі економічні збитки від російської військової агресії перевищили 150 млрд.дол. [84]. Найбільше постраждав житловий сектор із втратами, що досягли 56 млрд.дол., а

інфраструктурні руйнування склали 37 млрд.дол. Значні збитки також зазнала промисловість, де сума пошкоджень оцінюється в 12 млрд.дол. (рис. 3.1).

У сучасних умовах, коли будівельна галузь стикається з численними викликами, особливо в умовах воєнного стану, створення ефективної системи економічної безпеки стає надзвичайно актуальним. Повномасштабна війна і пов'язані з нею ризики вимагають від підприємств не лише швидкої адаптації до нових реалій, але й розробки стратегій, які забезпечать їх стійкість і здатність до відновлення. У цьому контексті особливу роль відіграють фактори, що сприяють формуванню системи економічної безпеки будівельної галузі, адже їх реалізація здатна зміцнити позиції компаній, знизити ризики та підвищити ефективність їхньої діяльності в умовах невизначеності.



Рисунок 3.1 – Ієрархічна структура оцінки комерційного потенціалу

Джерело: розроблено автором на основі [85]

До таких факторів можна віднести:

- забезпечення фізичної безпеки об'єктів – захист будівельних майданчиків та виробничих об'єктів від фізичних ризиків, включно з обладнанням і матеріалами;
- фінансова стабільність – надання державної підтримки, пільгових кредитів, компенсацій та страхування від ризиків, пов'язаних з руйнуванням або пошкодженням;

- стандарти безпеки в проєктуванні – впровадження нових стандартів, які регламентують створення укриттів та бомбосховищ у нових будівлях, що відповідають чинним вимогам.
- енергетична незалежність та енергоефективність – використання енергоефективних технологій і матеріалів для зменшення витрат на утримання будівель і забезпечення їх автономності в кризових умовах;
- захист логістичних ланцюгів – забезпечення стабільного постачання будівельних матеріалів через диверсифікацію каналів, створення резервів і контрактів з різними постачальниками;
- інвестиції в сучасні технології та цифровізацію – впровадження «розумних» технологій для посилення контролю над об'єктами і безпекою працівників, а також для моніторингу загроз.
- підвищення кваліфікації персоналу – навчання персоналу методам реагування на надзвичайні ситуації, а також навичкам роботи з новими технологіями;
- залучення державної підтримки та міжнародної допомоги для стабілізації галузі, що забезпечує будівництво стратегічно важливих об'єктів;
- посилення нормативно-правової бази щодо захисту майна та персоналу, що дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні загрози та зберігати економічну стабільність.
- антикризове управління та стратегічне планування – розробка і впровадження стратегічних планів щодо протидії загрозам, оперативне реагування на зміни і управління ризиками в умовах невизначеності.

Ці фактори значно посилюють економічну стійкість та безпеку будівельної галузі, створюючи основу для її стабільного розвитку в умовах кризових ситуацій [86].

Аналіз та розвиток комерційного потенціалу ТОВ БК «МД ГРУП» вимагають аналізу комплексного підходу, що охоплює чотири ключові сфери:

Технологічна сфера – для забезпечення високої продуктивності та впровадження сучасних рішень, що сприятимуть оптимізації виробничих процесів, підвищенню ступеня автоматизації та впровадженню інновацій. Ця сфера є вирішальною для підвищення якості виконання робіт, зменшення витрат та забезпечення гнучкості виробничих процесів.

Ринкова сфера – для адаптації до потреб клієнтів і підтримки конкурентоспроможності товарів та послуг. Здатність компанії розуміти та передбачати очікування клієнтів, проводити всебічні маркетингові дослідження та ефективно позиціонувати свої послуги є основою для довгострокового ринкового успіху.

Економічно-правова сфера – спрямована на оптимізацію фінансових ресурсів, управління ризиками та дотримання законодавства. Високі показники ліквідності, продуктивності та автономії дозволяють ТОВ БК «МД ГРУП» ефективніше працювати в умовах нестабільного ринкового середовища та підтримувати стійкість перед економічними викликами.

Управлінська сфера – передбачає вдосконалення системи управління та розвитку кадрового потенціалу, включаючи впровадження стратегічного планування та інноваційного управління. Від рівня управлінських компетенцій та внутрішньої мобільності персоналу залежить здатність компанії адаптуватися до змін та впроваджувати нові методи роботи, що є важливим елементом у забезпеченні стабільного розвитку.

Аналіз поточного стану комерційного потенціалу підприємства виявив ряд проблемних факторів, які суттєво впливають на його ефективність і конкурентоспроможність. Перш за все, серед виявлених проблем можна відзначити недостатній рівень інноваційності у виробничих процесах, що знижує здатність компанії адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку. Це являється наслідком використання застарілих технологій, низького рівня автоматизації та обмеженого доступу до новітніх розробок у сфері будівництва.

Крім того, незважаючи на успішну ринкову позицію, ТОВ БК «МД ГРУП» має обмежені можливості в управлінській сфері. Це вказує на потребу в покращенні управлінських процесів, розвитку кваліфікації персоналу та впровадженні стратегій, які б відповідали новим викликам.

Не можна не згадати й про зовнішні фактори, такі як економічна нестабільність, що зумовлена війною, а також зміни в законодавстві, які впливають на будівельний сектор. Ці виклики потребують від підприємства оперативної реакції і адаптації, а їх наявність може стати серйозною перешкодою для розвитку комерційного потенціалу.

З огляду на це, у підприємства ТОВ БК «МД ГРУП» виникає необхідність вдосконалення та переоснастки матеріально-технічної бази, впровадити нові процесні підходи у будівництві, провести навчання персоналу роботам за новими методиками, що ґрунтуються на аналізі ринкового попиту, аналізі конкурентів, та прогнозуванню обсягів продажу.

3.2 Стратегічний розвиток підприємства: інноваційні напрями та ефективне управління комерційним потенціалом підприємства

У сучасних умовах динамічного економічного середовища, що характеризується глобалізацією, швидкими технологічними змінами та непередбачуваністю ринкових умов, стратегічний розвиток підприємств набуває особливої важливості. У той час, коли багато компаній стикаються з викликами, пов'язаними з економічною нестабільністю та конкуренцією, ефективне управління комерційним потенціалом стає ключовим фактором успіху.

Для підприємств, таких як ТОВ БК «МД ГРУП», стратегічний розвиток передбачає впровадження інноваційних рішень та технологій, що сприяють підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та зростанню комерційного потенціалу підприємства. У цьому контексті важливо враховувати не лише внутрішні можливості, але й зовнішні фактори, які

можуть впливати на бізнес. Інноваційні напрями, такі як ергономічність, автоматизація процесів, адаптація до нових ринкових вимог та потреб споживачів, стають основою для формування успішної стратегії розвитку.

