

Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ТИПИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ТОВ
"ЧЕРНІВЦІЖИТЛОБУД"

Студента 4 курсу, 402 групи,
першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності 073
«Менеджмент» освітньої
програми «Управління
бізнесом»

підпис
студента

Мироняка
Вадима Васильовича

Науковий керівник:
д.е.н., професор

підпис керівника

Вдовічен Анатолій
Анатолійович

Завідувач (ка) кафедрою
науковий ступінь
вчене звання

підпис зав. кафедрою

Чичун Валентина
Андріївна

Чернівці 2025

ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Поняття та значення стратегії розвитку підприємства.....	6
1.2. Методичні основи стратегій розвитку підприємства.....	12
2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ "ЧЕРНІВЦІЖИТЛОБУД".....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ "ЧЕРНІВЦІЖИТЛОБУД".....	21
2.2. Дослідження застосованих стратегій розвитку ТОВ "ЧЕРНІВЦІЖИТЛОБУД".....	27
2.3. Оцінка ефективності використання стратегій ТОВ "ЧЕРНІВЦІЖИТЛОБУД".....	32
3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	37
3.1. Використання сучасних методів стратегічного планування.....	37
3.2. Пропозиції щодо покращення вибору та реалізації стратегії.....	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49

ВСТУП

У світі динамічних змін, глобалізованих ринків, жорсткої конкуренції та стрімкого розвитку технологій стратегічне управління стає ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та ефективності компаній. В умовах невизначеності та постійних змін стратегія розвитку компанії є тим компасом, який дозволяє організації не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, але й проактивно формувати своє майбутнє, створювати унікальні конкурентні переваги та досягати поставлених цілей. Тому вибір оптимальної стратегії розвитку є ключовим викликом для керівництва будь-якої компанії, незалежно від її розміру, галузі та форми власності.

Науковці, як вітчизняні, так і зарубіжні, активно досліджують питання стратегій розвитку підприємств. Зокрема, Г. Мінцберг визначає стратегію як принцип поведінки або модель дій, що спрямована на досягнення цілей організації. А. Томпсон та А. Стрікланд акцентують увагу на комплексному плані управління, який забезпечує конкурентоспроможність компанії. Вітчизняні дослідники, такі як З. Шершньова та О. Кузьмін, розглядають стратегію як довгострокову програму діяльності організації, яка враховує специфіку її внутрішнього та зовнішнього середовища.

Незважаючи на значний внесок науковців у розвиток теорії стратегічного управління, існують дискусійні питання та невирішені проблеми, які потребують подальших досліджень. Зокрема, актуальним питанням залишається вибір оптимальної стратегії розвитку в умовах швидких технологічних змін, цифрової трансформації та посилення конкуренції. Крім того, потребують подальшого дослідження питання адаптації стратегій до специфіки різних галузей та розмірів компаній. Недостатня розробленість питань оптимізації процесів відбору та втілення стратегій розвитку підприємства в умовах сучасного економічного контексту зумовила вибір теми дослідження.

Актуальність теми дослідження зумовлена кількома факторами. По-перше, сучасна економіка характеризується високим рівнем невизначеності та ризику, що зумовлено глобальними економічними кризами, політичною нестабільністю, швидкими технологічними змінами та посиленням конкуренції. У цих умовах компанії без чіткої стратегії розвитку ризикують втратити свої позиції на ринку та опинитися в кризовій ситуації. По-друге, стратегічне управління дозволяє компаніям не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а й активно впливати на нього, створюючи нові тенденції та можливості. Зокрема, впровадження інноваційних технологій, розвиток цифрової економіки та зміна споживчих вподобань вимагають від компаній постійного вдосконалення стратегій та бізнес-моделей. По-третє, стратегічне управління сприяє ефективному використанню ресурсів компанії, оптимізації бізнес-процесів та підвищенню продуктивності праці, що, в свою чергу, позитивно впливає на фінансові результати та конкурентоспроможність організації.

Мета дослідження полягає у науковому обґрунтуванні теоретико-методологічних засад і практичних аспектів стратегічного управління підприємством та розробці рекомендацій щодо оптимізації процесів відбору та втілення стратегій розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичне підґрунтя стратегій розвитку підприємства та визначити проблеми вдосконалення стратегічного управління.
2. Обґрунтувати шляхи розв'язання проблем стратегічного управління на основі вивчення сучасних практик впровадження стратегій розвитку.
3. Розробити практичні пропозиції щодо вдосконалення процесів відбору та втілення стратегій розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємством.

Предметом дослідження виступають типи стратегій розвитку підприємства та їх вплив на ефективність діяльності організації.

Для досягнення поставленої мети та вирішення сформульованих завдань використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: аналіз і синтез – для дослідження теоретичного підґрунтя стратегій розвитку; порівняльний аналіз – для вивчення досвіду компаній щодо впровадження стратегій; системний аналіз – для оцінювання результативності стратегічних підходів; SWOT-аналіз – для визначення конкурентних позицій; статистична обробка даних – для кількісної оцінки ефективності стратегій.

Інформаційною базою дослідження слугували вітчизняні та зарубіжні наукові праці провідних учених у сфері стратегічного управління, статистичні дані, внутрішня та зовнішня звітність підприємств, ресурси всесвітньої інформаційної мережі Інтернет.

Наукова новизна полягає у подальшому розвитку теоретико-методологічних засад стратегічного управління підприємством та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо оптимізації процесів відбору стратегій розвитку в умовах сучасного економічного контексту.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх застосування для вдосконалення механізмів стратегічного управління, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку бізнес-структур в умовах мінливого зовнішнього середовища, що робить дослідження важливим інформаційним підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері стратегічного планування діяльності підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, типи та значення стратегії розвитку підприємства

У сучасній економіці, яка характеризується високою конкуренцією, глобалізацією бізнес-процесів, швидкими технологічними змінами та нестабільним зовнішнім середовищем, стратегія розвитку компанії стає важливим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та ефективності. Формулюючи та впроваджуючи ефективну стратегію розвитку, компанії можуть не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й формувати власне майбутнє, створювати нові конкурентні переваги та досягати поставлених цілей.

