

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**ШУЛЬГУН Світлана Дмитрівна**

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ /**  
**FORMATION OF ORGANIZATION DEVELOPMENT STRATEGY**

спеціальність 073 Менеджмент  
освітньо-професійна програма – «Менеджмент»  
Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»  
Виконала студентка групи МЕНм - 21  
**С.Д. Шультун**

\_\_\_\_\_  
Науковий керівник:  
к.е.н., доцент \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Кваліфікаційну роботу допущено до  
захисту:  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор  
М.М. Шкільняк

\_\_\_\_\_  
*прізвище, ініціали підпис*

ТЕРНОПІЛЬ, 2024

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                                       | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>                                        | <b>6</b>  |
| 1.1. Стратегічний розвиток організації: сутність та поняття.....                                                                        | 6         |
| 1.2. Види стратегічного розвитку організації.....                                                                                       | 13        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» .....</b>                                      | <b>21</b> |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваної компанії.....                                                                | 21        |
| 2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваної компанії.....                                                          | 27        |
| 2.3. SWOT-аналіз діяльності досліджуваної компанії .....                                                                                | 38        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» .....</b> | <b>42</b> |
| 3.1. Основні проблеми формування стратегічного розвитку на досліджуваному підприємстві .....                                            | 42        |
| 3.2. Напрямки удосконалення формування стратегічного розвитку на досліджуваному підприємстві .....                                      | 48        |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>                                                                                                                   | <b>56</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>                                                                                                 | <b>60</b> |
| <b>ДОДАТКИ .....</b>                                                                                                                    | <b>64</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний бізнес-світ характеризується швидкими змінами та жорсткою конкуренцією, що змушує компанії постійно шукати нові шляхи розвитку. В таких умовах формування ефективної стратегії стає не просто важливим, а життєво необхідним для кожної організації. Правильно розроблена стратегія допомагає компаніям не тільки втриматись на плаву в складні часи, але й розвиватися, здобуваючи переваги над конкурентами.

Будівельна галузь особливо гостро відчуває потребу у стратегічному плануванні, оскільки пов'язано з тим, що будівництво - дуже ресурсомістка сфера, де проекти часто тривають роками, а успіх значною мірою залежить від загальної економічної ситуації в країні. Зараз, коли ціни на будматеріали постійно зростають, вартість енергії б'є рекорди, а конкуренція на ринку нерухомості стає все жорсткішою, будівельним компаніям як ніколи потрібна чітка та гнучка стратегія розвитку.

Сьогодні будівельні компанії просто не можуть дозволити собі працювати без продуманої стратегії. Така стратегія має враховувати всі особливості галузі, ситуацію на ринку, можливості самої компанії та потенційні ризики. Тільки так можна ефективно використовувати наявні ресурси та успішно конкурувати на будівельному ринку.

**Ступінь висвітлення проблеми у вітчизняній та зарубіжній літературі.** Теоретичні та практичні аспекти стратегічного розвитку організацій досліджували такі вітчизняні науковці, як В.А. Забродський, М.О. Кизим, Кукушкін, О.М. С. Лихолат, Н. Воробель, Л.Я. Малюта, Б.М. Мізюк, Г.В. Осовська, О.Л. Іщук, О.С. Виханський, З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, А.П. Наливайко та інші. Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок зробили М. Портер, Г. Мінцберг, А. Томпсон, А. Стрікланд. Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання формування стратегії розвитку будівельних підприємств в сучасних умовах потребує подальшого дослідження.

**Метою кваліфікаційної роботи** є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні аспекти стратегічного розвитку організації;
- проаналізувати види стратегічного розвитку організації;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД»;
- провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії;
- здійснити SWOT-аналіз діяльності підприємства;
- виявити проблемні аспекти формування стратегічного розвитку;
- розробити рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес формування стратегії розвитку ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД»;

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку будівельного підприємства.

**Методи дослідження.** У ході дослідження було використано різні методи, які допомогли всебічно вивчити проблему та отримати достовірні результати. Зокрема, системний аналіз дозволив розглянути компанію як цілісну систему та зрозуміти взаємозв'язки між її елементами. За допомогою статистичного аналізу ми опрацювали фінансові показники підприємства за останні роки та виявили основні тенденції його розвитку.

Для кращого розуміння зовнішнього середовища було застосовано PEST-аналіз, який допоміг оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність компанії. SWOT-аналіз дав можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що існують на ринку.

Для наочного представлення отриманих результатів використовувався графічний метод, а метод експертних оцінок допоміг зібрати та проаналізувати

думки фахівців галузі щодо перспектив розвитку будівельного ринку та можливих стратегій розвитку компанії.

Комплексне використання всіх цих методів забезпечило глибину дослідження та обґрунтованість зроблених висновків і рекомендацій.

**Наукова новизна роботи** полягає в удосконаленні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку будівельного підприємства в сучасних економічних умовах.

**Практична значущість отриманих результатів** полягає в можливості їх використання керівництвом ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» для удосконалення стратегічного управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Основні результати дослідження** були представлені на науково-практичній конференції та опубліковані в збірнику наукових праць.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 37 найменувань та 3 додатки. Загальний обсяг роботи становить 67 сторінок, включаючи 24 таблиці, та 5 рисунків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **1.1. Стратегічний розвиток організації: сутність та поняття**

Із розвитком ринкових перетворень в Україні, вітчизняні підприємства стикаються з нагальною потребою визначення пріоритетних напрямів своєї діяльності. Ті підприємства, яким вдалося подолати виклики адаптації та вижити в умовах конкуренції, отримали можливості та водночас зобов'язання щодо формування стратегії подальшого розвитку. На цьому етапі господарювання гостро постає завдання стратегічного бачення майбутнього бізнесу - його цільових ринків, ключових компетенцій, конкурентних переваг тощо. Від здатності менеджменту спроектувати довгострокову траєкторію прогресу підприємства залежатиме її життєздатність та фінансово-економічні результати.

Саме тому, для того щоб успішно розкрити стратегічний розвиток підприємства, вважаємо за доцільне проаналізувати поняття «стратегія розвитку підприємства», оскільки незважаючи на численні дослідження цієї концепції, залишаються певні прогалини у розумінні та визначенні самого поняття. Доцільно для початку простежити генезу поняття «стратегія» та «розвиток» у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі, встановити взаємозв'язок між ними і на цій підставі сформулювати власне бачення дефініції «стратегія розвитку підприємства».

Етимологічно термін «стратегія» походить від давньогрецьких слів «stratos» - військо та «аго» - веду, керую. Тобто, може говорити про те, що первісно це поняття позначало мистецтво чи науку ведення військових дій. Підтвердженням слугує давньокитайський трактат «Мистецтво війни» Сунь-цзи (5 століття до н.е.), присвячений військовій стратегії. Втім, на початку 1960-х років термін починає застосовуватися і в менеджменті [12, с. 221].

З огляду на вищесказане, можемо побачити, порівнюючи теперішній час, що походження терміну «стратегія» з часом еволюціонувало від

вузькоспеціалізованого військового значення до більш широкого вжитку в сфері менеджменту та економіки. Однак при цьому виникає необхідність уточнити та конкретизувати саме значення цього терміну вже в новому контексті, адже підходи різних дослідників можуть дещо відрізнятися.

Саме тому, на наш погляд, доцільно на основі наявних наукових напрацювань узагальнити і систематизувати підходи до розуміння поняття «стратегія» в менеджменті як серед вітчизняних, так і зарубіжних вчених (табл. 1.1 та 1.2).

Таблиця 1.1.

**Наукові підходи вітчизняних науковців до визначення поняття  
«стратегія»**

| №  | Науковець                         | Поняття «стратегія»                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Забродський В.А.,<br>Кизим М.О.   | «довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, який стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей» [11, с. 76]. |
| 2. | Осовська Г.В.,<br>Іщук О.Л.       | «генеральний напрямок дій організації, сфокусованих на досягнення основної мети в умовах непевного зовнішнього середовища» [18, с. 160].                                                                                                                                 |
| 3. | Томпсон А.А.,<br>Стрікланд А. Дж. | «план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей» [31, с. 251].                                                                                                                                       |

Примітка: складено автором [11, с. 76; 18, с. 160; 31, с. 251]

Як можемо побачити із таблиці 1.1. усі визначення акцентують увагу на довгостроковому, перспективному характері стратегії. Стратегія орієнтована на майбутнє і визначає напрям руху організації на тривалий період. Більшість визначень підкреслюють, що стратегія покликана допомогти організації досягти своїх цілей в умовах невизначеного зовнішнього середовища. Тобто стратегія має адаптивний характер. Деякі науковці розглядають стратегію як конкретний план дій чи набір заходів, в той час як інші акцентують увагу саме на узагальненому, якісному визначенні напрямку розвитку. Але тим не менше, ми вважаємо, що найбільш точним і всеохоплюючим, на мою думку, є визначення, яке поєднує в собі якісний, стратегічний аспект з конкретними сферами та інструментами реалізації стратегії в організації.

**Наукові підходи зарубіжних науковців до визначення поняття  
«стратегія»**

| №  | Науковець         | Поняття «стратегія»                                                                                                          |
|----|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Генрі Мінцберг    | «модель або план, який інтегрує головні цілі, політики та дії організації в єдине ціле» [35, с. 10].                         |
| 2. | Річард Уіттінгтон | «довготерміновий план для ефективного розподілу ресурсів та досягнення конкурентних переваг» [37, с. 3].                     |
| 3. | Маркідес          | «інтегрований план дій, розроблений для досягнення пріоритетних цілей з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов» [34, с. 3]. |

Примітка: складено автором на основі

З огляду на представлені визначення зарубіжних дослідників у табл. 1.2. можемо побачити, що вони розглядають стратегію як певний план чи модель дій, що охоплює довгострокову перспективу. В тому числі, за їхніми підходами, стратегія спрямована на досягнення ключових цілей і завдань організації, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні умови. Деякі вчені фокусуються на стратегічному розподілі ресурсів, в той час як інші більше уваги приділяють інтеграції основних напрямів діяльності. Окремі дослідники акцентують саме на досягненні конкурентних переваг як ключової мети стратегії. Тому ми виділимо на наш погляд, найбільш суттєве та збалансоване визначення, яке поєднує в собі як стратегічне бачення, так і конкретний операційний план реалізації стратегії.

Якщо ж порівняти визначення представників вітчизняної та зарубіжної науки, то можна побачити певні відмінності. Так, вітчизняні вчені більше акцентують увагу на якісних, змістовних аспектах стратегії - визначенні сфер діяльності, форм та напрямків розвитку. Зарубіжні дослідники частіше розглядають стратегію як конкретний план дій чи модель. Закордонні науковці приділяють більше уваги зовнішнім умовам та адаптації до динамічного ринкового середовища. Вітчизняна наука більшою мірою орієнтована на внутрішні процеси в організації. Зарубіжжя сильніше акцентує стратегічне управління в контексті конкуренції та досягнення стійких конкурентних переваг. Українські вчені мають трохи ширше бачення, враховуючи також взаємовідносини усередині організації.



Тим не менше, важливо відзначити, що аналіз додаткових наукових джерел дозволяє виокремити такі підходи до визначення поняття «стратегія підприємства»: 1) набір правил для прийняття рішень [6, с. 225]; 2) модель дій, план дій [21, с. 261]; 3) деталізований комплексний план [33, с. 99]; 4) система рішень; 5) довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку; 7) набір напрямів діяльності тощо [3].

Далі у нас впливає факт визначення поняття «розвиток». Розглядаючи зміст дефініції «розвиток», варто звернутися до визначення, запропонованого Л.Г. Мельником. На думку науковця: «розвиток - це незворотна, спрямована та закономірна зміна системи, що ґрунтується на реалізації властивих їй внутрішніх механізмів самоорганізації» [9, с. 23]. Тут можемо побачити, що ключовими рисами розвитку є: незворотність - неможливість повернення до попереднього стану; спрямованість - наявність певної траєкторії, вектора змін; закономірність - підпорядкованість об'єктивним закономірностям; впорядкованість - узгодженість складових процесу; активна роль внутрішніх чинників - визначальна роль внутрішнього потенціалу системи.

Взагалі, концепція розвитку організації почала формуватися в науковій літературі у 1950-х роках. Спочатку організаційний розвиток розглядався як стратегія системних змін для підвищення ефективності шляхом удосконалення управління, структур та культури. У 1960-1970-х роках акцент робився на внутрішньому вдосконаленні організації - поліпшенні комунікацій, уточненні ролей, формуванні команд тощо.

З 1980-х під впливом посилення конкуренції та інформатизації зміст цього поняття еволюціонував. Ключовими елементами почали виступати місія, цінності, бачення, стратегія. Розвиток організації став розглядатися як комплекс стратегій та заходів щодо запланованих змін для кращого узгодження можливостей організації та вимог зовнішнього середовища [36, с. 77].

Серед сучасних українських дослідників варто відзначити підхід І.Р. Сухорської до трактування організаційного розвитку. На її думку: «це - система запланованих внутрішніх організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію

функціонування організації стосовно наявних та очікуваних станів зовнішнього середовища» [27, с. 263]. Тому, бачимо, що акцент робиться на системності та узгодженості внутрішніх перетворень в організації з метою адаптації до реалій та прогнозованих викликів оточення. Такий підхід, на нашу думку узгоджується із сучасними тенденціями розуміння організаційного розвитку та дозволяє комплексно оцінити його сутність і зміст.

Відзначимо, що аналіз визначень «стратегія» та «розвиток» дозволяє побачити тісний взаємозв'язок між цими поняттями. З одного боку, прихильники стратегічного менеджменту розглядають розвиток як результат реалізації стратегії. З іншого боку, дослідники організаційного розвитку визначають стратегію як інструмент забезпечення прогресу організації.

Можна погодитися з деякими науковців, які відзначають, що саме стратегія формує бачення майбутнього розвитку [15]. На підприємствах без чіткої стратегії розвиток носить еволюційний характер. Натомість в підприємствах, які діють за стратегічним планом, він відбувається революційно. Як зазначав науковці: «стратегічне управління притаманне лише організаціям, готовим до радикальних змін» [14, с. 138].

Враховуючи тісний зв'язок між поняттями «стратегія» та «розвиток», вбачається доцільним дослідити комплексне поняття «стратегічний розвиток підприємства» та його сутність. Ми вважаємо, що це нам дозволить глибше зрозуміти процеси формування і реалізації стратегії розвитку на рівні окремого підприємства.

На нашу думку під стратегічним розвитком підприємства слід розуміти цілеспрямований процес якісних перетворень, що базується на чітко сформульованій стратегії та має на меті забезпечення довгострокової конкурентоспроможності і досягнення лідерських позицій у галузі. Стратегічний розвиток передбачає системні, комплексні та послідовні зміни в усіх функціональних сферах діяльності підприємства. Він ґрунтується на чіткому усвідомленні поточного стану компанії, її сильних і слабких сторін, можливостей і

загроз з боку зовнішнього середовища. На цій основі формулюється стратегічне бачення майбутнього розвитку підприємства та шляхи його досягнення.

Таким чином стратегічний розвиток підприємства є усвідомленим, планомірним та комплексним процесом перетворень на підприємстві, спрямованим на зміцнення його конкурентних позицій та досягнення стратегічних цілей.

Тим не менше, з огляду на проаналізовані визначення та формулювання власного, ми вважаємо виокремити низку ознак стратегічного розвитку підприємства (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Ознаки стратегічного розвитку підприємства  
Примітка. Побудовано автором самостійно

Кожна з представлених ознак на рис. 1.1, є по-своєму особливою для стратегічного розвитку підприємства. Так, цілеспрямованість - означає наявність чітко сформульованих стратегічних цілей, на досягнення яких спрямований розвиток підприємства. В даному випадку, цілеспрямованість дозволяє сконцентрувати ресурси та зусилля на пріоритетних напрямках. В свою чергу, системність - передбачає розгляд підприємства як єдиної системи з узгодженим функціонуванням усіх його підрозділів та процесів, що забезпечує комплексний характер стратегічного розвитку. Якщо ж говорити про планомірність важливо відзначити наявність сформованих на тривалий період планів реалізації обраних

стратегій. Також, можливо і проявляється дисципліна процесу стратегічного розвитку.