Досліджуючи наукові роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, які присвячені розвитку комерційного потенціалу підприємств, варто відзначити внесок Т. Давенпорта [87], який розглядає підвищення комерційного потенціалу підприємства через призму управлінських практик та технологій. Його концепція підкреслює важливість впровадження нових технологій не лише для поліпшення продуктивності, але й для створення нових бізнес-моделей та забезпечення конкурентоспроможності.

Ю. Андрусів і О. Гальцова [88] акцентують увагу на важливості інноваційної діяльності для розвитку підприємств. Вони розглядають різні форми інновацій (продуктові, процесуальні, організаційні) і їхній вплив на конкурентоспроможність та комерційний потенціал. Вчені підкреслюють необхідність стратегічного підходу до управління інноваційними процесами. Вони вважають, що підприємства повинні розробляти чіткі стратегії, що включають аналіз ринку, оцінку ризиків та планування ресурсів для підтримки інновацій. Вони акцентують увагу на впливі сучасних технологій на інноваційний розвиток, підкреслюючи, що інформаційні та комунікаційні технології відкривають нові можливості для бізнесу, зокрема для оптимізації процесів і підвищення ефективності управління.

Дослідження Н. Бечейх [89] охоплюють широкий спектр тем, пов'язаних із впровадженням інноваційних стратегій у бізнесі та управлінні змінами. Н. Бечейх акцентує увагу на важливості розробки та реалізації інноваційних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Вона вважає, що підприємства повинні активно впроваджувати нові продукти, процеси та технології, щоб відповідати сучасним вимогам ринку.

Концепція С. Ілляшенка і Ю. Шипуліної [90] акцентує на важливості інтеграції інновацій у стратегічне управління підприємствами. Їхні

дослідження пропонують підприємствам цінні рекомендації щодо розробки та реалізації інноваційних стратегій, включаючи управління ризиками та залучення всіх зацікавлених сторін, що може значно підвищити ефективність інноваційних процесів і, відповідно, комерційний потенціал компаній.

Дослідження організаційного аспекту інновацій стало важливим напрямом у сучасній науці, і багато вчених зосереджують свою увагу на цьому питанні.

Г. Армбрустер [91] та його колеги вважають, що організаційні інновації є критично важливими для досягнення конкурентних переваг. Вони акцентують на тому, що зміни в організаційній структурі, управлінських процесах та культурі підприємства можуть суттєво вплинути на інноваційну активність компанії. Вчені підкреслюють важливість належного управління людськими ресурсами, яке сприяє розвитку інноваційного потенціалу як найважливішої складової комерційного потенціалу.

Ю. Андрусів [92] також досліджує вплив організаційних змін на інноваційний процес. Він вважає, що успішна реалізація інноваційних стратегій залежить від гнучкості організаційної структури і здатності компанії адаптуватися до швидко змінюваного ринкового середовища. Автор пропонує моделі, які допомагають оцінити ефективність організаційних змін у контексті інновацій.

М. Кросан і М. Апайді у своїй роботі [93] акцентують увагу на ролі організаційної культури в інноваційних процесах. Вони стверджують, що культура, яка підтримує відкритість до нових ідей і експериментів, є ключовим фактором для успішного впровадження інновацій. Дослідники наводять приклади компаній, де позитивна організаційна культура сприяла значному збільшенню інноваційної продуктивності.

Сьогодні ТОВ БК «МД ГРУП» реалізує ряд контрактів на реноваційні роботи, що становлять 30% від загального портфеля підприємства. Однак, під час оцінювання проєктів та формування стратегії виникають певні проблеми, які потребують вирішення (табл. 3.1).

Низька рентабельність продажу свідчить про те, що доходи компанії не забезпечують належного покриття витрат на виробництво та реалізацію. Це пов'язано з недостатнім рівнем оптимізації операційних процесів, що призводить до зростання витрат. Доцільно розглянути можливості оптимізації витрат, а також переглянути цінову стратегію. Покращення маркетингу сприятиме залученню нових клієнтів та зміцненню бренду, що позитивно вплине на доходи.

Таблиця 3.1 – Шляхи забезпечення розвитку комерційного потенціалу ТОВ БК «МД ГРУП»

Виявлені проблеми під час аналізу	Сутність проблемного питання	Варіанти покращення
Низька чиста рентабельність продажу	Низькі доходи у порівнянні з витратами на виробництво	Оптимізація витрат, підвищення цін на послуги, покращення маркетингу
Низький коефіцієнт експлуатаційної витратомісткості	Високі експлуатаційні витрати в порівнянні з отриманими доходами	Аналіз та оптимізація процесів, зменшення витрат на матеріали та управлінські витрати
Низький коефіцієнт розвитку нових продуктів	Недостатнє інвестування в інновації	Пошук інвесторів, запровадження дослідницьких програм, створення інноваційних команд
Невикористання інноваційних технологій в роботі	Втрата конкурентних переваг через застарілі технології	Впровадження нових технологій, навчання персоналу, партнерство з технологічними компаніями

Джерело: розроблено автором

Високі експлуатаційні витрати спричинені застарілими методами управління ресурсами та матеріалами або нераціональним використанням ресурсів. Оптимізація процесів шляхом впровадження нових методик управління витратами дозволить знизити видатки на матеріали та операційні витрати.

Недостатня увага до інноваційного розвитку є одним з головних факторів, що впливають на конкурентоспроможність компанії. Ситуація ускладнюється відсутністю інвестиційних ресурсів, які можна спрямувати на дослідження і розробку нових продуктів. Залучення інвесторів або співпраця з державними органами у сфері грантових програм сприятимуть

фінансуванню інновацій. Формування окремих команд, які зосередяться на розробці нових продуктів, допоможе компанії ефективно реалізовувати інноваційні проекти.

Використання застарілих технологій призводить до зниження ефективності виробничих процесів і позбавляє компанію можливостей для зростання. Це також послаблює позиції компанії на ринку, оскільки конкуренти, які активно використовують новітні технології, можуть пропонувати більш якісні та привабливі рішення. Запровадження нових технологій та регулярне навчання персоналу з метою підвищення кваліфікації створює підґрунтя для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Партнерство з компаніями, які спеціалізуються на технологічних інноваціях, може також сприяти швидшому освоєнню нових технологій і методик.