Слово «стратегія» походить від давньогрецького слова «strategos», що означає «мистецтво командування», і використовувалося переважно у військовій сфері [1]. У бізнес-середовищі поняття стратегії почало активно використовуватися в середині 20 століття, коли компанії зіткнулися з необхідністю планування своєї довгострокової діяльності в умовах зростаючої складності та невизначеності зовнішнього середовища.

У сучасній науковій літературі існує багато підходів до визначення поняття «стратегія розвитку підприємства»: На думку Г. Мінцберга, стратегія - це «принцип поведінки або дотримання певної моделі поведінки» [2]; А. Томпсон та А. Стрікланд визначають стратегію як «комплексний план управління, який повинен зміцнити становище компанії на ринку і забезпечити координацію зусиль, залучення та задоволення споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей» [3].

Вітчизняні науковці також зробили значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління. Так, З. Шершньова розглядає стратегію як довгостроковий процес розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, які

воно ставить перед собою, керуючись власними міркуваннями у своїй політиці[4]. І. Ігнатська визначає стратегію як набір певних правил та орієнтирів. Дотримуючись їх, керівництво організації може інтегрувати всі аспекти управління для досягнення довгострокових цілей розвитку організації[5].

Професор О. Кузьмін розглядає стратегію як довгострокову програму діяльності організації, яка постійно контролюється, оцінюється і коригується в процесі її реалізації[6].

Узагальнюючи різні підходи до визначення стратегії, можна сформулювати інтегроване поняття стратегії розвитку підприємства як комплексної програми дій та управлінських рішень, спрямованих на формування та досягнення довгострокових цілей підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища, що забезпечує конкурентні переваги та стійкий розвиток організації.

Важливість стратегії розвитку підприємства полягає в наступному:

1. Забезпечення цілеспрямованості діяльності підприємства. Стратегія визначає довгострокові цілі та напрямки розвитку підприємства, що дозволяє йому сконцентрувати свої зусилля та ресурси на основних напрямках діяльності та запобігти розпорошенню ресурсів на другорядні завдання;
2. Адаптація до зовнішнього середовища. Стратегії дозволяють підприємствам ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, враховуючи та своєчасно реагуючи на можливості та загрози, що виникають у процесі господарської діяльності;
3. Забезпечення конкурентоспроможності. Стратегія розвитку дозволяє компанії створювати та утримувати конкурентні переваги, забезпечуючи тим самим успішне функціонування на ринку;
4. Оптимізація використання ресурсів. Стратегія визначає пріоритетні напрямки використання ресурсів компанії, таким чином оптимізуючи розподіл ресурсів та максимізуючи ефективність їх використання;

5. Координація діяльності всіх підрозділів підприємства. Стратегія забезпечує узгодженість дій різних підрозділів компанії та спрямовує їхні зусилля на досягнення спільних цілей.
6. Зменшення невизначеності та ризиків. Стратегічне планування допомагає знизити рівень невизначеності в управлінні компанією та мінімізувати ризики, пов'язані з прийняттям бізнес-рішень;
7. Забезпечення сталого розвитку. Стратегії розвитку орієнтовані на довгострокову перспективу і сприяють сталому розвитку підприємств та зміцненню їхніх позицій на ринку.

Процес розробки стратегії розвитку підприємства є складним і багатоетапним. Він включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначення його місії та цілей, розробку та оцінку стратегічних альтернатив, вибір найбільш прийнятної стратегії, її реалізацію та моніторинг.

Важливо зазначити, що в сучасних умовах цифрової трансформації економіки стратегія розвитку компанії повинна враховувати нові технологічні можливості та виклики. Впровадження інноваційних технологій стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання на ринку. Компанії мають зосередитись на гнучких бізнес-моделях, що дозволяють швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Ключовими напрямками цифрової трансформації є автоматизація бізнес-процесів, використання штучного інтелекту для аналізу даних, розвиток омніканальності у взаємодії з клієнтами та перехід до хмарних рішень. Важливо також розвивати цифрові компетенції персоналу, адже людський капітал залишається основним джерелом інновацій.

Стратегічне планування має включати сценарний підхід з урахуванням різних темпів технологічних змін та дозволяти компанії не лише реагувати на тренди, але й формувати їх у своїй галузі. При цьому критичного значення набуває кібербезпека та захист даних як невід'ємна складова цифрової стратегії.

Тому стратегії розвитку є фундаментальним інструментом управління сучасними підприємствами та забезпечення їхньої довгострокової конкурентоспроможності, адаптивності до змін зовнішнього середовища та сталого розвитку. Формулюючи та впроваджуючи ефективну стратегію розвитку, бізнес може не лише вижити на конкурентному ринку, але й досягти лідерських позицій у своїй галузі.

Класифікація стратегій розвитку підприємства є важливим теоретичним і практичним питанням, оскільки правильний вибір типу стратегії значною мірою визначає успішність діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. У науковій літературі представлено різні підходи до класифікації стратегій розвитку підприємства, які відрізняються за критеріями класифікації та рівнем деталізації.

Однією з найбільш поширених є класифікація, запропонована М. Портером, який виділив три базові (генеричні) конкурентні стратегії[7]:

1. Стратегія лідерства за витратами (cost leadership) – передбачає досягнення конкурентних переваг за рахунок зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції. Підприємство, що обирає цю стратегію, прагне стати виробником з найнижчими витратами у своїй галузі, що дозволяє йому встановлювати нижчі ціни порівняно з конкурентами або отримувати більший прибуток при рівних цінах .
2. Стратегія диференціації (differentiation) – полягає у створенні та пропозиції на ринку товарів або послуг, які сприймаються споживачами як унікальні, відмінні від пропозицій конкурентів. Диференціація може ґрунтуватися на особливостях самого товару, системі його доставки, маркетинговому підході та інших факторах.
3. Стратегія фокусування (focus) – передбачає концентрацію діяльності підприємства на певному сегменті ринку, групі споживачів, географічному регіоні або асортиментній групі товарів. Ця стратегія може реалізовуватися як

фокусування на витратах (підприємство прагне досягти переваги за витратами в обраному сегменті) або як фокусування на диференціації (підприємство прагне відрізнятись від конкурентів в обраному сегменті).