Така ознака як орієнтація та лідерство - передбачає формування конкурентних переваг і лідерських позицій підприємства на ринку. Вона визначає успішність його стратегічного розвитку. Тоді коли довгострокова спрямованість - означає орієнтацію на перспективу, що виходить за межі поточної діяльності. Дана ознака спрямована на забезпечення стійкого розвитку підприємства. В свою чергу адаптивність - передбачає здатність пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, що гарантує гнучкість та безперервність процесу стратегічного розвитку.

Тим не менше, розглядаючи вищезазначені ознаки та сутність стратегії розвитку підприємства, доцільно виокремити її ключові характеристики (рис. 2.1), зокрема ті, які виділяють науковці, оскільки вони в сукупності визначають зміст та особливості стратегії розвитку організації. Такими характеристиками є:

1. Врахування внутрішнього та зовнішнього середовища. Стратегія має базуватися на аналізі внутрішніх можливостей підприємства та умов зовнішнього оточення.
2. Довгострокова орієнтація. Стратегія передбачає формування напрямів розвитку на тривалий період.
3. Гнучкість. Необхідність оперативної адаптації стратегії до змін у середовищі.
4. Підвищення конкурентоспроможності підприємства, його товарів/послуг.
5. Врахування людського фактору, розвитку персоналу.
6. Інвестиційне забезпечення потреб розвитку.
7. Орієнтація на досягнення ефективних результатів, конкретних вигод.
8. Інноваційна спрямованість - фокус на модернізації та оновленні.
9. Врахування ризику та невизначеності умов реалізації.

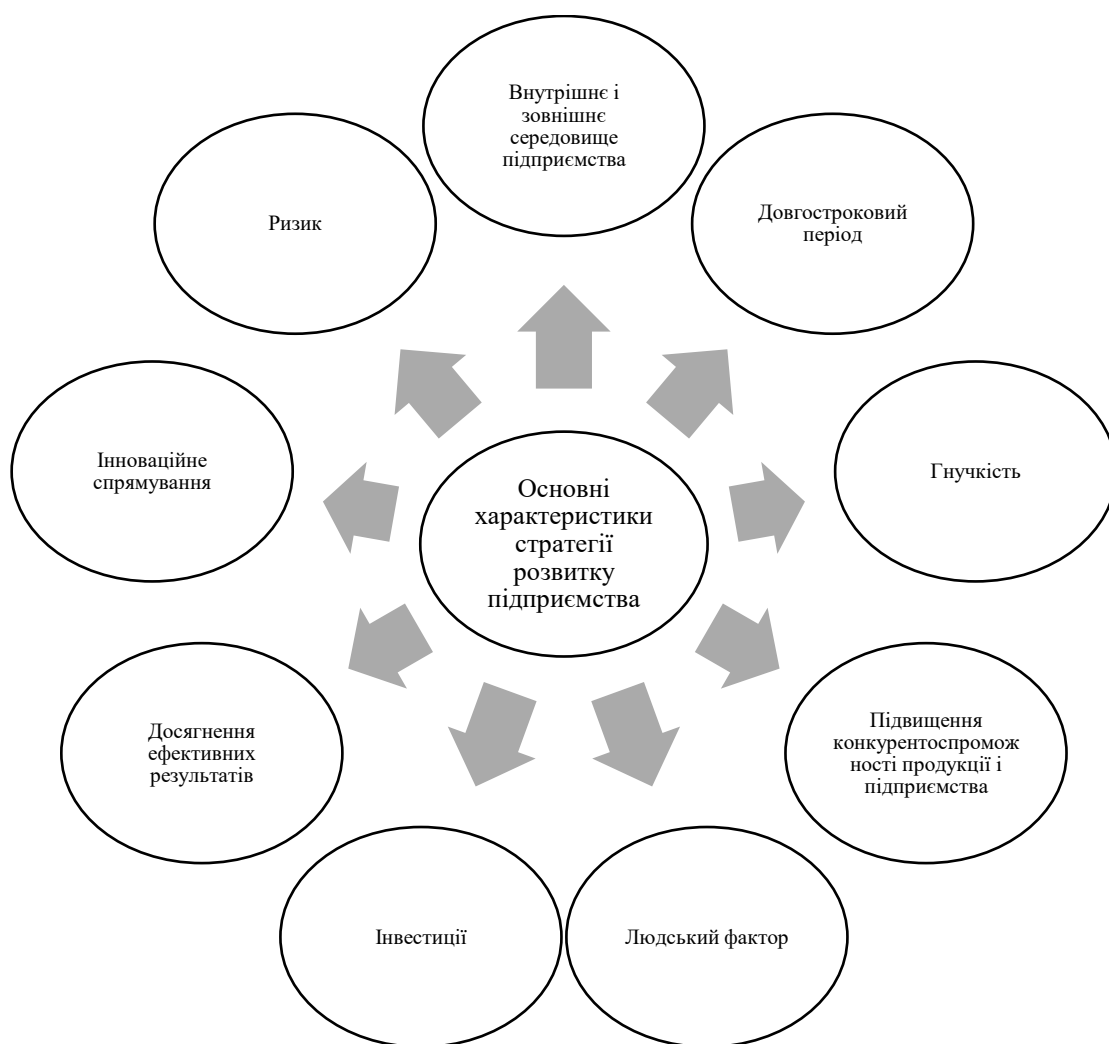


Рис. 1.2. Основні характеристики стратегії розвитку підприємства  
Примітка. Побудовано автором на основі джерела [7, с. 349]

Всі складові характеристики які передбачені на рис. 1.2 у сукупності визначають зміст та особливості стратегії розвитку організації. Таким чином, стратегія розвитку підприємства є комплексним довгостроковим планом дій, спрямованим на забезпечення ефективного функціонування та зростання організації в умовах динамічного конкурентного середовища. Вона має враховувати як внутрішні можливості компанії, так і зовнішні тенденції, забезпечуючи гнучке пристосування до змін. Реалізація обраної стратегії розвитку дозволяє підприємству підвищувати конкурентоспроможність, впроваджувати інновації та досягати сталого економічного зростання.

## 1.2. Види стратегічного розвитку організації

Попри різноманітність цілей, які ставлять перед собою підприємства, розробляючи стратегії розвитку, існують певні усталені типи таких стратегій. Вони базуються не стільки на конкретних завданнях компаній, скільки на сферах їхньої діяльності та взаємодії з економічними контрагентами. Ми вважаємо, що це пов'язано з унікальністю кожного підприємства з огляду на наявні ресурси та можливості менеджменту щодо прийняття управлінських рішень.

Таким чином, впливає те, що необхідно доцільно розробити класифікацію стратегій розвитку за ключовими параметрами: мета діяльності, характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища, наявні ресурси тощо. Класифікація віднести ту чи іншу стратегію підприємства до певного класу. Звичайно, будь-яка стратегія матиме індивідуальні особливості, адже формується під впливом низки специфічних чинників. Проте такий підхід до класифікації стратегій допоможе певною мірою уніфікувати їх різновиди за спільними характеристиками.

Відзначимо той факт, що на сьогодні виділяють три основні типи стратегій розвитку компанії (рис. 1.2), які передбачають альтернативний вибір між:

- 1) стабілізацією досягнутих результатів роботи;
- 2) подальшим зростанням;
- 3) скороченням інвестицій в діючий бізнес.

Тобто організація може обрати або збереження поточних позицій, або нарощування бізнесу, або ж поступове «згортання» діяльності. Вибір конкретної стратегії залежить від потенціалу компанії, наявних можливостей та цілей керівництва.

Так з огляду на рис. 1.3. вважаємо за доцільне перейти до загального аналізу існуючих стратегій. Розпочнемо зі стратегії зростання. Насамперед зазначимо, що дана стратегія застосовується, коли компанія прагне максимально використати можливості зовнішнього середовища та власні сильні сторони для нарощування обсягів виробництва і продаж. Саме це на нашу думку досягається за рахунок виходу на нові ринки, їх захоплення та підвищення ефективності виробництва.

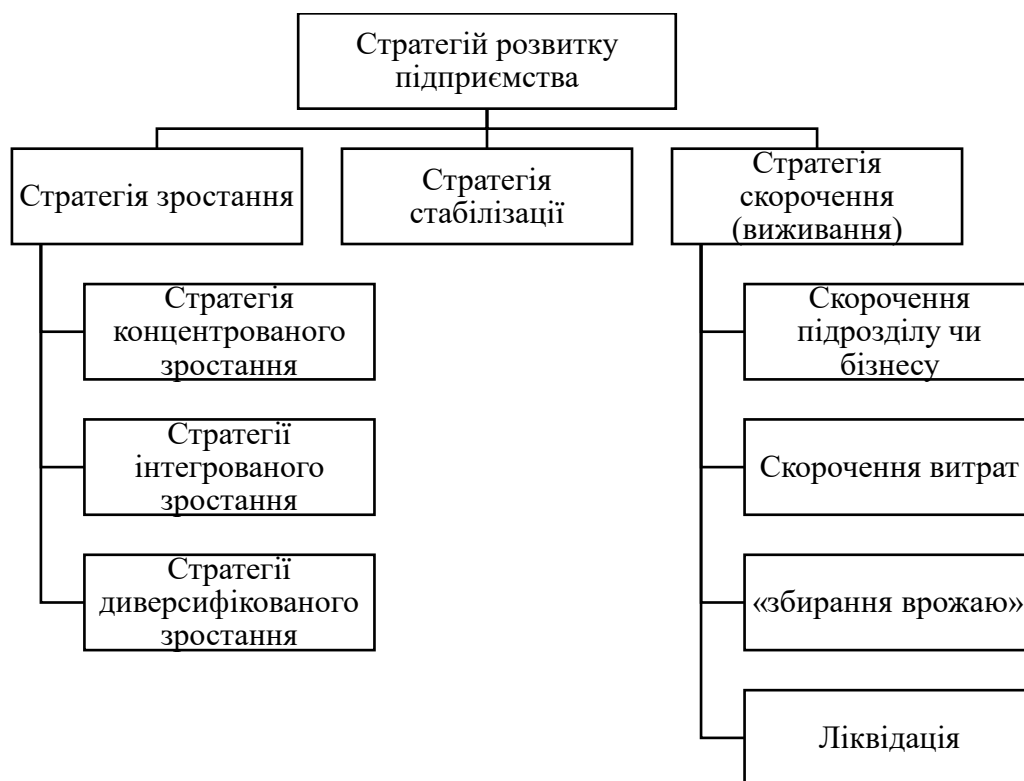


Рис. 1.3. Стратегії розвитку підприємства

Примітка. Побудовано автором на основі джерела [8, с.11-12]

Можна сказати, що стратегія зростання передбачає вибір шляху розвитку компанії та готовність змінити стан одного чи декількох її ключових елементів (рис. 1.4).

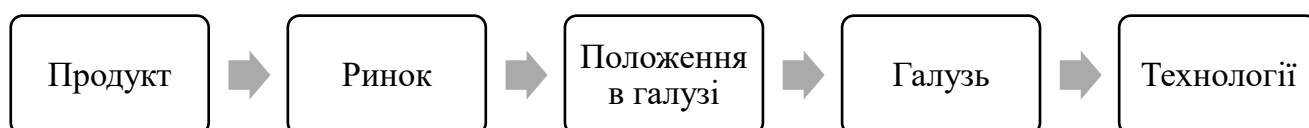


Рис. 1.4. Елементи можливого шляху зростання підприємства

Примітка. Побудовано автором самостійно

Представлена на рисунку 1.4 послідовність переходу від одного елемента до іншого відображає поступове ускладнення стратегії компанії за такими параметрами:

- потреба в інвестиціях;
- рівень ризику;
- необхідність перебудови діяльності;
- тощо.

Тобто спочатку обирається найпростіший шлях розвитку з мінімальними вкладеннями та змінами. По мірі реалізації стратегії, компанія може переходити до

більш складних та амбітних цілей зростання, що вимагатиме додаткових ресурсів, ризиків та трансформації бізнесу. Таким чином, розвиток відбувається поетапно та еволюційно.

Таким чином, стратегія зростання націлена на нарощування обсягів діяльності та покращення позицій компанії за рахунок внутрішнього вдосконалення та зовнішньої експансії.

Далі проведемо характеристику підвидів стратегії розвитку, яку виділяють науковців.

1. *Стратегія концентрованого зростання.* Стратегії концентрованого зростання, які включають [8, с. 11] :

- стратегію зміцнення позицій на ринку - підприємство прагне закріпити лідируючі позиції на ринку зі своїм товаром;
- стратегію розвитку ринку - вихід з відомим товаром на нові ринки збуту;
- стратегію розвитку продукту - удосконалення, модифікація товару на освоєних ринках.

2. *Стратегії інтегрованого зростання* - поєднання зусиль з іншими компаніями: злиття, поглинання тощо. Основними стратегіями інтегрованого зростання є:

- стратегія вертикальної інтеграції «назад» - поєднання діяльності виробничого підприємства з його постачальниками сировини, матеріалів тощо;
- стратегія вертикальної інтеграції «вперед» - інтеграція виробника з компаніями збутової мережі, тобто каналами збуту та просування своєї продукції;
- стратегія горизонтальної інтеграції - об'єднання з компаніями-конкурентами в одній галузі. Наприклад, злиття двох виробників.

3. *Стратегії диверсифікованого зростання* - розширення напрямків діяльності, асортименту продукції [10, с. 89].

Стратегія диверсифікації передбачає розширення сфер діяльності компанії та вихід в нові галузі. Вона включає:

- збільшення асортименту продукції;
- освоєння нових виробництв;



- вихід на нові ринки збут;
- розповсюдження підприємницької діяльності на сфери, не пов'язані з основним бізнесом.

Тобто стратегія диверсифікації передбачає розширення господарської діяльності компанії за рахунок залучення нових товарів, послуг, ринків, галузей, що виходять за межі її основної спеціалізації. Метою є підвищення стійкості та прибутковості бізнесу [8].

Для того, щоб залишити стагнаційні ринки та швидко зайняти ті, що розвиваються, доцільно використовувати стратегії диверсифікованого зростання. Якщо звернути увагу на розвиток економіки України, то саме таку стратегію часто застосовували вітчизняні підприємства у 1990-х роках на початку перебудови. Дослідники стверджують, що це пояснюється тим, що стратегії диверсифікованого зростання, як правило, реалізуються тоді, коли компанія не може розвиватися в межах існуючого ринку, з наявним асортиментом продукції та в рамках поточної галузевої спеціалізації [17, с. 46]. Тобто диверсифікація дає змогу подолати обмеження діючої бізнес-моделі та знайти нові можливості для зростання

Тим не менше, вважаємо за необхідне розглянути деякі стратегії диверсифікації, що застосовують підприємства. По-перше, стратегія центрованої диверсифікації, за якої існуючий бізнес залишається в центрі уваги, а нові напрями розвиваються на основі наявних можливостей, технологій та сильних сторін компанії. По-друге, стратегія конгломератної диверсифікації передбачає вихід в абсолютно нові галузі шляхом придбання непов'язаних з поточною діяльністю активів. По-третє, горизонтальна диверсифікація означає пошук можливостей зростання на існуючих ринках за рахунок нових товарів і послуг, що вимагає освоєння відмінних від поточних технологій.

Таким чином, компанії обирають певну стратегію диверсифікації, спираючись на наявні ресурси, можливості ринку і бажаний ступінь пов'язаності нових напрямів бізнесу з існуючими.

Наступним відзначимо про *стратегію стабілізації*. Взагалі, термін «стабілізація» в економічній науці трактується як зміцнення, забезпечення

стійкості та рівноваги системи. Тому і метою стратегії стабілізації є стійке функціонування компанії.

Ключовими умовами реалізації цієї стратегії є: підвищення цін при збереженні ринків збуту, зниження витрат, збільшення обсягів продажів, залучення додаткових коштів, підвищення ефективності використання ресурсів. Виконання зазначених заходів дозволить компанії досягти стабільності та рівноваги, зміцнити свої позиції на ринку. Таким чином, стратегія стабілізації спрямована на забезпечення стійкого розвитку бізнесу [32, с. 688].