Ці заходи в комплексі сприятимуть не тільки підвищенню ефективності діяльності, але й забезпечать довгострокову стабільність та розвиток.

На сьогодні на ринку будівельних послуг превалює застосування монолітних та каркасно-монолітних технологій будівництва, які забезпечують високу міцність, довговічність та адаптивність споруд. Їх популярність обумовлена можливістю зведення будівель різної висоти та конфігурації, що відповідає потребам сучасної урбаністики. Однак, поряд із цими технологіями в Європі активно використовується збірне будівництво, яке забезпечує високу швидкість виконання робіт та економічність завдяки виробництву основних конструкційних елементів на заводах.

Монолітне будівництво полягає у зведенні споруд шляхом бетонування конструкцій безпосередньо на будівельному майданчику. До переваг даної технології можна віднести високу міцність, можливість створення будь-якої форми, відсутність швів, що підвищує стійкість до навантажень. Недоліки: потребує тривалого часу на будівництво через необхідність набору міцності бетону, залежність від погодних умов.

Каркасно-монолітне будівництво поєднує в собі переваги монолітного та каркасного підходів. Створюється жорсткий залізобетонний каркас, на який встановлюються зовнішні та внутрішні стіни. Переваги: гнучкість у плануванні, можливість застосування легких матеріалів для стін, зниження загальної ваги будівлі, що дозволяє будувати на слабких ґрунтах. Недоліки: менш довговічні споруди, адже каркасно-моноліт – це вставки в окремих частинах будівлі, решту каркасу займають піноблоки, цегла і т.д.

Збірне будівництво включає виготовлення всіх основних елементів на заводах і доставку їх на будмайданчик для подальшого складання. Зазвичай використовуються стандартизовані модулі. Переваги: висока швидкість зведення, зниження витрат на робочу силу, менша залежність від погодних умов, стандартизація якості. Недоліки: обмеження в дизайні, труднощі з транспортуванням великих елементів, менша довговічність порівняно з монолітними конструкціями.

Порівняльна характеристика технологій будівництва наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика технологій будівництва

Параметр	Монолітне будівництво	Каркасно-монолітне будівництво	Збірне будівництво
Швидкість зведення	Низька	Середня	Висока
Гнучкість дизайну	Висока	Середня	Низька
Міцність і довговічність	Висока	Висока	Середня
Залежність від погодних умов	Висока	Середня	Низька
Вартість	Висока	Середня	Середня
Застосування	Будівлі різної висоти та конфігурації	Житлові комплекси, багатоповерхові будівлі	Промислові споруди, житлові будинки
Потреба у кваліфікованій робочій силі	Висока	Середня	Середня

Джерело: розроблено автором

ТОВ БК «МД ГРУП» розглядає впровадження інноваційного рішення з використанням болтових з'єднань для збірних конструкцій від компанії Reikko, яке забезпечує високу технологічність і надійність в будівельному процесі. Застосування таких з'єднань дозволяє швидко і безпечно монтувати колони на фундаменти або з'єднувати їх між собою. Це здійснюється за допомогою спеціальних колонних башмаків і анкерних болтів: башмаки заливаються у збірні залізобетонні колони, а анкерні болти фіксуються у фундамент або інші колони, створюючи міцне і надійне з'єднання. Проте, зазвичай, у будівництві використовують системи опалубки для реалізації аналогічних технічних завдань.

Ключові технологічні переваги болтових з'єднань Reikko [94] включають:

- простий та швидкий монтаж: болтові з'єднання виконуються на місці невеликою бригадою і не потребують додаткових тимчасових кріплень, що прискорює процес і мінімізує витрати.
- точність та якість збірки: використання монтажного шаблону дозволяє забезпечити правильну відстань між болтами, що гарантує точне розташування колон без відхилень.
- підвищення безпеки: болтові з'єднання можна швидко закріпити на будівельному майданчику, що знижує потребу в довготривалому використанні важкої техніки. Як тільки гайки затягнуті, конструкція стає повністю жорсткою, і можна переходити до монтажу наступних елементів.
- економія ресурсів: після затягування і затирки болти створюють з'єднання, яке по жорсткості не поступається литому, зменшуючи потребу в зварювальних роботах та час роботи крана.

Таким чином, використання болтових з'єднань Reikko дозволяє пришвидшити монтаж збірних конструкцій, підвищує безпеку та забезпечує високий рівень точності при установці колон. Такий підхід є досить популярним у країнах з розвиненим ринком залізобетонних конструкцій, де цінується ефективність, швидкість та технологічність збірного будівництва.

Його застосування у виробництві суттєво посилить комерційний потенціал підприємства.

Проведемо оцінку рівня якості базового варіанту-аналогу – системи опалубки DoKa та збірних конструкцій Reikko. Для оцінки інноваційного рішення за нормативними параметрами заповнимо табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Основні нормативні параметри збірних конструкцій Reikko

Параметри	Інновація відповідає нормам і стандартам	Інновація не відповідає нормам і стандартам
1. Відповідність ДСТУ ISO 8930:2022	1	-
2. Знак «Екологічно чиста продукція»	1	-
3. Відповідність ISO 21930	1	-

Джерело: розроблено автором

Так як не один з частинних показників не дорівнює 0, то розробка є якісною і конкурентоспроможною. Далі необхідно розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами ($I_{\text{НП}}$) розраховується як добуток частинних показників за кожним параметром за формулою 3.1 [95]:

$$I_{\text{НП}} = \prod_{i=1}^t q_i \quad (3.1)$$

де q_i – одиничний (частинний) показник за i -м нормативним параметром;

t – кількість нормативних параметрів, які підлягають оцінюванню.

$$I_{\text{НП}} = 1 * 1 * 1 = 1 \quad (3.2)$$

Для оцінки інноваційного рішення за технічними параметрами заповнимо табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Основні технічні параметри болтових з'єднань Reikko

Параметри	Абсолютне значення параметру			Коеф. вагом. параметра, %
	краще	середнє	гірше	
1. Швидкість монтажу	0,8	-	-	14,8
2. Міцність та стійкість до навантажень	0,85	-	-	17,2
3. Відсутність потреби у тимчасовому кріпленні	0,88	-	-	21,2
4. Сумісність	0,92	-	-	30,1
5. Стійкість з'єднань до корозії	0,8	-	-	16,7
Всього				100

Джерело: розроблено автором

Вагомість кожного параметра в загальній кількості параметрів (m), що розглядаються, визначає експертна комісія, бажана кількість членів якої повинна дорівнюватись непарному числу n . Результати експертної комісії заносять до табл. 3.5. Перед тим, як аналізувати результати табл. 3.5 слід перевірити узгодженість думок експертів розрахувавши коефіцієнт конкордації, скористатись формулами 3.3 та 3.4 [96]

Загальна формула для розрахунку коефіцієнта конкордації подана нижче:

$$W = \frac{12 \cdot \sum \Delta^2}{n^2 (m^3 - m)} \quad (3.3)$$

де n – кількість експертів;

m – кількість можливих варіантів оцінки;

Δ – відхилення від середньої суми рангів.