І. Ансофф у своїй праці "Стратегічне управління" запропонував класифікацію стратегій на основі двох критеріїв: ринок (існуючий чи новий) та продукт (існуючий чи новий). Відповідно до цього підходу, виділяють чотири типи стратегій розвитку[8].:

1. Стратегія проникнення на ринок (market penetration) – передбачає збільшення обсягів продажу існуючих товарів на існуючих ринках. Ця стратегія може реалізовуватися шляхом залучення нових споживачів, збільшення обсягів споживання існуючими клієнтами або залучення клієнтів конкурентів .
2. Стратегія розвитку ринку (market development) – полягає у виході з існуючими товарами на нові ринки. Нові ринки можуть бути представлені новими географічними регіонами, новими сегментами споживачів або новими способами використання існуючого товару.
3. Стратегія розвитку товару (product development) – передбачає розробку та виведення на існуючий ринок нових або вдосконалених товарів. Ця стратегія особливо актуальна для галузей з високим рівнем технологічного розвитку.
4. Стратегія диверсифікації (diversification) – полягає у виході з новими товарами на нові ринки. Ця стратегія є найбільш ризикованою, оскільки підприємство одночасно освоює новий ринок і новий товар.

Ф. Котлер розглядав стратегії розвитку з точки зору становища підприємства на ринку та виділив чотири типи стратегій[9].:

1. Стратегії ринкового лідера – спрямовані на збереження та зміцнення позицій підприємства, яке займає найбільшу частку ринку. Ці стратегії включають розширення ринку, захист частки ринку та підвищення рентабельності.

2. Стратегії ринкового претендента – передбачають атаку на позиції лідера ринку або інших конкурентів з метою збільшення частки ринку. Ці стратегії можуть реалізовуватися через цінові знижки, випуск дешевших або престижніших товарів, розширення асортименту тощо.
3. Стратегії ринкового послідовника – полягають у слідуванні за лідером ринку, уникаючи конкурентної боротьби. Підприємство, що обирає цю стратегію, прагне зберегти свою частку ринку, не ризикуючи.
4. Стратегії ринкового нішера – передбачають фокусування на певній ніші ринку, яка не викликає інтересу у більших конкурентів. Ця стратегія дозволяє підприємству уникнути прямої конкуренції з більш сильними гравцями ринку.

Вітчизняні науковці, зокрема З. Шершньова та С. Оборська, пропонують класифікувати стратегії розвитку за рівнем прийняття стратегічних рішень:

1. Корпоративна стратегія – визначає загальний напрям розвитку підприємства, його місце в галузі та на ринку, способи досягнення конкурентних переваг [4].
2. Ділова стратегія (бізнес-стратегія) – визначає, як підприємство має діяти в конкретній галузі або на конкретному ринку, як досягати конкурентних переваг та реагувати на зміни в зовнішньому середовищі [4].
3. Функціональна стратегія – визначає, як має діяти певна функціональна сфера підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал тощо) для досягнення цілей підприємства [4].
4. Операційна стратегія – визначає, як мають діяти окремі підрозділи або відділи підприємства для досягнення функціональних цілей [4].

Важливо зазначити, що вибір типу стратегії розвитку залежить від багатьох факторів, включаючи галузеві особливості, розмір підприємства, його позицію на ринку, наявні ресурси та компетенції, а також специфіку зовнішнього середовища. Оптимальна стратегія повинна відповідати цілям

підприємства, враховувати його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

Таким чином, існує широкий спектр стратегій розвитку підприємства, кожна з яких має свої особливості, переваги та обмеження. Розуміння основних типів стратегій та їх характеристик дозволяє керівництву підприємства обрати найбільш відповідний варіант стратегії, який забезпечить досягнення поставлених цілей та стійкий розвиток організації в довгостроковій перспективі.

1.2. Методичні основи стратегій розвитку підприємства.

Вибір стратегії є одним із найважливіших рішень, які приймають організації для досягнення своїх довгострокових цілей. Цей процес вимагає ретельного аналізу та врахування численних факторів, що формують як внутрішнє, так і зовнішнє середовище компанії. Правильно обрана стратегія дозволяє підприємству ефективно використовувати наявні ресурси, посилювати конкурентні переваги та адаптуватися до змін ринкових умов. В загальному виділяють внутрішні та зовнішні фактори.

Внутрішні фактори – це ті елементи, які знаходяться під безпосереднім контролем організації та формують її унікальність на ринку. Серед ключових внутрішніх факторів можна виділити наступні:

1. Місія та цілі організації. Місія організації визначає її основне призначення та філософію існування, тоді як цілі конкретизують бажані результати в різних сферах діяльності. Як зазначає Томпсон і Стрікленд, "стратегія компанії – це комплексний план управління, який має зміцнити становище компанії на ринку і забезпечити координацію зусиль, залучення та задоволення споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей" [3]. Таким чином, обрана стратегія має бути повністю узгоджена з місією та цілями організації, інакше вона не зможе забезпечити бажаний довгостроковий результат.

2. Наявні ресурси та компетенції. Ресурсний потенціал організації включає фінансові, матеріальні, людські, технологічні та інформаційні ресурси, які формують її можливості щодо реалізації стратегічних ініціатив. За дослідженням Г. Хемела та К. Прахалада, саме ключові компетенції (унікальні здібності та технології) можуть стати основою для розробки успішної стратегії [2х]. Відповідно, організація повинна обирати таку стратегію, яка оптимально використовує наявні ресурси та розвиває ключові компетенції.

3. Організаційна структура та культура. Організаційна структура визначає розподіл повноважень, відповідальності та координацію діяльності підрозділів, тоді як корпоративна культура формує цінності, норми поведінки та традиції. Згідно з дослідженнями Е. Шейна, "культура та стратегія повинні бути узгоджені, щоб забезпечити ефективну реалізацію стратегічних планів" [11]. Невідповідність між обраною стратегією та існуючою організаційною структурою або культурою може призвести до значного опору змінам та ускладнити процес стратегічної трансформації.

4. Ризик-толерантність керівництва. Схильність керівництва до ризику є важливим фактором, що впливає на вибір стратегічного напрямку. Керівники з низькою толерантністю до ризику схильні обирати більш консервативні стратегії, орієнтовані на стабільність та поступове зростання. Натомість, менеджери з високою схильністю до ризику можуть надавати перевагу більш агресивним стратегіям, спрямованим на швидке зростання та інновації [2].