Тим не менше, метою стратегії стабілізації діяльності підприємства є забезпечення сталого та ефективного функціонування бізнесу. Головні передумови успішної реалізації цієї стратегії полягають у наступному:

1. Підвищення цін на продукцію чи послуги за умови збереження наявних ринків збуту, що дозволяє отримати додатковий прибуток без втрати позицій.
2. Оптимізація витрат обігу шляхом скорочення непродуктивних витрат та підвищення ефективності бізнес-процесів.
3. Збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок освоєння нових сегментів ринку, стимулювання попиту тощо.
4. Залучення додаткових фінансових ресурсів у вигляді кредитів чи інвестицій для розширення діяльності.
5. Максимально ефективне використання наявних ресурсів підприємства - матеріальних, трудових, фінансових тощо.

Реалізація цих заходів сприяє досягненню стабільності та зміцненню позицій компанії на ринку [2, с. 104; 16, с. 130].

Наступним для розгляду підпадає стратегія виживання (захисна), яка в свою чергу поділяється на стратегію скорочення, стратегію «збору врожаю» та стратегію ліквідації. Так, *стратегія скорочення* можемо сказати, що це оптимізація видів діяльності, активів, витрат за певними напрямками [4]. Вона застосовується переважно в кризових ситуаціях і передбачає дезінвестування та оптимізацію діяльності з метою перенаправлення ресурсів у більш перспективні напрями.

Стратегія скорочення полягає у закритті чи продажу окремих неефективних підрозділів або напрямів для зміни меж бізнесу. Часто її застосовують диверсифіковані компанії. Мета - вивільнення ресурсів для інвестування в перспективніші проекти відповідно до довгострокової стратегії.

Умовно виділяють два підходи в межах цієї стратегії: «зрушення» - поступова оптимізація та «вилучення капіталу» - швидкий продаж активів задля отримання коштів. Якщо ж розглядати стратегію скорочення в контексті скорочення витрат, то її основна мета - фінансове оздоровлення компанії шляхом оптимізації витрат, що завдають найбільшої шкоди. Особливості цієї стратегії полягають:

- спрямованості на усунення незначних джерел зайвих витрат;
- тимчасовому характері заходів, орієнтованих на короткострокову перспективу.

Заходи в рамках стратегії включають зниження виробничих витрат, підвищення продуктивності праці, оптимізацію чисельності персоналу, скорочення неприбуткових напрямів діяльності. Така стратегія застосовується за умови збереження перспектив виживання компанії після фінансової стабілізації і переходить у стратегію скорочення бізнесу у разі масштабніших заходів, таких як продаж значних активів.

Наступним підвидом стратегії виживання є стратегія «збору врожаю» для підприємства. Вона застосовується до бізнесу, який є безперспективним і не може бути проданий з прибутком, проте здатний принести певний дохід в короткостроковій перспективі.

Суть стратегії полягає у відмові від довгострокового бачення на користь максимізації доходів від наявних активів та ресурсів перед остаточним згортанням бізнесу. Заходи в рамках такої стратегії включають: зменшення інвестицій та витрат; скорочення виробництва із вичерпанням запасів; реалізацію наявної готової продукції [13, с. 251].

Отже, дана стратегія дозволяє отримати максимально можливий сукупний дохід протягом процесу поступової ліквідації безперспективного бізнесу чи його окремих складових.

Також, розглядаючи наступну стратегію - *стратегію ліквідації підприємства*, важливо відзначити, що вона є крайнім випадком стратегії скорочення і застосовується, коли компанія втрачає можливість подальшого ведення бізнесу. Така ліквідація передбачає продаж усіх активів підприємства:

- або цілком - як діючого бізнесу одному покупцеві;
- або по частинах - різним покупцям.

Варто зазначити, що розглянуті типи стратегій можуть поєднуватися. Наприклад, стратегія скорочення витрат може бути частиною стратегії стабілізації компанії. Комбінації стратегій дозволяють гнучко реагувати на виклики [8, с.14].

Таким чином, розглянуті в цьому дослідженні стратегії розвитку є універсальним інструментарієм, комбінації якого дозволяють гнучко реагувати на ситуацію та виклики зовнішнього середовища. Їх вдале поєднання є запорукою ефективного стратегічного управління.

Тим не менше, хочемо відзначити, що у сучасному бізнесі також виділяють декілька базових стратегій розвитку, що ґрунтуються на вже розглянутих підходах, але мають певні особливості.

1. Стратегія обмеженого зростання передбачає помірний розвиток на основі наявних позицій, є менш ризикованою та характерна для стабільних ринків.
2. Стратегія зростання спрямована на швидке нарощування бізнесу за рахунок розширення частки ринку, диверсифікації, поглинань.
3. Стратегія скорочення полягає у свідомій оптимізації бізнесу через ліквідацію, реструктуризацію тощо.
4. Комбінована стратегія поєднує елементи попередніх у комплексний підхід залежно від потреб та можливостей [1].

Вищезазначене, на наш погляд, адаптовано до сучасних реалій концепції, що ґрунтується на класичних стратегіях, але враховують гнучкість та динаміку ведення бізнесу. Їх поєднання дає змогу приймати виважені стратегічні рішення.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваної компанії

ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» - будівельна компанія, зареєстрована в Україні у 2016 році. Повна назва підприємства - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД», скорочена англomовна назва - «INVEST GARANTBUD», а повна англomовна назва - LIMITED LIABILITY COMPANY «INVEST GARANTBUD». Юридична адреса компанії - м. Київ, Вознесенський узвіз, буд. 14 [28].

Засновником та керівником ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» є Власюк Віталій Валерійович. Статутний капітал підприємства становить 777 грн, при цьому весь статутний капітал належить єдиному засновнику. Організаційно-правова форма - товариство з обмеженою відповідальністю.

Логотип компанії, представлений на рисунку 2.1., візуально відображає основні цінності та місію підприємства, що свідчить про його прагнення до стабільності та надійності у сфері будівництва.



Рис. 2.1. Логотип ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД»

Примітка. Використано з сайту компанії [30]

Основним видом економічної діяльності ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» згідно КВЕД є «Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.» (код 74.90). Окрім цього, підприємство також має ліцензії та здійснює широкий спектр додаткових видів діяльності (див. табл. 2.1.)

Таблиця 2.1.

**Основні види діяльності ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД»**

| №                                 | Вид діяльності                                                                                                                  | Код КВЕД |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Основний вид діяльності:</b>   |                                                                                                                                 |          |
| 1.                                | Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.                                                                       | 74.90    |
| <b>Додаткові види діяльності:</b> |                                                                                                                                 |          |
| 2.                                | Змішане сільське господарство                                                                                                   | 01.50    |
| 3.                                | Лісозаготівлі                                                                                                                   | 02.20    |
| 4.                                | Організація будівництва будівель                                                                                                | 41.10    |
| 5.                                | Будівництво житлових і нежитлових будівель                                                                                      | 41.20    |
| 6.                                | Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі                                                                            | 31.01    |
| 7.                                | Виробництво інших меблів                                                                                                        | 31.09    |
| 8.                                | Будівництво інших споруд, н.в.і.у.                                                                                              | 42.99    |
| 9.                                | Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.                                                                                 | 43.99    |
| 10.                               | Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами | 46.11    |
| 11.                               | Діяльність у сфері архітектури                                                                                                  | 71.11    |
| 12.                               | Знесення                                                                                                                        | 43.11    |
| 13.                               | Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням                                                                                 | 46.69    |
| 14.                               | Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням                                          | 46.73    |
| 15.                               | Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах    | 47.52    |
| 16.                               | Купівля та продаж власного нерухомого майна                                                                                     | 68.10    |
| 17.                               | Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна                                                       | 68.20    |
| 18.                               | Прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку                                                                    | 77.29    |
| 19.                               | Надання в оренду будівельних машин і устаткування                                                                               | 77.32    |
| 20.                               | Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.                                                                 | 77.39    |
| 21.                               | Комплексне обслуговування об'єктів                                                                                              | 81.10    |
| 22.                               | Надання комбінованих офісних адміністративних послуг                                                                            | 82.11    |
| 23.                               | Будівництво трубопроводів                                                                                                       | 42.21    |
| 24.                               | Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій                                                                         | 42.22    |
| 25.                               | Електромонтажні роботи                                                                                                          | 43.21    |
| 26.                               | Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування                                                                  | 43.22    |
| 27.                               | Інші будівельно-монтажні роботи                                                                                                 | 43.29    |
| 28.                               | Консультавання з питань комерційної діяльності й керування                                                                      |          |

Примітка. Побудовано автором на основі джерела [29]

Аналізуючи види економічної діяльності ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД», які передбачені в табл. 2.1. бачимо, що основним видом діяльності компанії згідно КВЕД є «Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.» (код 74.90), що свідчить, на нашу думку, про широкий спектр професійних та наукових компетенцій підприємства, що виходять за межі суто будівельної сфери.

Разом з тим, ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» має ліцензії та здійснює значну кількість додаткових видів діяльності, переважно пов'язаних із будівництвом, ремонтом, обслуговуванням та експлуатацією об'єктів нерухомості. Зокрема, компанія виконує роботи із будівництва будівель, споруд, інженерних мереж, проводить монтажні та демонтажні роботи. Окрім будівництва, підприємство також займається виробництвом меблів, оптовою та роздрібною торгівлею будівельними матеріалами, наданням в оренду будівельної техніки та іншого обладнання.

Таким чином, ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» є багатoproфільним будівельним підприємством, здатним надавати широкий спектр послуг у сфері будівництва, ремонту, утримання та експлуатації об'єктів нерухомості. Наявність великої кількості ліцензованих видів діяльності свідчить про високий рівень диверсифікації господарської діяльності компанії та її спроможність виконувати будівельні проекти різної складності.

Також, важливо відзначити, що організаційна структура ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» включає профільні підрозділи, які відповідають за різні аспекти будівельних робіт: інженерна група, відділи матеріально-технічного забезпечення, кошторисний та юридичний відділи, бухгалтерія, а також контроль якості. На нашу думку, це дозволяє підприємству надавати комплексні послуги, включаючи обстеження об'єктів, висотні роботи та роботи на об'єктах підвищеної небезпеки [29].

В тому числі, відзначимо той факт, що ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» займає 264 позицію в рейтингу будівельних компаній, що свідчить про зростаючу популярність та визнання серед споживачів [30]. Як будівельна компанія, вона спеціалізується на наданні послуг генерального підрядника в галузі будівництва.

Компанія приймає заявки та замовлення на виконання комплексних підрядів з будівництва об'єктів різної складності. Основними напрямками діяльності є проектні та погоджувальні роботи, а також отримання технічних умов для реалізації будівельних проектів. ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» також виконує

будівельні та монтажні роботи, пропонуючи клієнтам оптимальні та раціональні рішення, що дозволяють мінімізувати витрати.

В рамках своєї діяльності компанія забезпечує професійний підхід до будівництва та монтажу зовнішніх інженерних мереж, включаючи:

- влаштування систем електропостачання;
- влаштування зовнішнього водопостачання;
- влаштування зовнішнього водовідведення;
- заміна інженерних мереж;
- виконання комплексу будівельно-монтажних робіт;
- влаштування зливної каналізації.

Компанія має офіс у місті Київ і виконує роботи на території України, що свідчить про її національну присутність і здатність реалізовувати проекти в різних регіонах країни. ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» надає багатолітню гарантію на виконані роботи та зобов'язується до якісного їх виконання, включаючи ремонтні, будівельні, покрівельні, бетонні роботи, монтаж інженерних мереж, бетонування площадок та капітальний ремонт будівель.

Завдяки високій якості виконаних робіт та професійному підходу до реалізації проектів, компанія здобула довіру клієнтів та рекомендації, що підтверджує її конкурентоспроможність на ринку будівництва.

Також, ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» активно бере участь у державних закупівлях, виконуючи різноманітні проекти, що відображає її здатність до ефективної реалізації комплексних завдань у сфері будівництва. Серед основних напрямків діяльності компанії у рамках державних закупівель можна виділити послуги з розробки проектної документації, аварійні ремонти, а також постачання меблів.

#### 1. Послуги з розробки проектної документації:

- перша закупівля відбулася на суму 86 142 грн та була завершена 3 вересня 2024 року;
- друга закупівля на аналогічну суму 86 142 грн завершилася 6 листопада 2023 року;



- третя закупівля в обсязі 20 000 грн була виконана 5 серпня 2024 року.

## 2. Аварійний поточний ремонт:

- проект з аварійного поточного ремонту діючого підземного колектора було завершено на суму 1 017 356 грн 4 жовтня 2023 року.

## 3. Постачання меблів:

- закупівля столів на загальну суму 58 226 грн була завершена 31 липня 2023 року.

- закупівля стільців та диванів на загальну суму 66 447 грн також завершилася 31 липня 2023 року.

## 4. Розробка проектної документації на встановлення систем:

- одна з закупівель на суму 25 442 грн була завершена 7 грудня 2022 року;
- інша закупівля на суму 32 757 грн завершилася 29 листопада 2022 року;
- ще одна закупівля з послугами з розробки проектної документації була виконана на суму 49 755 грн 31 жовтня 2022 року [29].

Згідно з фінансовими даними, ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» продемонструвало суттєве зростання продажів. У 2023 році обсяг продажів компанії становив 1 228 172 грн, що є значним підвищенням у порівнянні з 107 955 грн у 2022 році [29], що свідчить про позитивну динаміку розвитку бізнесу та підвищення попиту на послуги, що надаються компанією.

Компанія також успішно реалізує свою продукцію та послуги на тендерах, де має значний обсяг продажів. Найбільші контракти на тендерах включають:

1. КП Укрспецзв'язок - 1 017 356 грн;
2. ДП Київський обласний науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації - 124 674 грн;
3. Комунальне некомерційне підприємство Центр первинної медико-санітарної допомоги №2 Дніпровського району м. Києва - 86 142 грн;
4. Київський національний лінгвістичний університет - 58 199 грн;
5. Міністерство аграрної політики та продовольства України - 49 756 грн [29].

На нашу думку, вищезазначене свідчить про широкий спектр послуг, які надає ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД», а також про надійність компанії як учасника державних тендерів. Виконання замовлень у рамках державних закупівель підкреслює її професіоналізм та відповідальність у реалізації проектів, що відповідають вимогам замовників.

Отже, ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» є багатoproфільним підприємством з широким спектром діяльності. Незважаючи на те, що компанія позиціонує себе як надійний генеральний підрядник у будівельній галузі, здатний надавати комплексні будівельні послуги, її діяльність охоплює значно ширше коло напрямків. Основним видом економічної діяльності ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» згідно КВЕД є «Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.».

Окрім будівельної галузі, де підприємство здійснює будівництво об'єктів, капітальний ремонт, реконструкцію, монтаж інженерних мереж та демонтажні роботи, компанія активно займається сільським господарством, лісозаготівлею, виробництвом меблів для офісів та підприємств торгівлі. Варто відзначити також широку торговельну діяльність організації, що включає оптову торгівлю машинами, устаткуванням, будівельними матеріалами, а також роздрібну торгівлю будівельними матеріалами.

Підприємство демонструє значну активність у сфері операцій з нерухомістю, здійснюючи купівлю-продаж та надання в оренду нерухомого майна. Крім того, ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» надає послуги з оренди та прокату різноманітного обладнання, машин та побутових виробів.

Така диверсифікація діяльності свідчить про високу гнучкість та адаптивність компанії до різних ринкових умов, а також її здатність надавати широкий спектр послуг своїм клієнтам. ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» ефективно співпрацює як з державними замовниками, так і з приватними забудовниками та підприємствами різних галузей, пропонуючи їм комплексні рішення не лише в будівельній сфері, але й у багатьох інших напрямках господарської діяльності.

## 2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваної компанії

Для аналізу внутрішнього середовища ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» важливо розглянути кілька ключових аспектів, які формують його структурну та функціональну основу. В першу чергу відзначимо про структуру компанії. ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» має чітку організаційну структуру, що сприяє раціональному розподілу функцій і відповідальностей. Основні підрозділи компанії передбачена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

### Основні підрозділи ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД»

| №  | Підрозділ              | Основні функції                   |
|----|------------------------|-----------------------------------|
| 1. | Інженерна група        | Проектування, технічний нагляд    |
| 2. | Відділ кошторисів      | Розрахунок вартості будівництва   |
| 3. | Юридична підтримка     | Консультації та супровід проектів |
| 4. | Бухгалтерія            | Фінансовий облік, контроль витрат |
| 5. | Відділ контролю якості | Моніторинг якості виконаних робіт |

Примітка. Побудовано автором на основі [29]

Аналізуючи табл. 2.2., відзначимо, що такий структурний підхід дозволяє забезпечити високий рівень координації між різними функціями, що є критично важливим для успішної реалізації будівельних проектів.