Середня сума рангів ($\sum p$) розраховується за такою формулою:

$$\sum p = n \times (m + 1) / 2 \quad (3.4)$$

Таблиця 3.5 – Експертна оцінка вагомості параметрів

Експерти	Параметри					Загальна вага, %
	1	2	3	4	5	
1	15	18	23	30	14	100
2	16	18	20	28	18	100
3	16	19	18	32	15	100
4	16	17	24	31	12	100
5	14	16	15	37	18	100
6	12	17	23	27	21	100
7	15	15	22	31	17	100
8	14	18	18	31	19	100
9	15	19	23	27	16	100
10	15	15	23	29	18	100
11	15	17	24	28	16	100
сер. знач.	14,8	17,2	21,2	30,1	16,7	100,0

Джерело: розроблено автором

Для розрахунку коефіцієнта конкордації складемо табл. 3.9, де прорангуємо відповіді експертів, подані в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Рангування результатів експертної оцінки

Напрямок (m)	Ранги											Сумарний ранг	Δ	Δ^2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
1	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	48	15	225
2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	35	2	4
3	2	2	3	2	4	2	2	3	2	2	2	26	-7	49
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	-22	484
5	5	3	5	5	2	3	3	2	4	3	4	39	6	36
													Δ^2	798

Джерело: розроблено автором

Середня сума рангів ($\sum p$) розраховується за наступною формулою [95]:

$$\sum p = 11 \times (5 + 1) / 2 = 33 \quad (3.5)$$

Коефіцієнта конкордації [95]:

$$w = 12 \times 798 / 121 \times (125 - 5) = 0,6595 \quad (3.6)$$

Отже, розрахувавши коефіцієнт конкордації ми дійшли висновку, що узгодженість думок експертів є задовільною, а отже результати експертного дослідження є коректними. Після перевірки узгодженості думок експертів, із врахуванням коефіцієнтів вагомості відповідних параметрів можна визначити абсолютний рівень якості інноваційного рішення за формулою:

$$K_{a.я.} = \sum_{i=1}^n P_{Hi} * a_i \quad (3.7)$$

де P_{Hi} – числове значення i -го параметра інноваційного рішення,

n – кількість параметрів інноваційного рішення, що прийняті для оцінки,

a_i – коефіцієнт вагомості відповідного параметра (сума коефіцієнтів вагомості всіх параметрів повинна дорівнювати 1 або 100%).

Абсолютний рівень якості:

$$K_{я.а.} = 0,80 * 0,148 + 0,85 * 0,172 + 0,88 * 0,212 + 0,92 * 0,301 + 0,8 * 0,167 = 0,86163 \quad (3.8)$$

Також визначимо відносний рівень якості окремих видів продукції, що проектується, порівнюючи її показники з абсолютними показниками якості базового варіанту-аналогу. Процедура визначення одиничних параметричних індексів за технічними показниками якості здійснюється за відповідними формулами. Результати занесемо в табл. 3.7.

Відносний рівень якості інноваційного рішення визначаємо за формулою:

$$\begin{aligned} K_{я.в.} &= 1,11 \times 0,15 + 2,06 \times 0,17 + 2 \times 0,21 + 1,3 \times 0,3 + 2,17 \times 0,17 = \\ &= 0,17 + 0,36 + 0,42 + 0,39 + 0,37 = 1,7 \end{aligned} \quad (3.9)$$

Так як $K_{я.в.} > 1$, то слід зробити висновок, що рівень конкурентоспроможності болтових з'єднань Reikko за показниками якості вищий за технологію-аналог системи опалубки Doka.

Таблиця 3.7 – Основні технічні параметри інноваційного рішення та технологію-конкурента

Показники	Варіанти		Віднос. показник якості	Коеф. вагомості парам.
	Doka	Peikko		
1. Швидкість монтажу	100	150	1,11	0,15
2. Міцність та стійкість до навантажень	0,34	0,4...1	2,06	0,17
3. Відсутність потреби у тимчасовому кріпленні	50	100	2	0,21
4. Сумісність	0	0,0003	1,3	0,30
5. Стійкість з'єднань до корозії	150...300	200...600	1,33...3,0	0,17
				1

Джерело: розроблено автором

На основі групових параметричних індексів за нормативними, технічними та економічними показниками розраховують інтегральний показник конкурентоспроможності [95]:

$$K_{\text{INT}} = I_{\text{НП}} * \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}} = 1 * \frac{1,7}{1,12} = 1,54 \quad (3.10)$$

Так як $K_{\text{INT}} > 1$, то конкурентоспроможність болтових з'єднань Peikko, вища за технологію -аналог системи опалубки Doka. Щодо використання цієї технології в будівельних проєктах, то так $K_{\text{INT}} = 1,54$ то її використання на ринку, де основним конкурентом є системи опалубки Doka є перспективним.

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих рішень

Для впровадження нової технології із використанням болтових з'єднань Peikko, компанія ТОВ БК «МД ГРУП» має провести низку заходів,

спрямованих на підвищення кваліфікації співробітників. Ці заходи мають бути орієнтовані на розвиток знань і навичок персоналу щодо нової технології та забезпечення її ефективного використання:

1. початкове навчання з технології Reikko: проведення базових тренінгів для ознайомлення співробітників із принципами роботи болтових з'єднань Reikko, їх характеристиками, перевагами та стандартами якості. Навчання має охоплювати загальні аспекти збірного будівництва і монтажу із застосуванням анкерних болтів та колонних башмаків;

2. практичні майстер-класи: організація на будмайданчику практичних занять, де співробітники зможуть працювати з реальними компонентами Reikko. Майстер-класи мають включати установку і кріплення колон, монтаж шаблонів для анкерних болтів та вирівнювання з'єднань;

3. навчання з технічного обслуговування: ознайомлення співробітників із процедурами обслуговування та догляду за болтовими з'єднаннями. Це допоможе запобігти зносу деталей та забезпечити довговічність конструкцій;

4. інструктаж з охорони праці: проведення спеціальних інструктажів з техніки безпеки при роботі з болтовими з'єднаннями. Сюди входить навчання безпечному поводженню з монтажними інструментами та дотриманню правил під час роботи на висоті;

5. онлайн-курси та відеоінструкції від Reikko: запровадження постійного доступу до навчальних матеріалів від компанії Reikko, зокрема онлайн-курсів і відеоінструкцій, що пояснюють тонкощі установки та експлуатації болтових з'єднань;

6. сертифікаційні курси та тестування: впровадження сертифікаційних курсів для перевірки знань співробітників щодо використання технології Reikko та проведення тестувань після завершення навчання. Сертифіковані спеціалісти отримають підтвердження кваліфікації, що буде мотивувати до професійного зростання;

7. оновлення інструкцій та нормативних документів: розробка нових або актуалізація існуючих інструкцій щодо монтажу болтових з'єднань Reikko, щоб співробітники мали чітке уявлення про процеси та відповідні технічні вимоги.