Ключовим елементом внутрішнього аналізу є комплексна оцінка ресурсної бази організації. Ресурсний підхід до стратегічного управління, розроблений Дж. Барні та інших дослідників, базується на припущенні, що стійкі конкурентні переваги формуються на основі унікальних ресурсів та здібностей організації [17]. Для ефективного стратегічного планування необхідно проводити детальний аналіз всіх категорій ресурсів.

Фінансові ресурси включають власний капітал, позикові кошти, грошові потоки та доступ до фінансових ринків. Фінансова стійкість організації визначає її здатність інвестувати в довгострокові проекти, переживати економічні кризи та фінансувати стратегічні ініціативи. Як зазначає А. Раппапорт, "створення вартості для акціонерів є основною метою стратегічного управління" [18], що підкреслює важливість фінансових показників при виборі стратегії.

Матеріальні ресурси охоплюють виробничі потужності, обладнання, технології, сировину та готову продукцію. Стан основних засобів, їх технологічний рівень та ступінь зносу безпосередньо впливають на можливості організації щодо впровадження нових продуктів або виходу на нові ринки. Особливо критичним це є для виробничих підприємств, де технологічна застарілість може стати серйозним бар'єром для реалізації стратегій зростання.

Людські ресурси є одним із найважливіших стратегічних активів сучасної організації. Кваліфікація персоналу, його мотивація, корпоративна культура та здатність до навчання визначають можливості організації щодо адаптації до змін та впровадження інновацій. Дослідження Д. Ульріха показують, що організації з високим рівнем розвитку людського капіталу демонструють кращі фінансові результати та більшу стратегічну гнучкість [19].

Інформаційні та знаннєві ресурси в епоху цифрової економіки набувають критичного значення. Системи управління знаннями, бази даних, інтелектуальна власність, патенти та ноу-хау формують унікальні компетенції організації. За оцінками експертів, частка нематеріальних активів у вартості сучасних компаній може сягати 80-90%, що підкреслює їх стратегічну важливість [20].

Концепція ключових компетенцій, розроблена Г. Хемелом та К. Прахаладом, передбачає, що довгострокові конкурентні переваги формуються на основі унікальних здібностей організації, які важко копіювати конкурентам [21]. Ключові компетенції мають відповідати трьом критеріям: забезпечувати

доступ до широкого спектра ринків, робити значний внесок у сприйняття споживачами переваг кінцевого продукту та бути складними для копіювання конкурентами. Ідентифікація ключових компетенцій вимагає системного аналізу всіх бізнес-процесів організації. До них можуть належати унікальні технології, особливі знання та навички персоналу, ефективні системи управління, сильні бренди або розгалужені мережі дистрибуції. Наприклад, для компанії Honda ключовою компетенцією є розробка та виробництво двигунів, що дозволяє їй успішно конкурувати в автомобільній промисловості, виробництві мотоциклів, човнових моторів та іншого обладнання.

Розвиток ключових компетенцій має бути центральним елементом стратегічного планування. Організації повинні інвестувати в розвиток тих здібностей, які можуть стати основою для майбутніх продуктів та ринків. Це вимагає довгострокового мислення та готовності до значних інвестицій без гарантії швидкої окупності.

Зовнішні фактори – це елементи середовища, які знаходяться поза безпосереднім контролем організації, але значно впливають на її діяльність та стратегічні можливості. До них відносяться:

1. Характеристики галузі та конкуренція. Структура галузі, рівень конкуренції, бар'єри входу та виходу, загрози з боку потенційних конкурентів та товарів-замінників – усі ці фактори визначають привабливість галузі та впливають на вибір конкурентної стратегії. Як зазначає М. Портер у своїй моделі п'яти сил конкуренції, "розуміння структури галузі є фундаментальним для ефективного стратегічного позиціонування" [7].

2. Макроекономічні фактори. Економічний цикл, рівень інфляції, валютні курси, процентні ставки та інші макроекономічні показники формують загальний економічний клімат, у якому функціонує організація. В періоди економічного спаду компанії частіше обирають стратегії скорочення або

стабілізації, тоді як в умовах економічного підйому – стратегії зростання та експансії.

3. Технологічні фактори. Рівень технологічного розвитку галузі, швидкість технологічних змін, інноваційні тренди – ці фактори визначають технологічну складову стратегії. В галузях з високою інтенсивністю технологічних змін компанії змушені обирати стратегії, орієнтовані на інновації та технологічне лідерство, щоб залишатися конкурентоспроможними.

4. Соціокультурні фактори. Демографічні тенденції, зміни в споживчих уподобаннях, соціальні цінності та культурні норми впливають на формування попиту та поведінку споживачів. Організації повинні враховувати ці фактори при розробці маркетингової стратегії та позиціонуванні своїх товарів або послуг.

5. Політико-правові фактори. Політична стабільність, законодавче регулювання, податкова політика, міжнародні торговельні угоди – ці фактори формують правове поле діяльності організації та можуть створювати як можливості, так і загрози для реалізації певних стратегічних ініціатив.

Цифрова трансформація кардинально змінює бізнес-ландшафт, створюючи нові можливості та загрози для традиційних галузей. Технології штучного інтелекту, Інтернету речей, блокчейну, хмарних обчислень та великих даних не лише автоматизують існуючі процеси, але й дозволяють створювати принципово нові бізнес-моделі.

Платформні стратегії стають домінуючими в багатьох галузях. Платформи створюють цінність шляхом з'єднання різних груп користувачів та сприяння взаємодії між ними. Мережні ефекти, характерні для платформних бізнес-моделей, можуть забезпечити швидке масштабування та створення значних конкурентних переваг. Однак платформні стратегії вимагають специфічних компетенцій у сфері технологій, управління даними та мережевого ефекту [25].

Дата-орієнтовані стратегії базуються на здатності організації збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги даних для прийняття стратегічних рішень. Аналітика даних дозволяє краще розуміти потреби клієнтів, оптимізувати операційні процеси, прогнозувати ринкові тенденції та персоналізувати продукти й послуги. Проте ефективне використання даних вимагає значних інвестицій в ІТ-інфраструктуру, аналітичні інструменти та кваліфікований персонал [26].