Якщо ж говорити про систему управління компанії то вона характеризується демократичним підходом. Наприклад, компанія проводить регулярні стратегічні сесії з усіма керівниками підрозділів для обговорення цілей і стратегій (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

### Система управління ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД»

| №  | Параметр            | Опис                                 |
|----|---------------------|--------------------------------------|
| 1. | Частота сесій       | Щоквартально                         |
| 2. | Учасники            | Керівники всіх підрозділів           |
| 3. | Основні обговорення | Стратегія розвитку, оцінка виконання |

Примітка. Побудовано автором на основі [30]

Впроваджено сучасні інформаційні технології, які дозволяють забезпечити ефективну комунікацію та контроль над виконанням проектів, що допомагає відстежувати терміни виконання завдань та ресурси.

В тому числі ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» використовує різноманітні ресурси, включаючи матеріально-технічні, фінансові та інформаційні (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

### Ресурси та їх використання у ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД»

| №  | Тип ресурсу          | Опис                             | Використання                                 |
|----|----------------------|----------------------------------|----------------------------------------------|
| 1. | Матеріально-технічні | Будівельні матеріали, обладнання | Використання сертифікованих постачальників   |
| 2. | Фінансові            | Кредити, інвестиції              | Інвестиції в нові проекти                    |
| 3. | Інформаційні         | Програмне забезпечення           | Автоматизація обліку та управління проектами |

Примітка. Побудовано автором на основі [30]

Таким чином, компанія забезпечує якість виконання проектів, що підвищує конкурентоспроможність.

Розглянемо фінансові аспекти внутрішнього середовища ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД». Фінансовий потенціал компанії характеризується стабільністю фінансового стану та спроможністю здійснювати інвестиції в нові проекти. Диверсифіковані джерела фінансування надають підприємству можливість реалізовувати масштабні будівельні проекти. Аналіз ключових фінансових показників дозволяє оцінити економічну ефективність та фінансову стійкість організації (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

### Фінансові показники ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД»

| №  | Показник (грн.) | Рік       |           |           |
|----|-----------------|-----------|-----------|-----------|
|    |                 | 2023      | 2022      | 2021      |
| 1. | Дохід           | 3 700 700 | 7 358 600 | 2 313 900 |
| 2. | Чистий прибуток | 58 400    | 128 800   | 30 400    |
| 3. | Активи          | 739 600   | 714 300   | 525 900   |
| 4. | Зобов'язання    | 492 000   | 525 400   | 465 800   |

Примітка. Побудовано автором на основі джерела [29] та Додатків А - С.

Аналізуючи фінансові показники ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» за період 2021-2023 років в табл. 2.5 бачимо, що 2023 році спостерігається істотне скорочення доходу на 49,7% (з 7 358 600 грн до 3 700 700 грн) порівняно з 2022

роком, що безпосередньо пов'язано з наслідками воєнного стану в Україні та загальним економічним спадом у будівельному секторі.

Чистий прибуток компанії зазнав зниження на 54,7% - з 128 800 грн у 2022 році до 58 400 грн у 2023 році. Попри значне зменшення, підприємство зберігає прибутковість, що свідчить про його адаптивність до кризових умов.

Водночас фіксується позитивна динаміка в структурі балансу: активи зросли на 3,5% (до 739 600 грн), а зобов'язання скоротились на 6,4% (до 492 000 грн). Дана тенденція відображає збереження фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану.

Таким чином, незважаючи на суттєве зниження основних фінансових показників внаслідок загальноекономічної кризи та війни, ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» зберігає фінансову стійкість та демонструє спроможність ефективно функціонувати в складних економічних умовах.

Для подальшого аналізу фінансових можливостей компанії ми розглянемо додаткові показники, такі як коефіцієнти ліквідності, рентабельності та фінансової незалежності (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

### **Фінансові можливості ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД»**

| <b>№</b> | <b>Показник</b>                    | <b>2023</b> | <b>2022</b> |
|----------|------------------------------------|-------------|-------------|
| 1.       | Коефіцієнт поточної ліквідності    | 1,50        | 1,36        |
| 2.       | Рентабельність активів (ROA)       | 7,90%       | 18,03%      |
| 3.       | Коефіцієнт фінансової незалежності | 0,34        | 0,26        |

Примітка. Побудовано автором на основі [29]

Аналіз фінансових показників ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» в табл. 2.6. показує зниження рентабельності активів з 18,03% у 2022 році до 7,90% у 2023 році, що свідчить про зниження ефективності використання активів для отримання прибутку. Однак, коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,36 до 1,50, що вказує на покращення здатності компанії покривати свої зобов'язання. Коефіцієнт фінансової незалежності також зріс з 0,26 до 0,34, що свідчить про збільшення частки власних коштів у структурі фінансування активів.

В тому числі відзначимо, що зовнішнє середовище ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» складається з ряду факторів, які впливають на його діяльність і можуть як сприяти, так і заважати реалізації бізнес-стратегії.

Першим фактором є економічний контекст. Економічний контекст є одним із ключових факторів, що впливають на діяльність ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД». Поточний стан економіки, введення воєнного стану, зміни у будівельній галузі та коливання цін на будівельні матеріали мають значний вплив на компанію. Воєнні дії спричиняють нестабільність ринку, зокрема щодо постачання сировини та логістики, але водночас зростає попит на житлове та комерційне будівництво через необхідність відновлення пошкодженої інфраструктури та житлового фонду. Також, важливо відзначити, що ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» змогло успішно скористатися цими можливостями, що підтверджується збільшенням попиту на будівельні послуги (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Зростання попиту на будівельні послуги та основні проєкти ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» за 2022-2023 роки**

| Рік  | Зростання попиту (%) | Основні проєкти              |
|------|----------------------|------------------------------|
| 2022 | 10                   | Житловий комплекс «Сонячний» |
| 2023 | 15                   | Офісний центр «Інвест Плюс»  |

Примітка. Побудовано автором на основі [29]

Як можемо побачити в табл. 2.6., що у 2022 році попит на будівельні послуги виріс на 10%, що дало можливість реалізувати масштабний проєкт житлового комплексу «Сонячний». У 2023 році зростання попиту досягло 15%, що стало стимулом для запуску нового проєкту - офісного центру «Інвест Плюс». Передбачені дані свідчать про адаптацію компанії до змін у ринкових умовах та здатність ефективно працювати навіть в умовах нестабільності.

Наступний фактором, який відображає зовнішнє середовище підприємства є конкурентне середовище. Конкурентне середовище є важливим фактором впливу на діяльність ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД». Компанія працює в умовах високої конкуренції та активно реалізує проєкти з використанням новітніх технологій для

збереження своїх конкурентних переваг. Основними конкурентами компанії є великі будівельні корпорації, які займають значні частки ринку та мають репутацію надійних забудовників. Нижче наведена порівняльна характеристика конкурентів ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Конкуренти ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД»

| №  | Параметр                | ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД»            | Ковальська                                     | Трест «Київміськбуд»              | Житлобуд-1                          | Укрбуд                            |
|----|-------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| 1. | Ринкова частка          | Середня                           | Велика                                         | Велика                            | Середня                             | Велика                            |
| 2. | Асортимент послуг       | Житлове та комерційне будівництво | Житлове, комерційне, виробництво будматеріалів | Житлове, соціальна інфраструктура | Житлове, соціальна інфраструктура   | Житлове та комерційне будівництво |
| 3. | Цінова політика         | Середній сегмент                  | Середній та високий                            | Середній та високий               | Низький та середній                 | Середній                          |
| 4. | Технології та інновації | Сучасні технології                | Інноваційні рішення у виробництві матеріалів   | Поступове впровадження інновацій  | Поступово впроваджують нові рішення | Енергозберігаючі технології       |
| 5. | Репутація               | Середня                           | Висока                                         | Відмінна                          | Висока (локально)                   | Помірна                           |
| 6. | Географічне охоплення   | Національний рівень               | Національний рівень                            | Київ                              | Харків, схід України                | Київ та регіони України           |

Примітка. Побудовано автором самостійно

Аналізуючи конкурентне середовище відображене на табл. 2.7. бачимо, що ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» функціонує в умовах інтенсивної ринкової конкуренції. Компанія стикається з викликами з боку провідних учасників ринку, які характеризуються більш диверсифікованим портфелем послуг та значною часткою ринку.

Дослідження показало, що основні конкуренти активно впроваджують інноваційні технології та зосереджують свою діяльність переважно у середньому та преміум-сегментах ринку. Дана тенденція створює необхідність для ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» постійно інвестувати в технологічні інновації та підтримувати високі стандарти якості своїх об'єктів з метою збереження конкурентоспроможності.

Серед ключових конкурентів було ідентифіковано наступних учасників ринку:

1. Компанії «Ковальська» та «Київміськбуд» займають домінуючі позиції на ринку, демонструючи значні конкурентні переваги у реалізації масштабних проектів та будівництві об'єктів преміум-класу.

2. «Житлобуд-1» виявляє конкурентний потенціал у сфері регіональних проектів, орієнтованих на середній та економ-сегменти, особливо в східних регіонах України.

3. «Укрбуд», незважаючи на свою вагому присутність на ринку, зіткнувся з певними репутаційними викликами, що потенційно може вплинути на рівень довіри споживачів.

Така конкурентна динаміка підкреслює необхідність для ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» розробки та імплементації стратегій, спрямованих на посилення своїх ринкових позицій через інновації, підвищення якості послуг та ефективне управління репутацією.

Наступним фактором зовнішнього середовища ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» є соціально-демографічні фактори. Ми вважаємо, що для детального аналізу соціально-демографічних факторів, що впливають на ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД», варто враховувати поточну ситуацію війни в Україні, оскільки це істотно впливає на демографічну ситуацію, економічну стабільність та попит на нерухомість. Нижче наведено кілька ключових аспектів:

1. Вимушена міграція населення:

- Війна призвела до масштабної внутрішньої та зовнішньої міграції. Більшість людей з регіонів активних бойових дій переїжджають до західних і центральних областей України (наприклад, до Львова, Києва, Вінниці), що створює значний попит на тимчасове і постійне житло в цих регіонах.

2. Зруйнована інфраструктура та відбудова:

- Багато житлових і комерційних будівель у зонах активних бойових дій зазнали руйнувань, що вимагає великих зусиль з відновлення інфраструктури після завершення війни.

3. Зменшення населення в окремих регіонах:



- На сході та півдні України значна частина населення була змушена покинути свої домівки через війну, що призвело до зниження попиту на житло в цих регіонах. Після завершення бойових дій можуть бути проблеми з поверненням населення та економічним відновленням.

#### 4. Зміна структури попиту на нерухомість:

- Через війну населення шукає безпечніші умови життя, що призводить до зміни структури попиту на нерухомість. Зростає інтерес до житлових комплексів у безпечних регіонах, передмістях, подалі від великих індустріальних об'єктів або військових баз.

#### 5. Економічна нестабільність та купівельна спроможність

- Війна негативно вплинула на економічну стабільність, що відобразилося на доходах населення та можливостях інвестування в нерухомість. Багато людей не мають змоги купувати нерухомість через втрату роботи або зниження доходів.

#### 6. Зростання попиту на екологічні та енергоефективні рішення:

- В умовах війни та енергетичної кризи важливим фактором є енергоефективність будівель. Зростає попит на житло, яке використовує мінімум енергії для обігріву та охолодження, а також житлові комплекси, що мають альтернативні джерела енергії (сонячні панелі, генератори).

Таким чином, можемо побачити, що війна в Україні кардинально змінила соціально-демографічні фактори, які впливають на діяльність ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД». Компанія старається адаптувати свою стратегію до нових реалій, враховуючи міграційні процеси, знищену інфраструктуру, зміну попиту на житло та економічні виклики. Разом з тим, відбудова після війни відкриває нові можливості для участі в державних і міжнародних програмах, орієнтованих на реконструкцію та розвиток.

Проаналізувавши деякі моменти зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваної компанії можна стверджувати, що формування стратегії розвитку ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» ґрунтується на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, з особливим акцентом на фінансові аспекти діяльності підприємства.

Зовнішнє фінансове середовище справляє істотний вплив на функціонування компанії, оскільки економічні умови підлягають модифікації під дією різноманітних чинників:

1. Динаміка будівельного сектору, що характеризується циклічними коливаннями, безпосередньо корелює з фінансовими показниками підприємства. Позитивні тренди у галузі сприяють розширенню фінансових можливостей, тоді як рецесія може призвести до їх звуження.

2. Коливання цін на сировину, матеріали та обладнання здатні суттєво вплинути на структуру витрат підприємства, що, в свою чергу, може призвести до зміни рентабельності проектів та загальної фінансової ефективності компанії.

3. Монетарна політика держави, що виражається через зміну облікової ставки, а також кредитна політика комерційних банків, впливають на вартість залучення позикового капіталу, що безпосередньо позначається на здатності підприємства фінансувати свої проекти та підтримувати оптимальну структуру капіталу.

Формування стратегії розвитку ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» базується на комплексному аналізі внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища підприємства. Компанія застосовує системний підхід до оцінки своїх ендогенних можливостей та екзогенних факторів з метою розробки адаптивних стратегій, які відповідають сучасним вимогам ринку та забезпечують сталий розвиток організації.

Ключові аспекти стратегії розвитку, яку активно впроваджує ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД», включають:

1. Інноваційна діяльність:

а) компанія використовує передові технології у будівельній галузі для підвищення ефективності та якості своїх послуг:

— впроваджуються технології, що відповідають концепції сталого розвитку, зокрема зниження експлуатаційних витрат об'єктів завдяки енергозбереженню;

- компанія віддає перевагу матеріалам, що мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище, підвищуючи таким чином якість життя мешканців;

- впроваджена автоматизація будівельних процесів, що дозволяє ефективніше використовувати ресурси та підвищити продуктивність праці.

## 2. Диверсифікація та експансія ринку:

а) ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» прагне розширити свою присутність як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках:

- компанія проводить маркетингові дослідження, щоб виявити перспективні регіональні ринки;

- розроблено стратегію виходу на міжнародні ринки, яка включає аналіз правових та економічних умов у різних країнах;

- адаптація продуктової лінійки під специфіку нових ринків дозволяє компанії задовольнити потреби нових клієнтів.

## 3. Стратегічне партнерство:

- компанія активно формує альянси з партнерами, які мають комплементарні компетенції для реалізації масштабних проектів;

- розвиваються довгострокові відносини з постачальниками, що допомагає оптимізувати ланцюг постачання та знизити операційні ризики;

- державно-приватне партнерство є важливою складовою, що дозволяє брати участь у стратегічно значущих інфраструктурних проектах.

Зазначені стратегічних ініціативи супроводжується систематичним моніторингом ключових показників ефективності. Гнучкий підхід до управління дозволяє ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та забезпечувати довгостроковий розвиток і стабільність компанії.

У контексті реалізації маркетингової стратегії та підвищення комунікативної ефективності, ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» активно імплементує digital-інструментарій, зокрема соціальні медіа платформи (табл. 2.9.). Дана інтеграція спрямована на оптимізацію взаємодії з цільовою аудиторією та посилення ринкових позицій бренду.

Таблиця 2.9.