Впровадження цих заходів забезпечить підвищення кваліфікації персоналу та дозволить ТОВ БК «МД ГРУП» успішно використовувати болтові з'єднання Reikko, підвищуючи ефективність і безпечність будівельних робіт.

Для реалізації цих заходів компанія ТОВ БК «МД ГРУП» сформувала кошторис (табл.3.8).

Таблиця 3.8 – Витрати на впровадження нової технології

№	Захід	Кількість	Вартість за одиницю, тис. грн	Загальна вартість, тис. грн
1	Початкове навчання з технології Reikko (теоретичний тренінг)	2 тренінги	50	100
2	Практичні майстер-класи на будмайданчику	3 сесії	80	240
3	Навчання з технічного обслуговування	2 тренінги	60	120
4	Інструктаж з охорони праці	4 сесії	30	120
5	Онлайн-курси та відеоінструкції від Reikko (доступ на рік)	1 доступ	50	50
6	Сертифікаційні курси та тестування співробітників	3 курси	70	210
7	Оновлення інструкцій та нормативних документів	1 комплект	80	80
Загальна вартість				920

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо показники економічної ефективності від впровадження даної технології. Використаємо формулу NPV.

Чиста приведена вартість (NPV) — це метод оцінки фінансової ефективності інвестиційного проекту. NPV показує різницю між теперішньою вартістю грошових надходжень та витрат протягом визначеного періоду. Якщо значення NPV є позитивним, проект вважається вигідним [97].

За розрахунками фахівців компанії, прогнозується зростання доходу на 10% щомісяця, початковий дохід становить 150 тис. грн. Витрати (щомісячні) складають 76.67 тис. грн. Норма відсотка (k) = 15.5% річних (для розрахунку взято облікову ставку НБУ), що дорівнює приблизно 1.292% на місяць. Термін – 12 місяців.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - I \quad (3.11)$$

де:

CF_t — грошовий потік у період t ,

k — ставка дисконту (щомісячна),

I — початкові інвестиції.

Результати розрахунку NPV помісячно наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Результати розрахунку NPV

Місяць	Дохід (тис. грн.)	Грошовий потік (тис. грн.)	Дисконтований грошовий потік (тис. грн.)
1	150	73,33	72,39
2	165	88,33	86,09
3	181,5	104,83	100,87
4	199,65	122,98	116,83
5	219,615	142,95	134,06
6	241,5765	164,91	152,68
7	265,73415	189,06	172,82
8	292,307565	215,64	194,6
9	321,5383215	244,87	218,16

10	353,6921537	277,02	243,66
11	389,061369	312,39	271,26
12	427,9675059	351,3	301,16

Джерело: розроблено автором

Чистий грошовий потік зростає з кожним місяцем завдяки зростанню доходів. Дисконтований грошовий потік також показує позитивну динаміку, що вказує на збільшення фінансових вигод проекту з урахуванням часу.

Чиста приведена вартість (NPV) за 12 місяців становить приблизно 2064.57 тис. грн.. Позитивне значення NPV свідчить про фінансову вигідність впровадження нової технології.

Проект з впровадження нової технології є прибутковим, і рекомендація полягає в його реалізації.

Проведемо розрахунок індексу рентабельності інвестицій (PI) для даного проекту.

Індекс рентабельності інвестицій (PI) є показником ефективності інвестиційного проекту. Він визначається як відношення дисконтованих грошових потоків до загальних інвестицій. PI допомагає оцінити, чи варто інвестувати в проект: значення більше 1 свідчить про прибутковість, а менше 1 — про збитковість [97].

Дані для розрахунків:

Початковий дохід (місячний): 150,000 грн:

Витрати (місячні): 76,667 грн.;

Темп зростання доходу: 10%;

Норма відсотка (k): 15.5%;

Термін розрахунків: 12 місяців.

Результати розрахунків PI наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Результати розрахунку PI

Місяць	Чистий грошовий потік (грн)	Дисконтований грошовий потік (грн)
1	2	3
1	73,333	73,333
2	88,333	87,207
3	104,833	102,176

Кінець таблиці 3.10

1	2	3
4	122,983	118,338
5	142,948	135,795
6	164,909	154,66
7	189,067	175,055
8	215,641	197,113
9	244,871	220,978
10	277,025	246,806
11	312,394	274,768
12	351,301	305,048
Всього	2 450 000	2 091 275

Джерело: розроблено автором

$$PI = \frac{NPV}{\text{Загальні інвестиції}} = \frac{2\,091\,275}{920\,000} = 2,27 \quad (3.12)$$

Значення NPV вказує на високу прибутковість інвестиційного проєкту, оскільки воно позитивне та значно перевищує нуль.

Індекс рентабельності (PI) більше 1 підтверджує, що проєкт є вигідним для інвестування. Значення 2,27 свідчить про те, що на кожну інвестовану гривню проєкт генерує 2,27 грн.

Проєкт показує не тільки високу рентабельність, але й потенціал для подальшого зростання доходів завдяки планованим змінам у діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження ринку будівельних послуг, комерційного потенціалу, бізнес-середовища та конкурентів ТОВ БК «МД ГРУП», яке було здійснено при написанні кваліфікаційної роботи, було проведено комплексний аналіз потенціалу підприємства.

В сучасних умовах будівельного ринку, що суттєво змінюється під впливом кризи та потреб відновлення інфраструктури, питання розвитку комерційного потенціалу для ТОВ БК «МД ГРУП» набуває особливої актуальності. Відповідно до стратегічного управління, комерційний потенціал є одним з основних факторів, що забезпечують конкурентоспроможність та стійкість підприємства. Актуальність цієї теми підтверджується великим обсягом наукових праць і досліджень, проведених українськими та міжнародними фахівцями з управління комерційним потенціалом у будівельній сфері.