У таблиці 1.1 систематизовано ключові фактори, що впливають на вибір стратегії, та описано їхній вплив на стратегічні рішення.

Таблиця 1.1.

Ключові фактори, що впливають на вибір стратегії

Фактори	Вплив на вибір стратегії
Внутрішні фактори	
Місія та цілі організації	Визначають загальний напрямок та призначення стратегії
Наявні ресурси та компетенції	Формують можливості реалізації різних стратегічних альтернатив
Організаційна структура	Впливає на гнучкість та ефективність впровадження стратегії
Корпоративна культура	Визначає рівень підтримки або опору стратегічним змінам
Ризик-толерантність керівництва	Впливає на вибір між консервативними та агресивними стратегіями
Зовнішні фактори	
Характеристики галузі	Визначають привабливість галузі та можливі конкурентні стратегії
Конкурентне середовище	Впливає на вибір конкурентної позиції та способів досягнення конкурентних переваг
Макроекономічні фактори	Визначають загальний економічний клімат для діяльності організації
Технологічні фактори	Впливають на інноваційну складову стратегії
Соціокультурні фактори	Визначають споживчі тренди та формують маркетингову складову стратегії
Політико-правові фактори	Формують правове поле для реалізації стратегічних ініціатив

Джерело: складено автором на основі [3], [10], [11], [7]

Для ефективного врахування різноманітних факторів при виборі стратегії розроблено ряд моделей та аналітичних інструментів, серед яких найбільш поширеними є:

1. SWOT-аналіз. SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації (внутрішні фактори), а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Це допомагає визначити стратегічні альтернативи, які використовують сильні сторони для реалізації можливостей та нейтралізації загроз, а також мінімізують вплив слабких сторін [3].

2. PESTEL-аналіз. PESTEL-аналіз фокусується на вивченні політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social), технологічних (Technological), екологічних (Environmental) та правових (Legal) факторів зовнішнього середовища. Цей інструмент дозволяє комплексно оцінити макросередовище та виявити ключові тренди, які можуть вплинути на стратегічні рішення [11].

3. Модель п'яти сил Портера. Ця модель аналізує п'ять ключових сил, що визначають конкурентну ситуацію в галузі: загрозу появи нових конкурентів, загрозу появи товарів-замінників, ринкову владу постачальників, ринкову владу споживачів та рівень конкурентної боротьби. Розуміння цих сил допомагає визначити оптимальну конкурентну стратегію [7].

4. Матриця BCG. Матриця Бостонської консалтингової групи дозволяє аналізувати портфель бізнес-одиниць або продуктів організації на основі двох факторів: відносної частки ринку та темпів зростання ринку. Це допомагає визначити стратегічні пріоритети для різних бізнес-одиниць та оптимальний розподіл ресурсів [10].

Крім традиційних методів, в арсеналі стратегічних аналітиків з'явилися нові інструменти, адаптовані до реалій цифрової економіки та підвищеної невизначеності бізнес-середовища.

Сценарне планування дозволяє організаціям готуватися до різних варіантів розвитку майбутнього. Цей метод, розроблений в Shell у 1970-х роках, передбачає створення кількох правдоподібних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та розробку стратегічних відповідей для кожного з них. Сценарне

планування особливо корисне в умовах високої невизначеності, коли традиційне прогнозування виявляється неефективним [14].

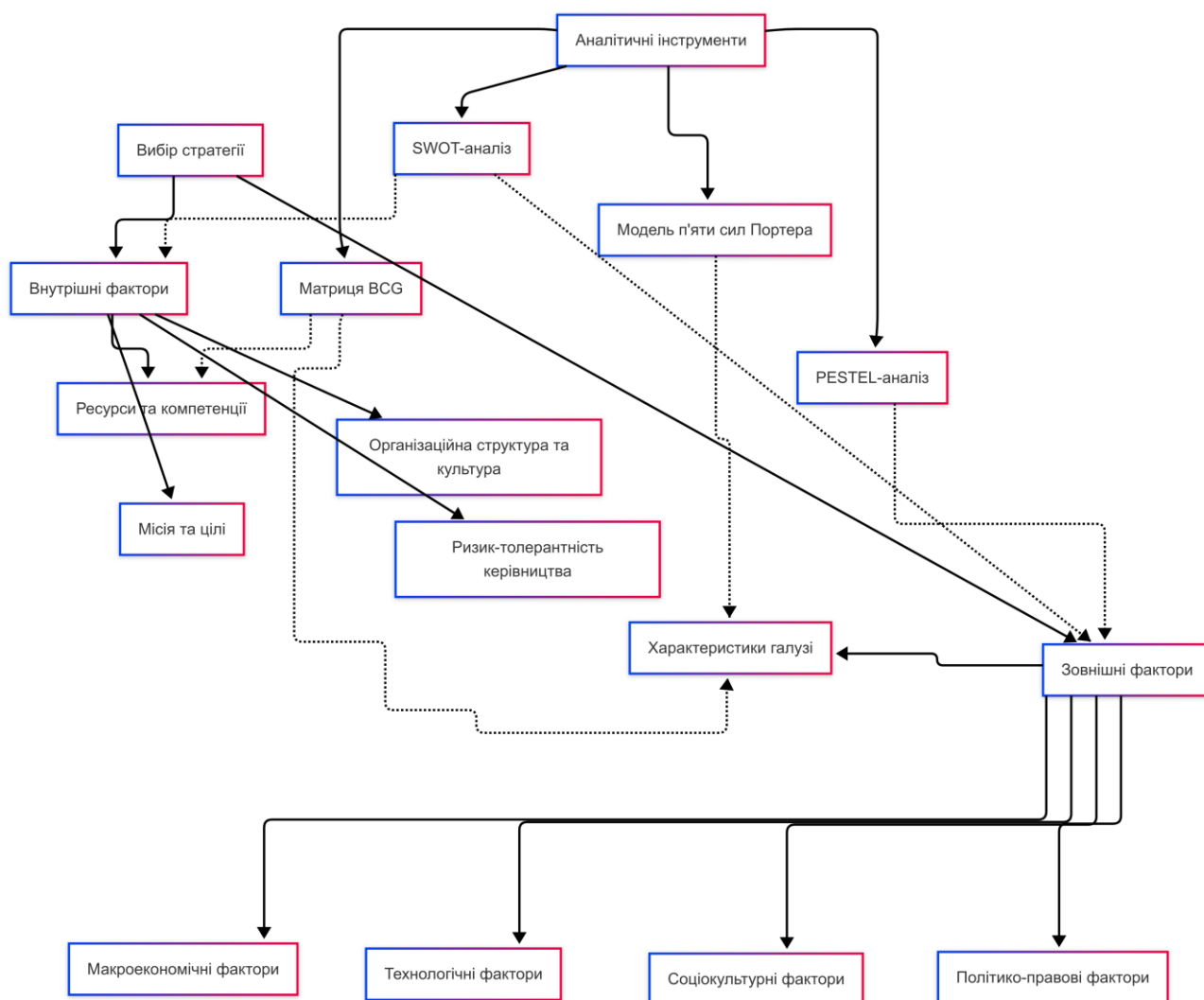
Blue Ocean Strategy пропонує подолати конкуренцію шляхом створення нових ринкових просторів, де конкуренція є нерелевантною. Замість боротьби за існуючих клієнтів у "червоних океанах" жорсткої конкуренції, компанії можуть створювати "блакитні океани" нових ринків з унікальними пропозиціями цінності [22].