**Стратегія присутності ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» у соціальних мережах**

| <b>Платформа</b> | <b>Основні напрямки комунікації</b>                                                                                                                                                           | <b>Переваги</b>                                                                                                                                                                                                                      | <b>Цільова аудиторія</b>                                            |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>Facebook</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Дисемінація інформації про нові проекти</li> <li>– Акумуляція та презентація відгуків клієнтів</li> <li>– Анонси подій та новини компанії</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Широке охоплення</li> <li>– Можливість створення спільноти</li> <li>– Таргетована реклама</li> </ul>                                                                                        | Широка аудиторія, переважно 25-55 років                             |
| <b>Instagram</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Візуалізація проектних рішень</li> <li>– Демонстрація етапів будівельного процесу</li> <li>– Презентація завершених об'єктів</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Висока візуальна привабливість</li> <li>– Швидке поширення контенту</li> <li>– Інтерактивні формати (Stories, Reels)</li> </ul>                                                             | Молодша та середня аудиторія, 18-45 років                           |
| <b>TikTok</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Короткі відео про будівельні лайфхаки</li> <li>– Демонстрація «до і після» реновацій</li> <li>– Створення вірусного контенту</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Велике охоплення молодшої аудиторії</li> <li>– Можливість швидкого росту акаунту</li> <li>– Креативні формати подачі інформації</li> </ul>                                                  | Переважно молода аудиторія, 16-35 років                             |
| <b>YouTube</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Детальні відеоогляди проектів</li> <li>– Освітній контент про будівництво та ремонт</li> <li>– - Інтерв'ю з експертами галузі</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Можливість розміщення довгих, інформативних відео</li> <li>– Хороша індексація в пошукових системах</li> <li>– - Монетизація контенту</li> </ul>                                            | Різноманітна аудиторія, переважно 25-65 років                       |
| <b>MyBud</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Розміщення послуг компанії</li> <li>– Презентація портфоліо</li> <li>– Отримання запитів від потенційних клієнтів</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Цільова аудиторія, зацікавлена в будівельних послугах</li> <li>– Можливість порівняння з конкурентами</li> <li>– Підвищення довіри через присутність на спеціалізованому порталі</li> </ul> | Люди, які активно шукають будівельні послуги, переважно 30-60 років |

Примітка. Побудовано автором за допомогою соціальних мереж компанії [22-27]

Аналізуючи контент-стратегії ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД», що передбачені в табл. 2.9., бачимо, що вони розміщені на різних соціальних платформах виявляє наступні стратегічні переваги:

1. Підвищення залученості клієнтів:

Таргетована комунікація через різні платформи («Facebook», «Instagram», «TikTok») забезпечує охоплення широкого спектру вікових груп (16-55 років), що відповідає цільовій аудиторії будівельної галузі.

## 2. Формування позитивного іміджу:

Візуалізація проектів («Instagram») та демонстрація будівельних процесів («YouTube», «TikTok») сприяють підвищенню довіри та зміцненню репутації компанії.

## 3. Оптимізація зворотного зв'язку:

Інтеграція відгуків з «Facebook» та даних з «MyBud» дозволяє провести комплексний аналіз споживацьких преференцій для удосконалення послуг.

## 4. Розширення професійної мережі:

Освітній контент на «YouTube» та демонстрація корпоративної культури в соціальних медіа підвищують привабливість компанії як роботодавця та партнера.

Така диверсифікована медіа-стратегія дозволяє ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» ефективно взаємодіяти з різними сегментами аудиторії, оптимізувати комунікації та посилити позиції на ринку будівельних послуг.

Інтеграція соціальних медіа у комунікаційну стратегію ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» не лише сприяє підвищенню впізнаваності бренду, але й створює додаткові канали для акумуляції маркетингової інформації, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах динамічного ринкового середовища.

Таким чином, фінансові можливості ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» відіграють важливу роль в оцінці як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, формуючи базу для розробки ефективної стратегії розвитку. Здатність залучати інвестиції, контролювати витрати та управляти фінансовими ризиками - це ключові фактори, які визначають успіх компанії на будівельному ринку.

Всебічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» свідчить про наявність міцної основи для успішного функціонування та розвитку компанії в умовах сучасного будівельного ринку.

### 2.3 SWOT-аналіз діяльності досліджуваної компанії

SWOT-аналіз дозволяє не лише оцінити поточний стан компанії, але й виявити потенційні напрями стратегічного розвитку, що є важливим у формуванні довгострокової стратегії в умовах військового стану в Україні. Таке дослідження враховує внутрішні ресурси компанії та зовнішні чинники, що впливають на її діяльність. Тому ми вирішили розпочати із SWOT-аналіз ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

#### SWOT-аналіз ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД»

| Сильні сторони                                                                           | Слабкі сторони                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| – Висока компетентність у будівельних роботах                                            | – Висока конкуренція у будівельній сфері                                              |
| – Можливість виконувати повний цикл будівельних робіт                                    | – Залежність від макроекономічних факторів (коливання попиту, зміни цін на матеріали) |
| – Диверсифікація діяльності (меблеве виробництво, оренда техніки, сільське господарство) | – Можливі труднощі з логістикою через економічну нестабільність                       |
| – Наявність власних підрозділів для управління великими проектами                        |                                                                                       |
| Можливості                                                                               | Загрози                                                                               |
| – Участь у міжнародних проектах завдяки широкому спектру діяльності                      | – Економічна нестабільність, вплив інфляції на витрати та ціноутворення               |
| – Розширення виробничих потужностей у сфері будівництва та оренди техніки                | – Нестабільність законодавства, що регулює будівельну галузь                          |
| – Диверсифікація ринку за рахунок меблевого виробництва та сільського господарства       | – Можливе зниження попиту на будівельні послуги через економічні коливання            |

Примітка. Побудовано автором самостійно

Ми вважаємо, що проведений SWOT-аналіз в табл. 2.10 показує, що ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» має низку сильних сторін, які дозволяють компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку будівництва, навіть в умовах війни. До таких сильних сторін належать високий рівень компетентності, можливість виконувати повний цикл робіт та наявність досвідченого кадрового складу. Проте, компанія стикається із серйозними викликами, серед яких конкуренція на ринку,

залежність від економічної ситуації та зовнішніх загроз, таких як воєнний стан та його наслідки для інфраструктури.

В тому числі, враховуючи SWOT-аналіз, стратегічний розвиток ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» ґрунтується на кількох ключових напрямках:

1. Фокус на інноваціях та розширенні партнерських відносин. Використовуючи можливості технологічного розвитку, компанія підвищує свою конкурентоздатність як на українському, так і міжнародному ринках. ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» активно впроваджує нові будівельні матеріали та технології, що дозволяє підвищити якість і скоротити витрати.

2. Диверсифікація портфеля. Враховуючи наявність широкого спектра видів діяльності, компанія збільшує частку доходів не лише від будівництва, але й від оренди обладнання, виробництва меблів та сільського господарства. Такі сфери допомагають стабілізувати фінансові потоки під час коливань у будівельній галузі.

3. Реакція на загрози. Особливу увагу ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» приділяє управлінню ризиками, пов'язаними з інфляцією та змінами законодавства. Компанія має розроблені механізми швидкої адаптації до законодавчих змін та інструменти хеджування ризиків, пов'язаних із зовнішніми факторами [5; 20].

Таким чином, стратегічний розвиток компанії базується на сильних сторонах та можливостях, що дозволяє їй ефективно долати загрози та слабкі сторони, які існують в поточних економічних умовах.

Також, вважаємо за необхідне додати, що на основі SWOT-аналізу ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» можна ідентифікувати та деталізувати ключові вектори стратегічного розвитку компанії. Компанія активно використовує свої конкурентні переваги та ефективно адаптується до викликів ринку.

Ключовим елементом стратегії ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» є максимізація конкурентних переваг через диверсифікацію та інтеграцію послуг. Висока компетентність у будівельних роботах та можливість виконання повного циклу будівельних робіт дозволяють компанії успішно розширювати спектр своїх послуг. Наявність власних підрозділів для управління великими проектами забезпечує

ефективну участь у масштабних проектах з відбудови житлової та інфраструктурної нерухомості.

Компанія успішно диверсифікувала свою діяльність, охопивши сфери меблевого виробництва, оренди техніки та сільського господарства. Дана стратегія забезпечує стабілізацію доходів та мінімізує ризики, пов'язані з коливаннями попиту в будівельній галузі.

ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» впровадило комплексну систему управління ризиками та оптимізації операційних процесів для подолання слабких сторін та мінімізації загроз. В умовах високої конкуренції у будівельній сфері та залежності від макроекономічних факторів, компанія активно впроваджує інноваційні рішення для підвищення ефективності та зниження витрат.

Важливим аспектом діяльності компанії є розроблена система управління ланцюгами поставок, яка успішно долає можливі труднощі з логістикою. Система включає диверсифікацію постачальників, створення стратегічних запасів критично важливих матеріалів та використання прогностичних моделей для оптимізації закупівель.

Стратегія зростання компанії включає розширення виробничих потужностей у сфері будівництва та оренди техніки, що дозволяє ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» збільшувати свою частку ринку та підвищувати операційну ефективність. Компанія ретельно оцінює такі інвестиції з точки зору їх довгострокової рентабельності та гнучкості використання, враховуючи економічну нестабільність та можливі коливання попиту на будівельні послуги.

Для ефективного реагування на загрози економічної нестабільності та змін у законодавстві, що регулює будівельну галузь, ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» впровадило гнучку систему ціноутворення та управління проектами. Така система включає методи вартісного інжинірингу, використання гнучких контрактних моделей та створення резервних фондів для хеджування ризиків, пов'язаних з інфляцією та зміною законодавства.

Компанія застосовує інтегрований підхід до реалізації своєї стратегії та постійно моніторить ефективність обраних заходів. ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД»



використовує систему збалансованих показників для оцінки прогресу в реалізації стратегії, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Регулярний перегляд та адаптація стратегії з урахуванням нових викликів та можливостей забезпечують стійкий розвиток компанії в довгостроковій перспективі.

Таким чином, бачимо, що проведений SWOT-аналіз показує, що ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» має значні можливості для стратегічного розвитку навіть в умовах військового стану. Компанія здатна використовувати свої сильні сторони, такі як компетентність та власна виробнича база, для адаптації до викликів та ризиків. Основними стратегічними напрямками мають стати інновації, залучення міжнародного фінансування та розширення географії діяльності.

У той же час, слабкі сторони, як-от залежність від економічної ситуації та обмеженість фінансових ресурсів, можуть бути мінімізовані через партнерства з міжнародними організаціями та впровадження нових технологій. Загрози економічної та політичної нестабільності слід враховувати під час формування довгострокових стратегічних планів компанії.

### РОЗДІЛ 3

## ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД»

### 3.1. Основні проблеми формування стратегічного розвитку на досліджуваному підприємстві

Формування стратегічного розвитку компанії в умовах постійних змін на ринку є складним процесом, який включає різні аспекти, що впливають на його ефективність. Основні проблеми, з якими стикається досліджувана компанія у своїй діяльності, можна розділити на макроекономічні, ринкові, логістичні, операційні, стратегічні та регуляторні.

У зв'язку з аналізом макроекономічних проблем в компанії «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» доцільно розглянути комплексний вплив зовнішніх факторів на стратегічний розвиток будівельної організації.

Дослідження показує, що макроекономічне середовище створює суттєвий вплив на функціонування будівельних підприємств через низку взаємопов'язаних факторів. Розглянемо основні з них у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

#### Ключові макроекономічні фактори впливу на діяльність «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД»

| №  | Макроекономічний фактор            | Характер впливу | Наслідки для підприємства                                             |
|----|------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 1. | Інфляційні процеси                 | Прямий          | Зростання собівартості будівництва, необхідність перегляду кошторисів |
| 2. | Коливання валютного курсу          | Непрямий        | Подорожчання імпортованих матеріалів, обладнання                      |
| 3. | Рівень платоспроможності населення | Прямий          | Зміна попиту на житлову нерухомість                                   |
| 4. | Банківські відсоткові ставки       | Непрямий        | Вплив на доступність кредитування                                     |

Примітка. Побудовано автором самостійно

Проведений аналіз показує, що висока залежність від макроекономічних факторів проявляється насамперед через волатильність цін на будівельні матеріали.

Економічна нестабільність створює значні перешкоди для довгострокового планування діяльності підприємства. Аналіз показує, що інфляційні процеси зумовлюють необхідність постійного коригування планових показників та перегляду цінової політики. При цьому важливо зазначити, що для будівельної галузі характерний тривалий цикл виробництва, що ускладнює процес ціноутворення в умовах макроекономічної нестабільності.

Особливої уваги заслуговує проблема прогнозування довгострокового розвитку. Дослідження показує, що невизначеність економічної ситуації ускладнює процес стратегічного планування. Розглянемо основні показники, що характеризують рівень невизначеності для будівельної галузі в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

#### Показники економічної невизначеності в будівельній галузі

| №  | Показник              | Рівень впливу | Можливості прогнозування |
|----|-----------------------|---------------|--------------------------|
| 1. | Рівень інфляції       | Високий       | Середні                  |
| 2. | Валютні коливання     | Середній      | Низькі                   |
| 3. | Зміни у законодавстві | Високий       | Низькі                   |
| 4. | Попит на нерухомість  | Високий       | Середні                  |

Примітка. Побудовано автором самостійно

На підставі передбаченого в табл. 3.2. можна побачити, що макроекономічні проблеми створюють значні виклики для стратегічного розвитку компанії «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД». З метою мінімізації негативного впливу макроекономічних факторів необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та формування ефективної системи управління ризиками.

У процесі дослідження ринкових проблем компанії «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» виявлено комплекс взаємопов'язаних факторів, що впливають на конкурентоспроможність та ефективність організації. Крім того, чітко спостерігається виявлення проблем ринку, які суттєво впливають на операційну та стратегічну діяльність ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД». Особливої уваги

заслужують питання конкурентного середовища, де компанія стикається з проблемами присутності великих будівельних компаній та необхідністю підтримки конкурентоспроможності в середньому ціновому сегменті. Динаміка попиту також створює значні проблеми, зокрема через його циклічний і сезонний характер, а також зміну споживчих уподобань щодо енергоефективних рішень. Військові дії суттєво вплинули на географію попиту та змусили компанію адаптувати стратегію розвитку до нових реалій ринку.

Важливо зазначити, що виявлені проблеми мають системний характер і потребують комплексного підходу до їх вирішення. Особливо це стосується технологічних аспектів, де компанія повинна постійно інвестувати в оновлення технологічної бази та впровадження інноваційних рішень, щоб залишатися конкурентоспроможною на ринку.

З метою структурування виявлених проблем та оцінки їх впливу на діяльність підприємства розроблено таблицю 3.3 з визначенням рівня критичності кожної групи проблем.

Таблиця 3.3

**Оцінка впливу ринкових проблем, які впливають на стратегічний розвиток  
ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД»**

| №  | Група проблем           | Основні складові                                                                                                                            | Рівень впливу (1-5)* |
|----|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 1. | Конкурентне середовище  | Висока концентрація великих корпорацій на ринку<br>Потужні конкуренти з більшою ринковою часткою<br>Обмежені можливості цінової конкуренції | 5                    |
| 2. | Проблеми попиту         | Циклічність попиту<br>Економічні коливання<br>Зміна споживчих преференцій<br>Вплив військових дій                                           | 4                    |
| 3. | Проблеми диверсифікації | Складність управління різнопрофільними активами<br>Нерівномірний розподіл ресурсів<br>Різна рентабельність напрямків                        | 3                    |
| 4. | Технологічні проблеми   | Необхідність оновлення технологічної бази<br>Впровадження енергозберігаючих технологій<br>Потреба в кваліфікованих кадрах                   | 4                    |
| 5. | Репутаційні проблеми    | Необхідність підвищення репутації<br>Важливість формування позитивного іміджу<br>Потреба в маркетинговій підтримці                          | 3                    |

Примітка: шкала оцінювання від 1 до 5, де 1 - мінімальний вплив, 5 - максимальний вплив

Аналізуючи табл. 3.3, важливо зазначити, що найбільший вплив на розвиток підприємства мають проблеми в конкурентному середовищі, що пов'язано з високою концентрацією ринку та наявністю сильних конкурентів. Також високий ступінь впливу мають проблеми попиту та технології, що вимагає швидкого реагування та впровадження відповідних стратегічних рішень. З іншого боку, проблеми диверсифікації та репутаційні аспекти, навіть якщо вони мають середній рівень впливу, вимагають системного підходу до їх вирішення для забезпечення довгострокового розвитку компанії.

Також під час дослідження було виявлено наявність логістичних проблем (див. табл. 3.4). У світлі цієї таблиці зазначимо, що логістичні процеси в будівництві мають вирішальне значення для забезпечення стабільності та ритмічності будівельних робіт. Проте в умовах економічної нестабільності та воєнного стану галузь стикається з низкою проблем, для вирішення яких потрібні додаткові ресурси. Логістичні проблеми включають обмеження на кордоні, необхідність постійно адаптувати ланцюжки поставок і створення стратегічних запасів матеріалів.

Воєнний стан та економічна нестабільність в Україні суттєво впливають на логістичні процеси в будівельній галузі. Особливою проблемою є закриття кордонів для чоловіків, які є основною робочою силою у багатьох сферах виробництва та логістики. Така проблема призводить до нестачі кваліфікованих кадрів, а також ускладнює процеси транспортування та постачання.