Дослідження в рамках кваліфікаційної роботи базується на аналізі діяльності ТОВ БК «МД ГРУП», яка працює як генеральний підрядник у сегменті будівельних та інфраструктурних проектів. Компанія виконує широкий спектр робіт, включаючи будівництво житлових, комерційних об'єктів, критичної інфраструктури, а також проєкти у сфері вітроенергетики. Відтак, аналіз і розробка шляхів підвищення комерційного потенціалу компанії є критично важливими для її подальшого розвитку та стійкості на ринку.

На базі проведеного аналізу комерційного потенціалу підприємства можна дійти наступних висновків:

1. Аналіз фінансових показників компанії за 2021-2023 роки свідчить про наступні тенденції:

Запаси компанії залишилися на стабільному рівні, з незначним зниженням на 0,02% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Дебіторська

заборгованість зменшилася на 48%, що вказує на більш активну політику збору боргів.

Поточні зобов'язання скоротилися на 55%, з 69 436,90 тис. грн у 2021 році до 30 985,90 тис. грн у 2023 році, а кредиторська заборгованість зменшилася на 44%. Це свідчить про значне зниження залежності від боргових зобов'язань.

Власний капітал зріс лише на 2% — з 10 053,60 тис. грн у 2021 році до 10 244,00 тис. грн у 2023 році, що є недостатнім для компенсації загального скорочення активів, тоді як валюта балансу зменшилася на 48%, що свідчить про скорочення масштабів операцій компанії.

Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,14 у 2021-2022 роках до 1,32 у 2023 році, що свідчить про покращення короткострокової фінансової стабільності. Однак коефіцієнт абсолютної ліквідності, який зріс з 0,0000 до 0,0007 у 2023 році, залишається критично низьким і вказує на обмеженість грошових коштів для покриття зобов'язань.

Коефіцієнт прибутковості власного капіталу зріс з 0,03 у 2021 році до 0,09 у 2023 році, а чиста рентабельність продажу зросла з 0% у 2022 році до 3% у 2023 році. Це свідчить про певне покращення рентабельності, проте коефіцієнт витратомісткості залишився високим (-0,97 у 2023 році).

Коефіцієнт прибутковості активів зріс до 0,02 у 2023 році, але залишається низьким, що свідчить про поступове, але недостатнє зростання ефективності використання активів.

Попри покращення у показниках ліквідності та прибутковості, компанія потребує подальшого зниження витрат і покращення ефективності використання активів для стабілізації та покращення фінансової ситуації;

2. Проведено аналіз ринку будівельних послуг, виокремлено головних конкурентів ТОВ БК «МД ГРУП», надано характеристику ринку, поточному стану та тенденціям. Визначено, що на ринку переважає використання «традиційних» методів будівництва — монолітний та каркасно-монолітний;

3. За результатами аналізу комерційного потенціалу підприємства, поточний стан ТОВ БК «МД ГРУП» оцінено як «задовільний» та було виявлено проблемні сфери у бізнес-діяльності. ТОВ БК «МД ГРУП» демонструє потенціал у ринковій сфері, але потребує удосконалення в технологічному та управлінському аспектах, щоб залишатися конкурентоспроможним. Водночас, прямі конкуренти мають стабільний комерційний потенціал, який може бути підсилений за рахунок більш ефективного управління та стратегічного розвитку в ринковій та управлінській сферах;

4. обґрунтовано, що для розвитку комерційного потенціалу підприємства, ТОВ БК «МД ГРУП» має використовувати інноваційні рішення;

5. проведено порівняльну оцінку базового варіанту-аналогу – системи опалубки Doka та збірних конструкцій Reikko і розраховано для кожного виду інтегральний показник конкурентоспроможності. Визначено, що конкурентоспроможність болтових з'єднань Reikko, вища за технологію - аналог системи опалубки Doka. Щодо використання цієї технології в будівельних проєктах, то її використання на ринку, де основним конкурентом є системи опалубки Doka є перспективним.

Розраховано, NPV проєкту за стандартною методикою та PI по впровадженню нової технології із використанням болтових з'єднань Reikko. Обчислене значення NPV є позитивним і становить 2064.57 тис. грн. Розраховане значення PI 2,27 свідчить про те, що на кожну інвестовану гривню проєкт генерує 2,27 грн. А отже, проєкт можна включати в стратегічні плани та вважати його реалізацію економічно обґрунтованою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конкуентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Дмитрієв І.А. Кирчата І.М. Шершенюк О.М. - Харків, 2020 – 340с.
2. Потенціал і розвиток бізнесу : навч. посіб. / за ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 592 с.
3. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
4. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p
5. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
6. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека підприємства як фактор успішної комерціалізації інновацій. Управління комерціалізацією інноваційної продукції. Суми. Триторія, 2019. С. 117-139.
7. Барібіна Я. О. Підходи до визначення сутності поняття "потенціал" у категоріальному апараті. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2011. № 6(2). С. 48-53
8. Красноручський О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024 рік. Том 9. № 2. С. 113 – 121.
9. Турило А.М., Богачевська К.В. Потенціал підприємства: сутність, класифікація, види. Бізнес Інформ. 2014. № 2. С. 259-263.
10. Богма О., Ганечко І., Лимар В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. Scientia fructuosa. 2022. № 1 (141). С. 58 –68.

11. Дараган А.В., Геворкян А.Ю. Формування складників фінансового потенціалу підприємства. Економічний простір. 2021. № 167. С. 55 – 58.
12. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. Вісник КНТЕУ. 2017. № 1. С. 73-82.
13. Орехова А.І. Управління розвитком економічного потенціалу суб'єктів агробізнесу: монографія. Харків «Смугаста типографія». 2018. 317 с.
14. Ажаман І. А., Жидков О. І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2019. № 4. С. 22–25.
15. Круш П. В., Дергалюк М. О. Обґрунтування складових економічного потенціалу підприємства як системи. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 21. С. 11–14.
16. Коваль Л. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 690. С. 59–65.
17. Алієв Р.А. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. Підприємництво та інновації. 2019. № 9. С. 54-59.
18. Занора В., Куценко Д., Одородько Н. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 2 (18). С. 40-51
19. Цимбал, Л.І. Інтелектуальний потенціал розвитку економіки у глобальному середовищі: український контекст. Економіка України. – 2019. – №1. – С. 34-46.
20. Нижник, І.В. Процеси підвищення виробничого потенціалу в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. №1. С. 189-192.
21. Карпенко, Н.О. Економічний потенціал підприємства як основа його динамічного розвитку. Проблеми розвитку підприємництва в Україні в контексті активізації процесів євроінтеграції. 2019. С. 99-102.