Design thinking в стратегічному плануванні фокусується на глибокому розумінні потреб користувачів та створенні інноваційних рішень. Цей підхід поєднує аналітичне мислення з творчістю та емпатією, дозволяючи виявляти приховані потреби ринку та розробляти проривні стратегії [23].

Lean startup методологія адаптує принципи ощадливого виробництва до розробки стратегій. Основна ідея полягає в швидкому тестуванні стратегічних гіпотез з мінімальними витратами, навчанні на помилках та ітеративному вдосконаленні стратегії на основі зворотного зв'язку від ринку [24].

При виборі стратегії важливо розуміти, що не всі фактори мають однакову вагу та значення для конкретної організації. Ієрархія значущості факторів може відрізнятися залежно від галузі, розміру організації, стадії її життєвого циклу та інших умов. Наприклад, для технологічних стартапів ключовими часто є технологічні фактори та інноваційний потенціал, тоді як для зрілих компаній в традиційних галузях більшого значення можуть набувати фінансові показники та ринкова позиція.

Крім того, існують складні взаємозв'язки між різними факторами, що ускладнює процес стратегічного вибору. Так, зміни в технологічному середовищі можуть вплинути на споживчі уподобання, що, в свою чергу, змінить конкурентну ситуацію в галузі. Тому ефективний стратегічний аналіз повинен розглядати фактори не ізольовано, а в їх системному взаємозв'язку.



На рисунку 1.1 представлено схему взаємозв'язку ключових факторів, що впливають на вибір стратегії, а також основні аналітичні інструменти, які використовуються для їх аналізу.

Рис. 1.1. Взаємозв'язок ключових факторів.

В сучасному динамічному бізнес-середовищі фактори, що впливають на вибір стратегії, постійно змінюються. Тому критично важливим є не лише первинний вибір стратегії, але й її постійна адаптація до змін. Як зазначає Г. Мінцберг, "стратегія є не стільки детальним планом, скільки загальним напрямком, який коригується в процесі реалізації" [2].

Таким чином, організації, які демонструють високу стратегічну гнучкість, здатні своєчасно виявляти зміни у факторах впливу та адаптувати свою стратегію відповідно до нових умов. Це дозволяє їм не лише уникати загроз, але й використовувати нові можливості, що з'являються у зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ

"ЧЕРНІВЦІЖИТЛОБУД"

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ "ЧЕРНІВЦІЖИТЛОБУД"

ТОВ "ЧЕРНІВЦІЖИТЛОБУД" є однією з провідних будівельних компаній регіону, що спеціалізується на зведенні житлових та комерційних об'єктів, заснована у 2001 році. Підприємство займається широким спектром будівельних робіт, включаючи проєктування, капітальне будівництво, реконструкцію та ремонт різноманітних споруд.

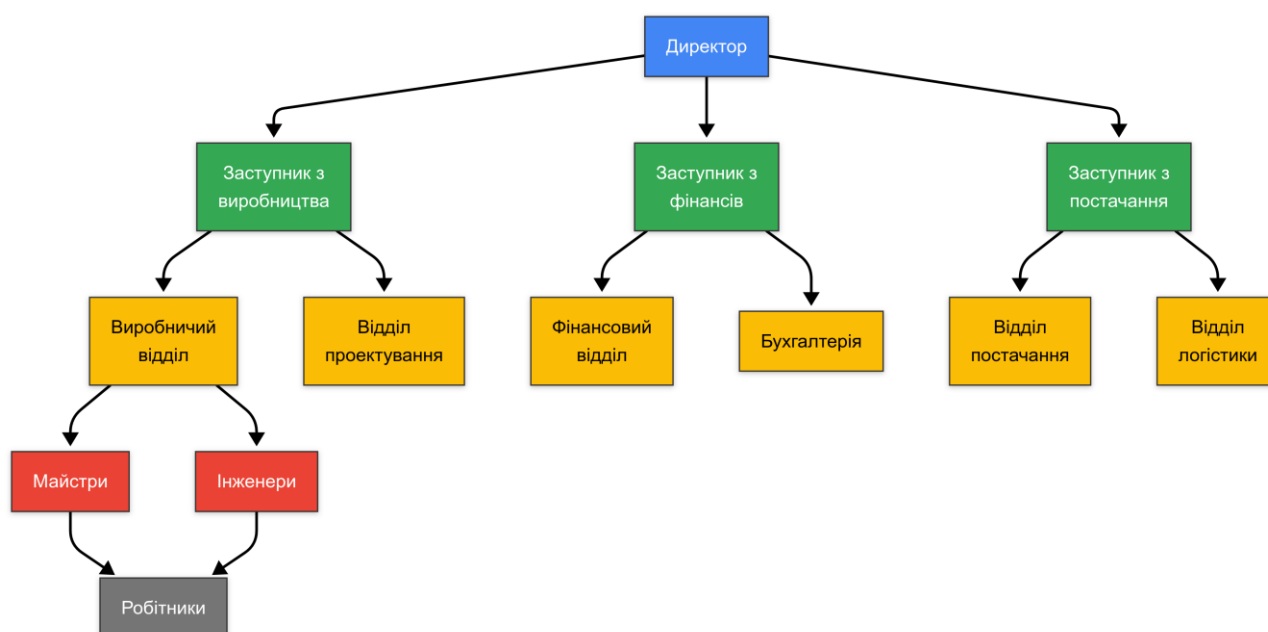
- Адреса: м. Чернівці, провулок Індустріальний, буд. 2.
- Керівник: Мороз Володимир Васильович.
- Форма власності: Товариство з обмеженою відповідальністю.
- Середньорічна кількість працівників: 123 осіб (2023р.), 115 осіб (2023 р.), 97 осіб (2024 р.)[12].