Складна геополітична ситуація вимагає від компаній постійного моніторингу та адаптації своїх ланцюжків поставок, щоб уникнути затримок поставок і зменшити ризик збоїв. Нестабільність валютного курсу та коливання цін на будівельні матеріали також створюють додаткові проблеми, змушуючи компанії переглядати свої логістичні стратегії та укладати нові контракти з постачальниками.

Забезпечення безперервності будівельних процесів потребує формування стратегічних запасів матеріалів. Такі запаси дозволяють уникнути затримок робіт через перебої з постачанням або підвищення цін на основні матеріали. Однак для

цього потрібні додаткові фінансові ресурси, які в умовах економічної нестабільності можуть бути обмежені.

Таблиця 3.4

**Логістичні проблеми, які впливають на стратегічний розвиток ТОВ  
«ІНВЕСТ ГАРАНТБУД»**

| №  | Логістичні проблеми                       | Характеристика                                                        |
|----|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 1. | Економічна нестабільність та воєнний стан | Закриття кордонів для чоловіків та нестабільність робочої сили        |
| 2. | Адаптація ланцюгів постачання             | Постійне коригування маршрутів та укладення нових угод                |
| 3. | Стратегічні запаси матеріалів             | Формування резервів для мінімізації ризиків затримок та зростання цін |

Примітка. Побудовано автором самостійно

Ще однією групою проблем у ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» є регуляторні проблеми, які також мають значний вплив на розвиток будівельної галузі, оскільки формують правову основу діяльності компаній та визначають загальні принципи управління ризиками (див. табл. 3.5) . Нестабільність законодавства, необхідність постійної адаптації до нових норм і складність довгострокового планування є найбільшими викликами для бізнес-одиниць.

Часті зміни в законодавстві створюють додаткові ризики для компаній, змушуючи компанії регулярно відстежувати та інтегрувати нові законодавчі вимоги. Такі зміни ускладнюють планування проекту та може призвести до збільшення судових витрат.

Таблиця 3.5

**Регуляторні проблеми, які впливають на стратегічний розвиток ТОВ  
«ІНВЕСТ ГАРАНТБУД»**

| №  | Регуляторні проблеми                  | Характеристика                                                        |
|----|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 1. | Нестабільність законодавства          | Постійне відстеження змін та адаптація бізнес-процесів                |
| 2. | Адаптація до законодавчих змін        | Навчання персоналу та додаткові витрати на відповідність новим нормам |
| 3. | Складність довгострокового планування | Невизначеність у прогнозуванні стратегій та умов реалізації проектів  |

Примітка. Побудовано автором самостійно

Будівельна галузь є однією з найбільш залежних від змін законодавства. Постійна адаптація до нових норм вимагає від керівництва компаній додаткових зусиль, а також регулярного навчання персоналу, що збільшує операційні витрати та витрати на професійний розвиток.

Через нестабільну законодавчу базу довгострокове планування стає проблематичним, що особливо відчувається у великих інфраструктурних проектах. Будь-які зміни в законодавстві можуть докорінно змінити умови реалізації проектів і вимагати перегляду прийнятих раніше стратегій.

І остання проблема – це стратегічна. Так, важливо зазначити, що вони пов'язані з впровадженням інновацій у будівництві, які необхідні для забезпечення довгострокового розвитку компаній. Серед них необхідність постійного впровадження нових матеріалів і технологій, необхідність значних інвестицій для технологічного оновлення та складність оцінки ефективності інноваційних рішень у довгостроковій перспективі (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Стратегічні проблеми, які впливають на стратегічний розвиток ТОВ  
«ІНВЕСТ ГАРАНТБУД»**

| №  | Стратегічні проблеми                    | Характеристика                                                                   |
|----|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Впровадження нових матеріалів           | Постійна необхідність інтеграції інновацій для підвищення конкурентоспроможності |
| 2. | Інвестиції для технологічного оновлення | Значні витрати на нове обладнання та навчання                                    |
| 3. | Оцінка ефективності інновацій           | Складність у визначенні результатів впроваджених рішень в умовах невизначеності  |

Примітка. Побудовано автором самостійно

Також враховуючи табл. 3.6 відзначимо, що сучасні тенденції в будівництві вимагають постійного впровадження інноваційних матеріалів і технологій, що підвищують ефективність і знижують витрати. Однак впровадження нових матеріалів часто пов'язане з ризиками, такими як їх наявність на ринку та

відповідність стандартам якості. Компанії повинні бути готові інвестувати в дослідження та розробки, щоб підтримувати конкурентоспроможність.

Впровадження інновацій часто потребує значних фінансових ресурсів. Вони можуть включати не тільки закупівлю нового обладнання, а й навчання персоналу, адаптацію процесів до нових технологій. В умовах нестабільності інвестиційний клімат може бути несприятливим, що ускладнює прийняття рішень про інвестиції в нові технології.

Оцінка ефективності впроваджуваних інновацій є складним завданням через невизначеність ринкових умов та можливі зміни споживчого попиту. Успіх інноваційних рішень може бути помітним не відразу, і компанії повинні мати стратегії для моніторингу та оцінки результатів впровадження, щоб адаптувати свої стратегії в майбутньому.

Для подолання цих проблем компанія вже запровадила певні механізми:

- впровадження комплексної системи управління ризиками;
- диверсифікація діяльності для стабілізації доходів;
- розробка гнучкої системи цін;
- створення системи управління ланцюгом поставок;
- використання системи збалансованих показників для оцінки прогресу.

Проте в умовах воєнного стану та загальної економічної нестабільності ці проблеми потребують постійного моніторингу та адаптації існуючих механізмів їх вирішення.

### **3.2. Напрямки удосконалення формування стратегічного розвитку на досліджуваному підприємстві**

На основі проведеного дослідження діяльності ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» доцільно запропонувати комплексні напрямки вдосконалення формування стратегічного розвитку підприємства. Першочергову увагу слід приділити цифровій трансформації бізнес-процесів, оскільки цифровізація є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності будівельних компаній у сучасних



умовах. Основні напрямки цифрової трансформації бізнес-процесів ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» вказані в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

### Напрямки цифрової трансформації бізнес-процесів ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД»

| №  | Напрямок          | Заходи впровадження                                                                                                                                                                         | Очікуваний результат                                                                                                                                                                     |
|----|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | ВІМ-технології    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Закупівля програмного забезпечення Autodesk Revit/Archicad</li> <li>– Навчання персоналу</li> <li>– Створення цифрових моделей об'єктів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Зниження помилок при проектуванні на 40%</li> <li>– Скорочення термінів проектування на 25%</li> <li>– Оптимізація витрат матеріалів</li> </ul> |
| 2. | Мобільний додаток | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробка технічного завдання</li> <li>– Створення прототипу</li> <li>– Тестування та запуск</li> </ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення лояльності клієнтів</li> <li>– Прозорість будівельного процесу</li> <li>– Зменшення навантаження на відділ продажів</li> </ul>       |
| 3. | CRM-система       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Вибір оптимального рішення</li> <li>– Інтеграція з існуючими системами</li> <li>– Навчання співробітників</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Автоматизація документообігу</li> <li>– Пришвидшення прийняття рішень</li> <li>– Покращення комунікації між відділами</li> </ul>                |

Примітка. Побудовано автором самостійно

На основі даних, представлених у табл. 3.7 важливо відзначити, що впровадження запропонованих цифрових рішень дозволить ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» суттєво модернізувати бізнес-процеси. Особливо важливим є впровадження ВІМ-технологій, які можуть революціонізувати процес проектування та будівництва. Створення мобільного додатку та впровадження CRM-системи дозволить сформувати єдиний цифровий простір, що забезпечує прозорість процесів та підвищує ефективність компанії в цілому.

Тим не менш, важливо відзначити, що у зв'язку зі зростанням уваги до екологічних аспектів будівництва та світових тенденцій сталого розвитку, важливим напрямком удосконалення стратегічного розвитку ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» є посилення екологічної складової компанії. Напрямки екологізації будівельної діяльності ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» ми передбачили в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Напрямки екологізації будівельної діяльності ТОВ «ІНВЕСТ  
ГАРАНТБУД»**

| №  | Напрямок                    | Заходи реалізації                                                                                                                                                                            |
|----|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | «Зелені» будівельні проекти | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Встановлення сонячних панелей</li> <li>– Використання теплових насосів</li> <li>– Впровадження систем збору дощової води</li> </ul>                 |
| 2. | Система переробки відходів  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Організація сортування будівельного сміття</li> <li>– Співпраця з переробними підприємствами</li> <li>– Повторне використання матеріалів</li> </ul> |
| 3. | Екологічна сертифікація     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Підготовка до сертифікації LEED/BREEAM</li> <li>– Навчання персоналу</li> <li>– Адаптація будівельних процесів</li> </ul>                           |

Примітка. Побудовано автором самостійно

Реалізація запропонованих екологічних ініціатив у табл. 3.8. дозволить підприємству не тільки зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, а й отримати значну фінансову вигоду. Використання відновлюваних джерел енергії та впровадження енергоефективних рішень допоможе зменшити експлуатаційні витрати майбутніх мешканців. Організація системи поводження з будівельним сміттям дозволить оптимізувати витрати на утилізацію та відповідати сучасним вимогам природокористування.

Важливо відзначити той факт, що важливим напрямком удосконалення стратегічного розвитку ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» в умовах високої конкуренції на ринку нерухомості та будівництва є модернізація маркетингової стратегії з урахуванням сучасних цифрових інструментів та потреб споживачів. Напрямки вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» ми передбачили в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Напрямки вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «ІНВЕСТ  
ГАРАНТБУД»**

| №  | Маркетинговий інструмент | Заходи впровадження                                                                                                             | Очікувані результати                                                                                                |
|----|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Віртуальні тури          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Створення 3D-моделей об'єктів</li> <li>– Розробка інтерактивних презентацій</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Збільшення конверсії на 25%</li> <li>– Економія часу менеджерів</li> </ul> |

|    |                      |                                                                                              |                                                                                                  |
|----|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                      | Інтеграція з веб-сайтом                                                                      | Залучення регіональних клієнтів                                                                  |
| 2. | Контент-маркетинг    | Створення експертного блогу<br>Регулярні публікації в соцмережах<br>Випуск відеоконтенту     | Зростання органічного трафіку<br>Підвищення довіри до бренду<br>Покращення SEO-показників        |
| 3. | Програма лояльності  | Розробка системи бонусів<br>Впровадження CRM-інтеграцій<br>Персоналізовані пропозиції        | Збільшення повторних звернень<br>Зростання рекомендацій<br>Підвищення LTV клієнтів               |
| 4. | Influencer-маркетинг | Співпраця з лідерами думок<br>Створення партнерських програм<br>Організація спільних заходів | Розширення цільової аудиторії<br>Підвищення впізнаваності бренду<br>Зростання соціальних доказів |

Примітка. Побудовано автором самостійно

На підставі представлених даних в табл. 3.9 можемо побачити, що запропоновані маркетингові інструменти формують комплексний підхід до просування послуг компанії. Впровадження віртуальних турів дозволить потенційним клієнтам детально ознайомитися з об'єктами не виходячи з дому, що особливо актуально для регіональних покупців. Розвиток експертного контент-маркетингу сприятиме побудові довірчих відносин з аудиторією та підвищенню експертного статусу компанії. Програма лояльності забезпечить довгострокову взаємодію з клієнтами, а співпраця з інфлюенсерами допоможе охопити нові сегменти ринку та посилити присутність бренду в інформаційному просторі.

У контексті підвищення ефективності діяльності ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» особливу увагу варто приділити розвитку кадрового потенціалу, оскільки саме персонал є ключовим фактором успішної реалізації будівельних проектів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Напрямки розвитку кадрового потенціалу ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» ми передбачили в табл. 3.10

Таблиця 3.10

### Напрямки розвитку кадрового потенціалу ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД»

| №  | Напрямок                       | Складові впровадження                                                                     | Очікувані результати                                                                          |
|----|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Корпоративний навчальний центр | – Розробка навчальних програм<br>– Залучення експертів-тренерів<br>– Створення бази знань | – Підвищення кваліфікації на 40%<br>– Зменшення помилок у роботі<br>– Стандартизація процесів |

|    |                               |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                         |
|----|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. | Програма менторства           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Відбір та навчання менторів</li> <li>– Формування пар ментор-менті</li> <li>– Регулярні зустрічі та звітність</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Пришвидшення адаптації новачків</li> <li>– Передача експертизи</li> <li>– Поліпшення комунікації</li> </ul>    |
| 3. | Система KPI                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробка показників ефективності</li> <li>– Впровадження системи оцінювання</li> <li>– Прив'язка до системи мотивації</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Зростання продуктивності на 25%</li> <li>– Прозорість оцінки роботи</li> <li>– Підвищення мотивації</li> </ul> |
| 4. | Програма молодих спеціалістів | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Співпраця з навчальними закладами</li> <li>– Стажування студентів</li> <li>– Системна робота з випускниками</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Формування кадрового резерву</li> <li>– Зниження плинності кадрів</li> <li>– Інноваційні рішення</li> </ul>    |

Примітка. Побудовано автором самостійно

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 3.10, бачимо, що запропоновані напрямки розвитку кадрового потенціалу складають цілісну систему управління персоналом. Створення центру професійного навчання забезпечить постійне підвищення кваліфікації працівників та підтримку високих стандартів якості роботи. Реалізація менторської програми сприятиме ефективній передачі досвіду та знань між співробітниками, що особливо важливо для підтримки компетенції компанії.

Розробка та впровадження системи KPI дасть змогу об'єктивно оцінити результати діяльності кожного працівника та сформувати справедливую систему мотивації. Особливої уваги заслуговує програма розвитку молодих спеціалістів, які не тільки забезпечать компанію кваліфікованими кадрами, а й сприятимуть впровадженню інноваційних підходів та свіжих ідей у роботу компанії.

В умовах стрімкого технологічного прогресу та зростаючих вимог до якості житла, інноваційний розвиток стає критично важливим напрямком удосконалення стратегічного розвитку ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД». Напрямки інноваційного розвитку ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» ми передбачили в табл. 3.11

Таблиця 3.1

### Напрямки інноваційного розвитку ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД»

| №  | Інноваційний напрямок | Ключові заходи                                                                                                                     |
|----|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | R&D відділ            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Формування команди дослідників</li> <li>– Створення випробувальної лабораторії</li> </ul> |

|    |                    |                                                                                                |
|----|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                    | – Співпраця з науковими установами                                                             |
| 2. | Prefab будівництво | – Створення виробничої бази<br>– Навчання персоналу<br>– Адаптація проектної документації      |
| 3. | «Розумний будинок» | – Розробка базових конфігурацій<br>– Партнерство з постачальниками<br>– Створення демо-квартир |

Примітка. Побудовано автором самостійно

На основі наведених у таблиці даних можна зробити висновок, що запровадження інноваційних напрямків розвитку матиме комплексний позитивний вплив на діяльність підприємства. Створення R&D відділу дозволить компанії розробляти власні інноваційні рішення та оптимізувати будівельні процеси, що сприятиме підвищенню ефективності роботи та зниженню витрат.

Перспективним напрямком є впровадження технологій збірного будівництва (збірних конструкцій), який дозволить значно скоротити терміни будівництва та підвищити якість робіт завдяки виготовленню основних елементів конструкцій у заводських умовах. Розвиток напрямку «розумний будинок» відповідає сучасним тенденціям ринку та зростанню попиту на системи управління інтелектуальним будинком, що підвищить привабливість об'єктів компанії для потенційних покупців.