22. Баксалова, О.М. Розвиток сучасних підходів до визначення поняття "економічний потенціал підприємства". Інструменти регулювання національної економіки та національної безпеки в умовах сучасних глобальних викликів. 2020. С. 3-4.
23. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с.
24. Т. Г. Рзаєва, М. Грицаюк. Обґрунтування напрямів оцінки потенціалу відповідно до потреб економічного аналізу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. Т. 1, № 2. С. 107-113.
25. Усикова О.М. Розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу: теорія, методологія, практика [текст] : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. Харків, 2018. 38 с.
26. Ляхович Л.А. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та управління. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 22. С. 92 – 98.
27. Розвиток наукового потенціалу національної економіки: монографія. – Київ : Кондор, 2021. 264с.
28. Лой, А. Економічний потенціал підприємства торгівлі: структурний аспект. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2021. №6. С. 80-88.
29. Онешко, С.В. Методологічні засади формування моделі реалізації промислової політики Україні в контексті підвищення економічного потенціалу. Економіка і держава. 2021. №12. С. 70-77.
30. М. І. Зверяков, Н. О. Кухарська, Н. А. Клевцевич, О. С. Шараг. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція : монографія. Одеса : Інтерпрінт, 2019. 236 с.
31. Лещух, І.В. Інноваційний потенціал регіонів України: методичні підходи та результати оцінки. Фінанси України. 2020. №4. С. 97-110.

32. В. А. Довженко, В. В. Лазаренко. Управління інтелектуальним потенціалом національної економіки. Економіка і держава. – 2021. – №2. – С. 78-83
33. О. В. Овецька, Н. В. Перегінняк. Пріоритетні напрями розвитку потенціалу сільськогосподарської компанії в Україні. Інфраструктура ринку. 2021. № 51.
34. Б. М. Гнатківський. Властивості економічного потенціалу суб'єктів бізнесу в парадигмі інвестиційно-інноваційної моделі розвитку. Бізнес Інформ. 2022. № 7. С. 171-176.
35. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. Вісник КНТЕУ. 2017. № 1. С. 73-82.
36. Лисенко А.М., Коряк А.С. Поняття економічного потенціалу та концептуалізація підходів до його трактування. Центральнo-український науковий вісник. Економічні науки. 2020. Випуск 5 (38). С. 221-227.
37. Я. Квач, Н. Кузьминчук, Т. Куценко. Енергоефективність як потенціал економічного розвитку країни. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2021. №3. С. 52-62.
38. Шапурова О. О. Систематизація методологічних аспектів оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища сукупного економічного потенціалу підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 23. С. 41-47
39. О. І. Гончар, К. Я. Мельничук, М. В. Гончар. Теоретичні засади формування ефективної системи управління економічним потенціалом підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. Т. 1. С. 207-213.
40. Вишневський В. П., Гаркушенко О. М., Князєв С. І. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал. Київ: Академперіодика, 2020. 188 с.
41. Кобець С. П., Ващенко О. М. Методичний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 6.

42. О. І. Дем'янчук. Економічна оцінка фінансового потенціалу адміністративно-територіальних одиниць і його диспропорції. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 4. С. 163-171.
43. N. Volkova, I. Zagrebelna. Methods of estimation of development capacity of processing enterprises and peculiarities of their application. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 40. С. 149-154.
44. Бреус С. В., Т. С. Поліщук. Дослідження сутності інноваційного потенціалу у контексті управління інноваціями на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2021. № 51.
45. Гурей І. І. Покращення компетенцій персоналу як напрям публічного управління інвестиційним потенціалом підприємств. Публічне управління та митне адміністрування. 2023. № 4. С. 26-32.
46. Коць О. О., Скіп Р. А. Дослідження сутності та динаміки інвестиційної привабливості українських підприємств. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2023. № 4 (72), т. 2. С. 30-35.
47. Галушка З.І. AGILE-менеджмент як інноваційний підхід до управління проєктами. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 47. С. 76-79.
48. Долга Г., Хитрова О. Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес-процесами. Сталий розвиток економіки. 2024. Вип. (2(49)). С. 141–145.
49. Дергачова В. В., Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2022. Випуск 14. С. 60–68.
50. Кучмійова Т. С. Діджиталізація бізнес-процесів в умовах трансформаційних перетворень. Інвестиції: практика та досвід. 2023. Вип. 10. С. 77–80.
51. Вовк, О. М., Дудік, А. О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. Економічний простір, (162), 2020. С. 53-56.

52. Декалюк, О. Development of algorithms for strategic management of the potential of the enterprise in the work of the manager. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (35), 2020. P. 189-196.

53. Пасько М. Концептуальні засади формування та управління потенціалом підприємства і його складовими / М. Пасько // *Modern foundations of economics, management and tourism: collective monograph* / – Boston : Primedia eLaunch, 2022. – P. 201-248

54. Щебель, А. (2020). Управління потенціалом підприємства як конкретна функція менеджменту. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 24, 79-85

55. Маркіна І. А. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 26. С. 76-81.

56. Машлій Г., Баляс І. Елементи системи управління виробничим потенціалом підприємства та напрями покращення його використання / *Матеріали науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному та локальному вимірах»*: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р./за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. с. 20-21.

57. Балахонова, О. В. (2021). Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 20(2(48), 98–115.

58. Ілляшенко Н. С. Механізм управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного інноваційного розвитку промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №2.

59. Чорна Л. О., Піщик О. В., Матяш О. Ю. Еволюційний розвиток управлінського потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 59–63.

60. Khachatryan V. V. Entrepreneurial potential of the enterprise in terms of integration changes: formation, management, development: a monograph. Khmelnytsky: Publisher PE Zakolodny MI, 2019.
61. Otenko I. P. Strategic management of enterprise potential. Kharkiv: KhNEU, 2006
62. Haddara M., Norveel J., Langseth M. Enterprise Systems and Blockchain Technology: The Dormant Potentials. *Procedia Computer Science*. 2021. 181. 562–571. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.203>.
63. Mourtzisa D., Bolia N., Dimitrakopoulou G., Zygomalasa S., Koutoupes A. Enabling Small Medium Enterprises (SMEs) to improve their potential through the Teaching Factory paradigm. *Procedia Manufacturing* 2018. 23. 183–188.
64. Gwarda-Gruszczyńska E. (2010): Quicklook™ jako metoda oceny potencjału komercyjnego innowacji i technologii *Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica* 234.
65. Kathleen A.R. (2003): *Bringing New Technology to Market*, Prentice Hall, New Jersey.
66. Martyniuk A.O. (2002): Market opportunity analyses and technology transfer, *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation* – Vol. 1, No.4 pp. 385–404.
67. Martyniuk A.O., Jain R.K., Stone H.J. (2003): Critical success factors and barriers to technology transfer: case studies and implications, *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation* – Vol. 2, No. 3, pp. 306–327.
68. Martino J.P. (1995): *R&D Project Selection*, John Wiley & Sons.
69. Triandis H.C. (1990): *Management of Research and development organizations*, John Wiley & Sons.
70. Bandarian R.: Evaluation of commercial potential of a new technology at the early stage of development with fuzzy logic. *Journal of Technology Management & Innovation* 2007, Volume 2, Issue 4, pp. 73–85.