Компанія має великий досвід у будівництві житлових багатоповерхових будинків, офісних центрів, торгових площ та інших об'єктів інфраструктури. Завдяки впровадженню сучасних технологій та використанню новітніх матеріалів компанія забезпечує високу якість виконання будівельних робіт та довговічність об'єктів, що зводяться.

На ринку нерухомості житлові комплекси, зведені компанією, вирізняються завдяки ретельно продуманим плануванням квартир, що забезпечують максимальний комфорт. Компанія використовує лише

високоякісні матеріали: металопластикові вікна, а в окремих квартирах – панорамні алюмінієві вікна, які наповнюють простір природним світлом, а також надійні броньовані двері. Сучасні інженерні комунікації, включаючи газопостачання та водовідведення, є невід'ємною частиною її проєктів. Компанія співпрацює з провідними українськими та європейськими виробниками будівельних і оздоблювальних матеріалів, гарантуючи найвищу якість будівництва.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між різними рівнями управління. На чолі структури знаходиться директор, якому підпорядковуються заступники з різних напрямків діяльності: виробництва, фінансів, постачання та маркетингу. Середній рівень управління представлений керівниками відділів,



які забезпечують функціонування окремих підрозділів: виробничого, фінансового, постачання, юридичного, кадрового та відділу охорони праці. Операційний рівень управління забезпечують майстри, виконроби, інженери та бригадири, які безпосередньо контролюють виконання будівельних робіт (рисуюнок 2.1).

Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ "ЧЕРНІВЦІЖИТЛОБУД".

На вищому рівні директор здійснює загальне керівництво, стратегічне планування, приймає ключові рішення та представляє компанію у взаємовідносинах з партнерами. Заступник з виробництва організовує будівельно-монтажні роботи, контролює дотримання норм якості та терміни виконання проектів. Заступник з фінансів займається фінансовим плануванням, контролює грошові потоки та взаємодіє з банками. Заступник з постачання організовує закупівлі матеріалів, відбирає постачальників та управляє складськими запасами. Заступник з маркетингу розробляє маркетингову стратегію, досліджує ринок та організовує просування послуг компанії.

Керівник виробничого відділу координує будівельні роботи, розподіляє завдання між бригадами та контролює якість виконання. Фінансовий відділ веде бухоблік, готує звітність та здійснює розрахунки з контрагентами. Відділ постачання організовує закупівлі та управляє логістичними процесами. Юридичний відділ забезпечує правове супроводження, готує договори та представляє інтереси компанії. Керівник кадрового відділу здійснює підбір персоналу, організовує навчання та веде кадровий облік. Керівник відділу охорони праці розробляє заходи безпеки, проводить інструктажі та контролює дотримання техніки безпеки.

Майстри здійснюють технічний нагляд, контролюють якість матеріалів та координують робочі бригади. Виконроби організовують щоденну роботу на будмайданчиках та контролюють виконання планів. Інженери розробляють технічні рішення та забезпечують відповідність робіт проектній документації. Бригадири керують робочими бригадами, організовують виконання будівельних операцій та контролюють дотримання охорони праці.

Підприємство має потужну матеріально-технічну базу, що включає сучасну будівельну техніку, спеціалізоване обладнання та виробничі потужності для виготовлення будівельних матеріалів. Наявність власних кар'єрів для видобування піску, гравію та інших природних матеріалів забезпечує

автономність компанії в постачанні будівельних ресурсів, що дозволяє контролювати якість сировини та зменшувати залежність від зовнішніх постачальників.

Аналіз фінансово-економічних показників ТзОВ БФ "Чернівціжитлобуд" за даними балансу на 31.12.2024 року свідчить про стабільне фінансове становище підприємства. У таблиці 2.1 наведено основні показники, які характеризують фінансовий стан компанії.

Таблиця 2.1

Основні фінансово оборотні показники ТзОВ БФ "Чернівціжитлобуд"
2022-2024 рр.

Показник	2022 рік, тис. грн.	2023 рік, тис. грн.	2024 рік, тис. грн.	Абсолютне відхилення (2024 - 2023)	Відносне відхилення (2024 - 2023), %
Необоротні активи	18 881	18 508	18 164	-344,00	-1,86%
Оборотні активи	87 472	95 377	106 984	+11 607,00	+12,17%
Всього активів	106 353	113 885	125 148,00	+11 263,00	+9,89%
Власний капітал	81 900	90 522	97 492	+6 970,00	+7,70%
Довгострокові зобов'язання	4 900	5 000	5 993	+993,00	+19,86%
Поточні зобов'язання	19 553	18 363	21 663	+3 300,00	+17,97%
Всього пасивів	106 353	113 885	125 148	+11 263,00	+9,89%
Нерозподілений прибуток	49 998	58 620	65 590	+6 970,00	+11,89%

Аналіз структури активів показує, що основну їх частину складають оборотні активи – 106 984,00 тис. грн., що становить 85,5% від загальної суми активів. Необоротні активи дорівнюють 18 164,00 тис. грн. або 14,5% від загальної суми активів. Така структура активів є характерною для будівельних підприємств, які потребують значних обсягів оборотних коштів для фінансування будівельних проектів.

У структурі оборотних активів найбільшу частку займає дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги – 54 254,00 тис. грн. (50,7% від оборотних активів), що свідчить про значний обсяг реалізованої продукції, за яку ще не отримано кошти. Значну частку також становить дебіторська заборгованість за виданими авансами – 27 865,00 тис. грн. (26,0% від оборотних активів), що пов'язано з необхідністю авансування постачальників матеріалів та послуг.