Тим не менше, вважаємо відзначити, що в умовах глобалізації будівельного ринку та пошуку нових можливостей для розвитку міжнародна експансія є перспективним напрямком удосконалення стратегічного розвитку ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД». Вихід на міжнародні ринки вимагає комплексного підходу та ретельної підготовки. Напрямки міжнародної експансії ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» ми відзначили в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

#### Напрямки міжнародної експансії ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД»

| №  | Напрямок                            | Ключові етапи реалізації                                                           | Очікувані результати                                                                      |
|----|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Стратегія виходу на нові ринки      | – Аналіз потенційних ринків<br>– Оцінка правових вимог<br>– Розробка бізнес-моделі | – Диверсифікація ризиків<br>– Збільшення прибутку на 30%<br>– Розширення клієнтської бази |
| 2. | Адаптація до міжнародних стандартів | – Сертифікація за ISO<br>– Впровадження BIM-стандартів                             | – Відповідність світовим вимогам<br>– Підвищення якості проектів                          |

|    |                        |                                                                                        |                                                                                    |
|----|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                        | – Навчання персоналу                                                                   | – Конкурентні переваги                                                             |
| 3. | Міжнародне партнерство | – Пошук надійних партнерів<br>– Створення спільних підприємств<br>– Обмін технологіями | – Доступ до нових технологій<br>– Зниження входу на ринки<br>– Синергетичний ефект |

Примітка. Побудовано автором самостійно

Аналізуючи дані таблиці 3.12, можна зробити висновок, що міжнародна експансія відкриває значні можливості для розвитку компанії. Розробка чіткої стратегії виходу на нові географічні ринки дозволить мінімізувати ризики та максимізувати потенційні переваги міжнародної діяльності. Особливу увагу слід приділити ретельному аналізу цільових ринків і місцевого законодавства.

Адаптація продуктів і послуг компанії до міжнародних стандартів є необхідною передумовою успішного розширення. Отримання міжнародних сертифікатів якості та впровадження загальновизнаних стандартів проектування та будівництва підвищить довіру до компанії з боку іноземних партнерів та клієнтів. Створення міжнародної партнерської мережі сприятиме обміну досвідом, технологіями та ресурсами, що прискорить процес виходу на нові ринки та забезпечить додаткові конкурентні переваги.

На основі проведеного дослідження напрямків удосконалення стратегічного розвитку ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» можна відзначити, що запропоновані напрями стратегічного розвитку становлять комплексну програму модернізації компанії, яка охоплює всі ключові аспекти її діяльності. Першочергове значення має цифрова трансформація бізнес-процесів, яка передбачає впровадження ВІМ-технологій, розробку мобільного додатку та автоматизацію документообігу. Воно підвищить ефективність операційної діяльності та якість обслуговування клієнтів.

Важливим елементом стратегічного розвитку є посилення екологічної складової шляхом розвитку проектів «зеленого» будівництва, впровадження системи поводження з відходами та отримання міжнародних екологічних сертифікатів. Такий підхід не тільки зменшить негативний вплив на навколишнє середовище, а й підвищить конкурентоспроможність компанії на ринку.

Модернізація маркетингової стратегії за рахунок створення віртуальних турів, розвитку контент-маркетингу та впровадження програми лояльності допоможе зміцнити позиції компанії на ринку та залучити нових клієнтів. Особливий акцент робиться на розвитку кадрового потенціалу шляхом створення тренінгового центру компанії, впровадження програми менторства та системи KPI, що дозволить забезпечити компанію кваліфікованими фахівцями.

Інноваційний розвиток, у тому числі створення відділу R&D, впровадження технологій збірного будівництва та розвиток напрямку «розумний будинок», дозволить компанії залишатися технологічним лідером галузі. Міжнародна експансія за рахунок доступу до нових географічних ринків і створення партнерської мережі відкриє нові можливості для зростання і розвитку компанії.

Реалізація запропонованих напрямків удосконалення стратегічного розвитку дозволить ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД»:

- підвищити операційну ефективність;
- зміцнити конкурентні позиції на ринку;
- збільшити клієнтську базу та рівень задоволеності клієнтів;
- забезпечити сталий розвиток підприємства;
- вийти на нові географічні ринки;
- створити позитивний імідж соціально відповідальної компанії.

Ми вважаємо, що комплексне впровадження запропонованих заходів сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства та забезпеченню його довгострокового успіху на ринку будівельних послуг.

## ВИСНОВКИ

Поняття стратегічного розвитку пройшло довгий шлях еволюції - від суто військової сфери до широкого застосування в економіці та менеджменті. Цікаво, що українські та закордонні науковці мають дещо різні погляди на це питання. Наші вчені більше зосереджуються на якісних аспектах стратегії, тоді як зарубіжні колеги роблять акцент на конкретних планах дій.

Що стосується самого розвитку організації, то тут ключовим є розуміння його як незворотного, спрямованого процесу змін. Не можна просто повернутися назад - компанія або рухається вперед, або деградує. При цьому важливо, що розвиток має бути системним і охоплювати всі сфери діяльності підприємства.

Загалом, успішний стратегічний розвиток підприємства неможливий без врахування як внутрішніх можливостей, так і зовнішніх викликів, а також потребує системного підходу до управління змінами в організації.

Досліджено, що стратегії розвитку підприємства зазвичай формуються поступово. Спочатку компанії обирають простіші шляхи з меншими ризиками та інвестиціями, а вже потім, набравшись досвіду, переходять до складніших стратегій. Тобто, як будівництво будинку - спочатку фундамент, а потім вже все інше.

Розкрито різні види стратегій розвитку. Особливо цікавою є стратегія концентрованого зростання - коли компанія або зміцнює свої позиції на існуючому ринку, або виходить на нові ринки, або вдосконалює свій продукт. Це ніби три різні шляхи досягнення однієї мети.

Щодо інтегрованого зростання - тут все про об'єднання зусиль з іншими компаніями. Можна йти «вперед» - до споживача, «назад» - до постачальників, або «вбік» - до конкурентів. Кожен варіант має свої переваги залежно від ситуації на ринку.

Особливу увагу привертає стратегія стабілізації. Її мета - забезпечити стійкість компанії, що особливо важливо в нестабільних умовах, це як створення «подушки безпеки» для бізнесу.



Досліджені захисні стратегії - це вже крайній випадок, коли компанія змушена скорочуватись або навіть ліквідуватися. Тут головне - прийняти правильне рішення вчасно, щоб мінімізувати втрати.

Загалом, доведено, що немає універсальної «правильної» стратегії - все залежить від конкретної ситуації та цілей компанії. Головне - вміти гнучко комбінувати різні підходи та вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» свідчить про те, що дана компанія є багатопрофільною, яка працює в таких сферах, як будівництво, торгівля, сільське господарство, лісозаготівля та управління нерухомістю, що дозволяє їй адаптуватися до змін ринку. Основна спеціалізація компанії – будівельні послуги, зокрема капітальний ремонт, монтаж інженерних мереж та демонтаж. Бере активну участь у тендерах та замовленнях державних організацій, що підвищує її професійний рівень. Займаючи 264 місце в рейтингу будівельних компаній, «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» користується визнанням як серед приватних, так і серед державних замовників. Завдяки комплексному підходу та наявності спеціалізованих підрозділів компанія забезпечує високий рівень обслуговування, що робить її конкурентоспроможною та надійною на ринку.

Проаналізувавши внутрішнє середовище ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД», можна виділити декілька важливих аспектів. Компанія має чітку організаційну структуру, що дозволяє ефективно координувати функції. До складу основних відділів входять інженерна група, кошторисний відділ, юридичний супровід, бухгалтерія та відділ контролю якості, що забезпечує якість будівельних проектів. Управління характеризується демократичним підходом, а для підвищення ефективності впроваджуються сучасні інформаційні технології.

Фінансові показники компанії свідчать про зниження доходів у 2023 році на 49,7% порівняно з 2022 роком, що може бути наслідком воєнного стану в Україні. Незважаючи на зменшення чистого прибутку та доходу, ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» зберігає фінансову стабільність, зменшує зобов'язання та збільшує активи.

Зовнішнє середовище компанії включає фінансові умови, які суттєво впливають на будівельну галузь. Воєнний стан породжує нестабільність, але також підвищує попит на будівельні послуги для відновлення інфраструктури. В конкурентному середовищі основними суперниками є великі будівельні компанії, які для підтримки конкурентоспроможності вимагають від ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» постійного вдосконалення та впровадження нових технологій.

Проведений SWOT аналіз ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» демонструє сильні сторони компанії, які забезпечують її конкурентоспроможність, особливо в складних економічних умовах. Основними перевагами є висока компетентність у будівництві, можливість виконання повного циклу робіт, а також наявність власних відділів для управління великими проектами.

Водночас компанія стикається з певними проблемами, серед яких висока конкуренція та залежність від економічної ситуації. Основні загрози пов'язані з економічною та політичною нестабільністю, а також потенційним зниженням попиту на будівельні послуги.

Формування стратегічного розвитку ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» стикається з численними викликами. Макроекономічні фактори, зокрема інфляція, валютні коливання та економічна нестабільність, ускладнюють довгострокове планування та знижують попит на нерухомість. Ринкові проблеми, зокрема сильна конкуренція та нестабільний попит, вимагають гнучких та інноваційних підходів. Логістичні труднощі, спричинені геополітичними факторами та дефіцитом кваліфікованих кадрів, ускладнюють ланцюги постачання. Часті зміни законодавства додають регуляторних викликів, а інновації потребують значних інвестицій та тривалого впровадження. Подолання цих проблем можливе завдяки управлінню ризиками, диверсифікації діяльності та адаптації цінової політики, але для збереження конкурентної переваги ці рішення вимагають постійного оновлення відповідно до змін на ринку та нових регуляторних вимог.

Для подолання цих викликів у «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» передбачено низку рішень, серед яких: управління ризиками, диверсифікація діяльності та адаптація цінової політики. Втім, щоб зберігати конкурентну перевагу, ці рішення

потребують постійного оновлення та коригування відповідно до змін ринку та нових регуляторних вимог.

Для вдосконалення розвитку ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД» варто зосередитись на цифровій трансформації та екологізації бізнесу.. Впровадження BIM-технологій і мобільного додатку дозволить оптимізувати дизайн і взаємодію з клієнтами, а CRM-система підвищить ефективність документообігу. Перехід на відновлювані джерела енергії та сортування сміття зменшить витрати та вплив на навколишнє середовище.

Ефективність маркетингу можна підвищити завдяки віртуальним турам і програмі лояльності. Для розвитку персоналу доцільно створити навчальний центр і систему KPI. Серед інновацій – R&D відділ, панельне будівництво та «розумний будинок». Міжнародна експансія розширить ринки та зменшить ризики.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітично-інформаційний центр стратегічного розвитку суспільства.  
URL: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiyrozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv> ( дата звернення: 02.03.2024)
2. Бакунов О.О. Концептуальні основи управління економічною стійкістю торговельного підприємства : монографія / О.О. Бакунов, О.В. Сергєєва. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 230 с.
3. Васильченко В.А. Стратегічне управління : навч. посібн. / В.А. Васильченко, Т.І. Ткаченко. К. : Вид-во ЦУЛ, 2003. 236 с.
4. Види стратегій розвитку для малих підприємств. URL: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv> (дата звернення: 02.03.2024)
5. Всеукраїнський будівельний портал. URL: <https://mybud.com.ua/ru/company/0/0/1195> (дата звернення: 10.09.2024)
6. Головінов М.І., Литвинов О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Збірник науково-технічних праць. Науковий вісник НЛТУ України. Інституційне забезпечення сталого розвитку*. 2011. Вип. 21. С. 224-228
7. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та управління підприємствами. Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 8. С. 346-352.
8. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 2: Навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.
9. Екологічна економіка. Методичні вказівки до проведення практичних занять і самостійного засвоєння дисципліни для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» освітньої програми «Економіка підприємства» денної форми навчання / Укладачі: Мініна О.В., Шадура-Никипорець Н.Т. Чернігів: ЧНТУ, 2020. 80 с.
10. Забедюк М.С. Стратегія диверсифікації як шлях підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 87-92.

11. Забродський В.А., Кизим М.О. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 192 с.
12. Кукушкін О.М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства. *Збірник науково-технічних праць. Економіка, планування і управління в лісовиробничому комплексі Науковий вісник*. 2005. Вип. 15. с. 220-227
13. Лихолат С., Воробель Н. Маркетингові стратегії як основа господарської діяльності підприємства. *Наукові перспективи*. 2023. № 4 (34)). С. 249-258
14. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с
15. Методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах. <https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2021/02/Методика-СП-ОТГ-скорочено-2018-5.pdf> (дата звернення: 01.03.2024)
16. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління : підручник. Львів: Магнолія 2006, 2009. 544 с.
17. Мірзоєва Т.В., Гуменюк І.Л. Характеристика різних видів стратегій у контексті розвитку лікарського рослинництва в Україні. *Економіка та управління національним господарством. Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. № 3(77)-1. С. 43-47
18. Осовська Г.В., Ішук О.Л. Стратегія підприємства: навч. посіб. Київ: Кондор, 2007. 200 с.
19. Рейтинг ВАУ.ua за сторінками компаній у каталозі «Проектування». URL: <https://top.bau.com.ua/g-proektirovanie-c-week-s-11> (дата звернення: 10.09.2024)
20. Реклама підприємств України. URL: <https://www.ua-region.com.ua/40393599> (дата звернення: 10.09.2024)
21. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства : навч. посібн. Тернопіль : Видво «Економічна думка», 2007. 352 с.
22. Соціальна мережа «Facebook» ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД». URL: <fb.com/investgarantbud> (дата звернення: 15.09.2024)

23. Соціальна мережа «Instagram» ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД». URL: [instagram.com/investgarantbud](https://www.instagram.com/investgarantbud) (дата звернення: 15.09.2024)
24. Соціальна мережа «MyBud» ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД». URL: [mybud.com.ua/company/0/0/1195](https://mybud.com.ua/company/0/0/1195) (дата звернення: 15.09.2024)
25. Соціальна мережа «TikTok» ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД». URL: [@buildcompany\\_kyiv.ua](https://www.tiktok.com/@buildcompany_kyiv.ua) (дата звернення: 15.09.2024)
26. Соціальна мережа «YouTube» ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД». URL: [@build-company.kiev.ua](https://www.youtube.com/@build-company.kiev.ua) (дата звернення: 15.09.2024)
27. Сухорська У.К. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація. *Науковий вісн.: Зб. науково-технічних праць. Львів: Український державний лісотехнічний університет. 2002, вип. 12.8. С. 259-263.*
28. ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД». Відомості соціальної мережі «Vkursi.pro». URL: <https://vkursi.pro/card/tov-invest-harantbud-40393599> (дата звернення: 10.09.2024)
29. ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД». Відомості соціальної платформи «Опендата бот». URL: <https://opendatabot.ua/c/40393599> (дата звернення: 10.09.2024)
30. ТОВ «ІНВЕСТ ГАРАНТБУД». Досягнення. URL: <https://www.bau.com.ua/f/invest-garantbud/achievements> (дата звернення: 10.09.2024)
31. Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу, 12-те вид.: Пер. з англ. Київ: Вільямс, 2018. 928 с.
32. Чаговець Л.О. Механізм формування стратегій стабілізації системи економічної безпеки підприємства. *Вісник національного університету «Львівська політехніка», серія «Проблеми економіки і управління». Львів: Видавництво «Львівська політехніка», 2008. № 628. С. 687-691.*
33. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. К. : Вид-во КНЕУ, 1999. С. 94-120.
34. Markides C. What Is Strategy and How Do You Know If You Have One? *Business Strategy Journal*. Vol. 43. Issue 3. 2022. P. 3–13.

35. Minzberg H. What is strategy. Really? *Strategy and Leadership Journal*. Vol. 44 Issue: 1. 2018. P.10-11.
36. Porras J., Silvers R. Organization Development and Transformation. *Annual Review of Psychology* 42. 1991. P. 51-78.
37. Whittington, Richard. What is Strategy - and Does it Matter? *2nd ed.*, Thomson Learning, 2001. p. 3.