71. Офіційний сайт ТОВ БК «МД ГРУП». URL: <https://www.bkmdgroup.com/>
72. Офіційна сторінка ТОВ БК «МД ГРУП» YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31865764/
73. Фінанси підприємств : підручник / В. В. Сокуренко, Д. В. Швець, С. М. Бортник, С. О. Ткаченко ; за заг. ред. В. В. Сокуренка; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – 2-ге вид., допов. та перероб. – Харків : ХНУВС, 2022. – 292 с.
74. Економіка підприємства: підручник / М.В. Афанасьєв, О.Б. Плоха. – К.: Ліра-К, 2023. – 664 с.
75. Економіка підприємства : підручник : у 3 т. / Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т ; за ред. А. В. Непрана, І. Ю. Шевченко. – Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2024. – Т. 3. – 528 с.
76. Сумець, О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
77. Губанова Н. Н. Маркетинговий аналіз ринку у сучасних умовах: мікроекономічний аспект / Н. Н. Губанова // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я = Information technologies: science, engineering, technology, education, health : тези доп. 31-ї Міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2023, 17-20 травня 2023 р. / ред. Є. І. Сокол ; уклад. Г. В. Лісачук. – Харків : НТУ "ХПІ", 2023. – С. 710.
78. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
79. Краузе О. І. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2022. Том 76. № 3. С. 81–90.
80. Belina B., Łopacińska L., Karsznia W.: Commercial potential oriented evalutaion of innovative products. Maintenance Problems 4/2012, pp. 23–32.

81. Saaty T.L. (1980): The Analytic Hierarchy Process. New York: McGraw Hill. New York.
82. Saaty T.L. (2008): Decision making with the analytic hierarchy process. Int. J. Services Sciences. Vol. 1. No 1, pp. 83–97.
83. Закон України від 29.07.2022 №2486-IX "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення вимог цивільного захисту під час планування та забудови територій. Верховна Рада України. Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>.
84. KSE. Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України: аналіз та прогнози. 2024. С. 111. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02_09_24_Zvit_Strukturni_zmini_ta_vikliki_v_budivelni_i--_industrii--.pdf
85. Офіційний сайт Світового банку. URL: <https://www.worldbank.org/>
86. Коба О. В. Ризики і загрози економічної безпеки будівельної галузі України в умовах воєнного стану. "The 4 th International scientific and practical conference "Eurasian scientific discussions" (May 8–10, 2022) Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2022. pp. 367–371.
87. T. Davenport. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, US: Harvard Bu-siness School Press, 1993.
88. U. Andrusiv, O. Galtsova. "Evaluation of innovation activity of construction enterprises". Scientific bulletin of Polissia, 3(11), P.1, pp. 204-215, 2017, URL: [https://doi:10.25140/2410-9576-2017-1-3\(11\)-204-215](https://doi:10.25140/2410-9576-2017-1-3(11)-204-215).
89. N. Becheikh, R. Landry, & N. Amara. "Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993-2003". Tech-novation, 26(5), pp. 644-664, 2006.
90. S. Illiashenko, & Yu. Shypulina. 2007. Product innovative policy. URL: <https://lib.sumdu.edu.ua/Books/1539.pdf>
91. H. Armbruster, A. Bikfalvi, S. Kinkel, & G. Lay. (2008). "Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in

largescale surveys". Technovation, 28(10), pp. 644-657. URL: <https://doi:10.1016/j.technovation.2008.03.003>

92. Andrusiv, I. Kinash, A. Cherchata, A. Polyanska, O. Dzoba, T. Tarasova, & H. Lysak. 2020. "Experience and prospects of innovation development venture capital financing". Management Science Letters, 10(4), pp. 781-788. URL: <https://doi:10.5267/j.msl.2019.10.019>

93. M. Crossan, & M. Apaydi. "A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature". Journal of Management Studies, 47(6), pp. 1154-1191, 2010. URL: <https://doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>

94. PEIKKO: Інноваційні рішення для сталого будівництва. URL: <https://profbuild.in.ua/uk/intervyu-2/6042-peikko-innovatsijni-rishennya-dlya-stalogo-budivnitstva>

95. Волошин О.Ф., Мащенко С.О. Моделі та методи прийняття рішень: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – 3-ге вид., перероб. та допов. – К. : ВПЦ "Київський університет", 2020.

96. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни "Економіка та організація інноваційної діяльності" для студентів напряму підготовки 6.030504 "Економіка підприємства" всіх форм навчання. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 151 с.

97. Василевич Л.Ф., Семеняка С.О. Фінансова математика : навч. посіб. / Л.Ф. Василевич, С.О. Семеняка ; Київ. ун-т ім. Б. Грінченка. — К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2020. — 228 с

Звіт подібності

метадані

Заголовок
Дослідження ринку і комерційного потенціалу підприємства

Автор
Стародуб В.В. Науковий керівник / Експерт
Галиця І.О.

підрозділ
кафедра комерційної діяльності і логістики

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		17
Інтервали		4
Мікропробіли		10
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		48

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз			Копір тексту	
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)		КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://secure.ubki.ua/b2/ubkireport/opendata/42310520		44	0.28 %
2	https://secure.ubki.ua/b2/ubkireport/opendata/42310520		40	0.25 %
3	http://nikiforova.vk.vntu.edu.ua/file/4d771aaf15a3dc074179baa35c6bec8c.pdf		34	0.22 %
4	MONITORING OF THE COMMERCIAL POTENTIAL OF INTELLECTUAL AND INNOVATIVE BUSINESS STRUCTURES Райко Діана, Лариса Шаульська, Ірина Долина, Дюжев Віктор;		29	0.18 %
5	https://secure.ubki.ua/b2/ubkireport/opendata/44169189?lng=EN		28	0.18 %