Додаток А

S0600113

Додаток 1  
до Національного положення  
(стандарту) бухгалтерського обліку 25  
«Спрошчена фінансова звітність»  
(згідно з розділом 3)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство  
Територія  
Організаційно-правова  
форма господарювання  
Вид економічної діяльності  
Середня кількість працівників, осіб  
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком  
Адреса, телефон

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ  
за КОАТУУ  
за КОПФГ  
за КВЕД

КОДИ  
2021301  
40393599  
8039100000  
240  
74.90

Україна, 04053, м.Київ, Шевченківський р-н, узвіз  
Вознесенський, б/з Д.14, кв.16/16+380970675874

| І. Баланс на 28.02.2021 р.                                       |              |                             |                               |
|------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Форма N 1-м                                                      |              |                             |                               |
| Кол за ДКУД                                                      |              |                             |                               |
| 1801006                                                          |              |                             |                               |
| Актив                                                            | Код<br>рядка | На початок<br>звітного року | На кінець<br>звітного періоду |
| 1                                                                | 2            | 3                           | 4                             |
| I. Необоротні активи                                             |              |                             |                               |
| Нематеріальні активи                                             | 1000         |                             |                               |
| первісна вартість                                                | 1001         |                             |                               |
| накопичена амортизація                                           | 1002         | ( )                         | ( )                           |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005         |                             |                               |
| Основні засоби:                                                  | 1010         |                             |                               |
| первісна вартість                                                | 1011         | 9.5                         | 9.5                           |
| знос                                                             | 1012         | ( )                         | ( )                           |
| Довгострокові біологічні активи                                  | 1020         |                             |                               |
| Довгострокові фінансові інвестиції                               | 1030         |                             |                               |
| Інші необоротні активи                                           | 1090         |                             |                               |
| Усього за розділом I                                             | 1095         |                             |                               |
| II. Оборотні активи                                              |              |                             |                               |
| Запаси:                                                          | 1100         |                             |                               |
| у тому числі готова продукція                                    | 1103         |                             |                               |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110         |                             |                               |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги            | 1125         | 74.6                        | 74.6                          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом            | 1135         | 1.9                         | 1.9                           |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136         |                             |                               |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155         | 317                         | 317                           |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160         |                             |                               |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165         | 22.2                        | 22.2                          |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170         |                             |                               |
| Інші оборотні активи                                             | 1190         | 100.4                       | 100.4                         |
| Усього за розділом II                                            | 1195         | 516.4                       | 516.4                         |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200         |                             |                               |
| Баланс                                                           | 1300         | 525.9                       | 525.9                         |

| Пасив                                                                                                | Код<br>рядка | На початок<br>звітного року | На кінець звітного<br>періоду |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 1                                                                                                    | 2            | 3                           | 4                             |
| I. Власний капітал                                                                                   |              |                             |                               |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                     | 1400         | 0.5                         | 0.5                           |
| Додатковий капітал                                                                                   | 1410         |                             |                               |
| Резервний капітал                                                                                    | 1415         |                             |                               |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                          | 1420         | 59.6                        | 59.6                          |
| Неоплачений капітал                                                                                  | 1425         | ( )                         | ( )                           |
| Усього за розділом I                                                                                 | 1495         | 60.1                        | 60.1                          |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення                                 | 1595         |                             |                               |
| III. Поточні зобов'язання                                                                            |              |                             |                               |
| Короткострокові кредити банків                                                                       | 1600         |                             |                               |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями                            | 1610         |                             |                               |
| товари, роботи, послуги                                                                              | 1615         | 0.1                         | 0.1                           |
| розрахунками з бюджетом                                                                              | 1620         | 27.1                        | 27.1                          |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                   | 1621         | 2.5                         | 2.5                           |
| розрахунками зі страхування                                                                          | 1625         | 5                           | 5                             |
| розрахунками з оплати праці                                                                          | 1630         | 3.5                         | 3.5                           |
| Доходи майбутніх періодів                                                                            | 1665         |                             |                               |
| Інші поточні зобов'язання                                                                            | 1690         | 430.1                       | 430.1                         |
| Усього за розділом III                                                                               | 1695         | 465.8                       | 465.8                         |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для<br>продажу, та групами вибуття | 1700         |                             |                               |
| Баланс                                                                                               | 1900         | 525.9                       | 525.9                         |

| 2. Звіт про фінансові результати                               |              |                   |                                               |
|----------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|-----------------------------------------------|
| за 2020 р.                                                     |              |                   |                                               |
| Форма N 2-м                                                    |              |                   |                                               |
| Кол за КУД                                                     |              |                   |                                               |
| 1801007                                                        |              |                   |                                               |
| Стаття                                                         | Код<br>рядка | За звітний період | За аналогічний<br>період<br>попереднього року |
| 1                                                              | 2            | 3                 | 4                                             |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000         |                   | 2313.9                                        |
| Інші операційні доходи                                         | 2120         |                   |                                               |
| Інші доходи                                                    | 2240         |                   |                                               |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)                              | 2280         |                   | 2313.9                                        |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050         | ( )               | ( 1549.8 )                                    |
| Інші операційні витрати                                        | 2180         | ( )               | ( 727 )                                       |
| Інші витрати                                                   | 2270         | ( )               | ( )                                           |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)                             | 2285         | ( )               | ( 2276.8 )                                    |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)            | 2290         |                   | 37.1                                          |
| Податок на прибуток                                            | 2300         | ( )               | ( 6.7 )                                       |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)                         | 2350         |                   | 30.4                                          |

Керівник  
Головний бухгалтер

(підпис)  
(підпис)

ВЛАСЮК ВІТАЛІЙ ВАЛЕРІЙОВИЧ  
(ініціали, прізвище)

(підпис)  
(ініціали, прізвище)



Додаток В

Додаток В  
до Наказового положення  
(стандарту) бухгалтерського обліку 25  
«Середньомісячна фінансова звітність»  
(згідно з розділом 1)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство  
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
"ІНВЕСТ ГАРАНТБІД"  
Територія  
Шевченківського району  
Організаційно-правова  
форма господарювання  
ТОВ  
Вид економічної діяльності  
Будівництво житлових і нежитлових  
будівель  
Середня кількість працівників, осіб  
1  
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком  
Адреса, телефон  
у м. Київ, вул. 14, к. 16/16, м. Київ, 04053

Дата (рік, місяць, число)  
2023  
1  
1  
КОДИ  
за ЄДРПОУ  
за КАТОТТГ<sup>1</sup>  
за КОПРФ  
за КВЕД  
UA80000000001078669  
240  
41.20  
0504335566

| I. Баланс на 31.12.2022 р.                                       |              |                             |                               |
|------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006                                  |              |                             |                               |
| Актив                                                            | Код<br>рядка | На початок<br>звітного року | На кінець<br>звітного періоду |
| 1                                                                | 2            | 3                           | 4                             |
| I. Необоротні активи                                             |              |                             |                               |
| Нематеріальні активи                                             | 1000         | 0                           | 0                             |
| первісна вартість                                                | 1001         |                             |                               |
| накопичена амортизація                                           | 1002         | ( )                         | ( )                           |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005         |                             |                               |
| Основні засоби:                                                  | 1010         | 9.5                         | 9.5                           |
| первісна вартість                                                | 1011         | 9.5                         | 9.5                           |
| знос                                                             | 1012         | ( )                         | ( )                           |
| Довгострокові біологічні активи                                  | 1020         |                             |                               |
| Довгострокові фінансові інвестиції                               | 1030         |                             |                               |
| Інші необоротні активи                                           | 1090         |                             |                               |
| Усього за розділом I                                             | 1095         | 9.5                         | 9.5                           |
| II. Оборотні активи                                              |              |                             |                               |
| Запаси:                                                          | 1100         |                             |                               |
| у тому числі готова продукція                                    | 1103         |                             |                               |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110         |                             |                               |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги            | 1125         | 74.6                        | 78.9                          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом            | 1135         | 1.9                         | 19.5                          |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136         |                             | 19.5                          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155         | 317.3                       | 317.3                         |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160         |                             |                               |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165         | 22.2                        | 89                            |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170         |                             |                               |
| Інші оборотні активи                                             | 1190         | 100.4                       | 200.1                         |
| Усього за розділом II                                            | 1195         | 516.4                       | 704.8                         |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200         |                             |                               |
| Баланс                                                           | 1300         | 525.9                       | 714.3                         |

| Пасив                                                                                             | Код<br>рядка | На початок<br>звітного року | На кінець звітного<br>періоду |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 1                                                                                                 | 2            | 3                           | 4                             |
| I. Власний капітал                                                                                |              |                             |                               |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                  | 1400         | .5                          | .5                            |
| Додатковий капітал                                                                                | 1410         |                             |                               |
| Резервний капітал                                                                                 | 1415         |                             |                               |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                       | 1420         | 59.6                        | 188.4                         |
| Неоплачений капітал                                                                               | 1425         | ( )                         | ( )                           |
| Усього за розділом I                                                                              | 1495         | 60.1                        | 188.9                         |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення                              | 1595         |                             |                               |
| III. Поточні зобов'язання                                                                         |              |                             |                               |
| Короткострокові кредити банків                                                                    | 1600         |                             |                               |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                           |              |                             |                               |
| товарами, роботами, послугами                                                                     | 1615         | .1                          | 180.6                         |
| розрахунками з бюджетом                                                                           | 1620         | 27.1                        |                               |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621         | 2.5                         |                               |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625         | 5                           | 4.3                           |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630         | 3.5                         | 5.5                           |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665         |                             |                               |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690         | 430.1                       | 335                           |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695         | 465.8                       | 525.4                         |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700         |                             |                               |
| Баланс                                                                                            | 1900         | 525.9                       | 714.3                         |

| 2. Звіт про фінансові результати                               |              |                   |                                               |
|----------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|-----------------------------------------------|
| за Рік 2022 р.                                                 |              |                   |                                               |
| Форма № 2-м Код за КУД 1801007                                 |              |                   |                                               |
| Стаття                                                         | Код<br>рядка | За звітний період | За аналогічний<br>період<br>попереднього року |
| 1                                                              | 2            | 3                 | 4                                             |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000         | 7358.6            | 2313.9                                        |
| Інші операційні доходи                                         | 2120         |                   |                                               |
| Інші доходи                                                    | 2240         |                   |                                               |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)                              | 2280         | 7358.6            | 2313.9                                        |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050         | ( 6885.3 )        | ( 1549.8 )                                    |
| Інші операційні витрати                                        | 2180         | ( 325 )           | ( 727 )                                       |
| Інші витрати                                                   | 2270         | ( )               | ( )                                           |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)                             | 2285         | ( 7210.3 )        | ( 2276.8 )                                    |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)            | 2290         | 148.3             | 37.1                                          |
| Податок на прибуток                                            | 2300         | ( 19.5 )          | ( 6.7 )                                       |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)                         | 2350         | 128.8             | 30.4                                          |

Керівник  
Головний бухгалтер

Власок Віталій Валерійович  
(підпис)  
(ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Класифікатор економічної діяльності підприємств, розміщених на території територіальної громади.

Додаток 1  
до Національного положення  
(стандарту) бухгалтерського обліку 25  
«Спрощена фінансова звітність»  
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

|                                                    |                                                                                                   |                           |                      |   |   |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------|---|---|
|                                                    |                                                                                                   | Дата (рік, місяць, число) | КОДИ                 |   |   |
| Підприємство                                       | ТОВ "ІНВЕСТ ГАРАНТБУД"                                                                            | за ЄДРПОУ                 | 2024                 | 1 | 1 |
| Територія                                          | м. Київ, Шевченківський район                                                                     | за КАТОТТГ <sup>1</sup>   | UA800000000001078669 |   |   |
| Організаційно-правова форма господарювання         | Товариство з обмеженою відповідальністю                                                           | за КОПФГ                  | 240                  |   |   |
| Вид економічної діяльності                         | Інша професійна, наукова та технічна діяльність, п.в.і.у.                                         | за КВЕД                   | 74.90                |   |   |
| Середня кількість працівників, осіб                | 1                                                                                                 |                           |                      |   |   |
| Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком |                                                                                                   |                           |                      |   |   |
| Адреса, телефон                                    | УКРАЇНА, 04053, М. КИЇВ, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ РАЙОН ВУЛ. ВОЗНЕСЕНСЬКИЙ УЗВІЗ, БУД. 14, КВ. (ОФІС) 16/16 |                           | 0970675874           |   |   |

1. Баланс на 31.12.2023 р.

| Актив                                                            |  | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|------------------------------------------------------------------|--|-----------|--------------------------|----------------------------|
| 1                                                                |  | 2         | 3                        | 4                          |
| I. Необоротні активи                                             |  |           |                          |                            |
| Нематеріальні активи                                             |  | 1000      | 0                        | 0                          |
| первісна вартість                                                |  | 1001      |                          |                            |
| накопичена амортизація                                           |  | 1002      | ( )                      | ( )                        |
| Незавершені капітальні інвестиції                                |  | 1005      |                          |                            |
| Основні засоби:                                                  |  | 1010      | 9.5                      | 9.5                        |
| первісна вартість                                                |  | 1011      | 9.5                      | 9.5                        |
| знос                                                             |  | 1012      | ( )                      | ( )                        |
| Довгострокові біологічні активи                                  |  | 1020      |                          |                            |
| Довгострокові фінансові інвестиції                               |  | 1030      |                          |                            |
| Інші необоротні активи                                           |  | 1090      |                          |                            |
| Усього за розділом I                                             |  | 1095      | 9.5                      | 9.5                        |
| II. Оборотні активи                                              |  |           |                          |                            |
| Запаси:                                                          |  | 1100      |                          |                            |
| у тому числі готова продукція                                    |  | 1103      |                          |                            |
| Поточні біологічні активи                                        |  | 1110      |                          |                            |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги            |  | 1125      | 78.9                     | 78.9                       |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом            |  | 1135      | 19.5                     | 12.8                       |
| у тому числі з податку на прибуток                               |  | 1136      | 19.5                     | 12.8                       |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          |  | 1155      | 317.3                    | 317.3                      |
| Поточні фінансові інвестиції                                     |  | 1160      |                          |                            |
| Гроші та їх еквіваленти                                          |  | 1165      | 89                       | 221                        |
| Витрати майбутніх періодів                                       |  | 1170      |                          |                            |
| Інші оборотні активи                                             |  | 1190      | 200.1                    | 100.1                      |
| Усього за розділом II                                            |  | 1195      | 704.8                    | 730.1                      |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття |  |           |                          |                            |
| Баланс                                                           |  | 1300      | 714.3                    | 739.6                      |

## Продовження додатку С

| Пасив                                                                                                | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього року | На кінець звітнього<br>періоду |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------|--------------------------------|
| 1                                                                                                    | 2            | 3                            | 4                              |
| I. Власний капітал                                                                                   |              |                              |                                |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                     | 1400         | .5                           | .8                             |
| Додатковий капітал                                                                                   | 1410         |                              |                                |
| Резервний капітал                                                                                    | 1415         |                              |                                |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                          | 1420         | 188.4                        | 246.8                          |
| Неоплачений капітал                                                                                  | 1425         | ( )                          | ( )                            |
| Усього за розділом I                                                                                 | 1495         | 188.9                        | 247.6                          |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення                                 | 1595         |                              |                                |
| III. Поточні зобов'язання                                                                            |              |                              |                                |
| Короткострокові кредити банків                                                                       | 1600         |                              |                                |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями                            | 1610         |                              |                                |
| товари, роботи, послуги                                                                              | 1615         | 180.6                        | 180.6                          |
| розрахунками з бюджетом                                                                              | 1620         |                              |                                |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                   | 1621         |                              |                                |
| розрахунками зі страхування                                                                          | 1625         | 4.3                          |                                |
| розрахунками з оплати праці                                                                          | 1630         | 5.5                          |                                |
| Доходи майбутніх періодів                                                                            | 1665         |                              |                                |
| Інші поточні зобов'язання                                                                            | 1690         | 335                          | 311.4                          |
| Усього за розділом III                                                                               | 1695         | 525.4                        | 492                            |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для<br>продажу, та групами вибуття | 1700         |                              |                                |
| Баланс                                                                                               | 1900         | 714.3                        | 739.6                          |

## 2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2023 р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

| Стаття                                                         | Код<br>рядка | За звітний період | За аналогічний<br>період<br>попереднього року |
|----------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|-----------------------------------------------|
| 1                                                              | 2            | 3                 | 4                                             |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000         | 3700.7            | 7358.6                                        |
| Інші операційні доходи                                         | 2120         |                   |                                               |
| Інші доходи                                                    | 2240         |                   |                                               |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)                              | 2280         | 3700.7            | 7358.6                                        |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050         | ( 2640.2 )        | ( 6885.3 )                                    |
| Інші операційні витрати                                        | 2180         | ( 989.3 )         | ( 325 )                                       |
| Інші витрати                                                   | 2270         | ( )               | ( )                                           |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)                             | 2285         | ( 3629.5 )        | ( 7210.3 )                                    |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)            | 2290         | 71.2              | 148.3                                         |
| Податок на прибуток                                            | 2300         | ( 12.8 )          | ( 19.5 )                                      |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)                         | 2350         | 58.4              | 128.8                                         |

Керівник

ВЛАСЮК ВІТАЛІЙ ВАЛЕРІЙОВИЧ

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Класифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.