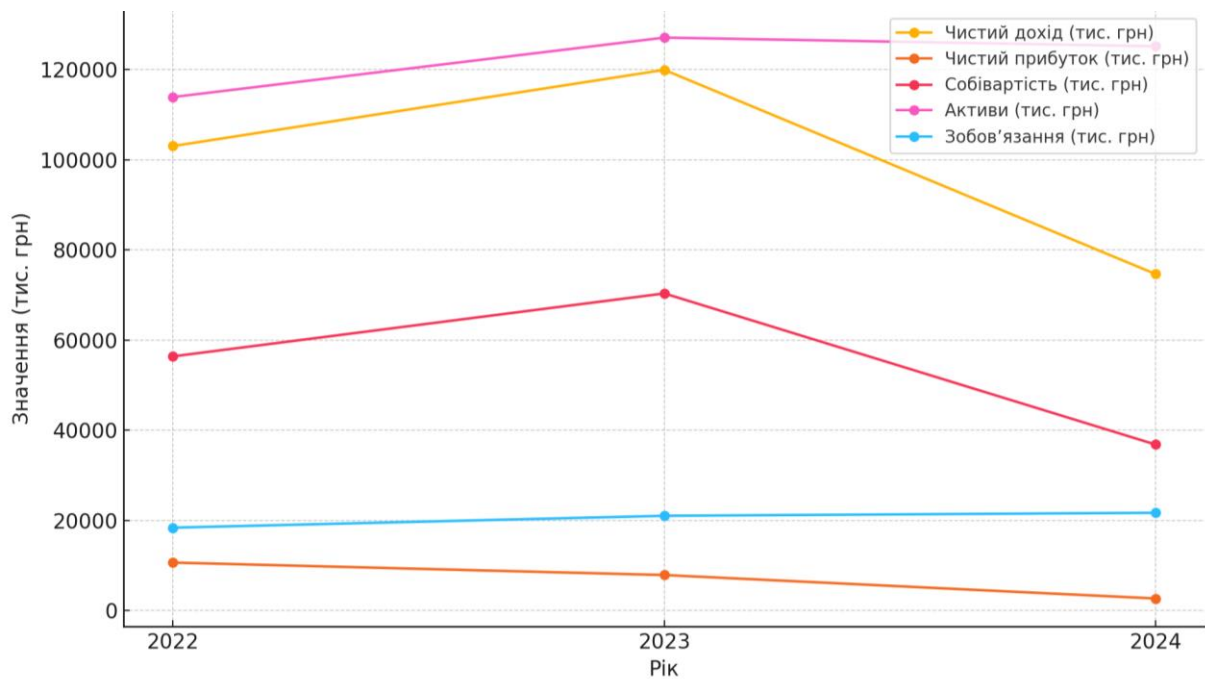
Запаси підприємства становлять 13 217,00 тис. грн. (12,4% від оборотних активів), при цьому значну частку запасів складає незавершене будівництво – 12 188,00 тис. грн., що відображає специфіку діяльності компанії та наявність об'єктів на різних стадіях будівництва.

Структура пасивів підприємства характеризується переважанням власного капіталу, який становить 97 492,00 тис. грн. або 77,9% від загальної суми пасивів. Довгострокові зобов'язання дорівнюють 5 993,00 тис. грн. (4,8%), а поточні зобов'язання – 21 663,00 тис. грн. (17,3%). Висока частка власного капіталу свідчить про фінансову стійкість підприємства та його низьку залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Важливим показником успішної діяльності підприємства є наявність нерозподіленого прибутку в сумі 65 590,00 тис. грн., що складає 67,3% від власного капіталу. Це свідчить про ефективність господарської діяльності компанії та її здатність генерувати прибуток.

Коефіцієнт автономії (відношення власного капіталу до загальної суми активів) становить 0,78, що значно перевищує нормативне значення 0,5 і свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності (відношення оборотних активів до поточних зобов'язань) дорівнює 4,94, що свідчить про високу платоспроможність компанії та її здатність розраховуватися за поточними зобов'язаннями.

Проаналізувавши дані за останні три роки, можна прийти до висновку, що нестабільна ситуація в країні, також, не оминула ТзОВ БФ "Чернівціжитлобуд" (таблиця 2.2, рисунок 2.2).



Таблиця 2.2

Фінансові показники за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Тенденція
Чистий дохід (тис. грн)	103 014	119 917	74 617	▲16,4% (2023), ▼37,8% (2024)
Чистий прибуток (тис. грн)	10 622	7 856	2 654	▼26% (2023), ▼66% (2024)
Собівартість (тис. грн)	56 362	70 322	36 800	▲24,7% (2023), ▼47,7% (2024)
Активи (тис. грн)	113 885	127 073	125 148	▲11,5% (2023), ▼1,5% (2024)
Зобов'язання (тис. грн)	18 363	20 995	21 663	▲14,3% (2023), ▲3,2% (2024)

Рис. 2.2 Фінансові показники за 2022-2024 роки.

У 2023 році було зафіксовано зростання чистого доходу на 16,4%, але вже у 2024 році спостерігається значне падіння на 37,8%, що може бути пов'язано зі скороченням попиту або ринковими труднощами внаслідок війни. Чистий

прибуток також суттєво знизився — на 26% у 2023 році та ще на 66% у 2024 році, що свідчить про проблеми з ефективністю управління витратами чи стратегічним плануванням. Собівартість у 2023 році зросла на 24,7%, але різко скоротилася у 2024 році на 47,7%, можливо, через зменшення обсягу виробництва. Хоча активи компанії у 2023 році зросли на 11,5%, у 2024 році вони трохи скоротилися на 1,5%, що вказує на стабілізацію, але й відсутність значного розвитку.

Незважаючи на ці негативні тенденції, підприємство залишається фінансово стабільним завдяки накопиченим резервам та низькій залежності від зовнішніх запозичень. Навіть в умовах складної економічної ситуації вона не заморозила жодного проєкту, вчасно завершуючи будівництво та вводячи об'єкти в експлуатацію. Компанія завжди виконує свої зобов'язання перед інвесторами, що підтверджує її стабільність та професіоналізм, а також, позиціонує себе як надійний забудовник.

2.2. Дослідження застосованих стратегій розвитку ТОВ "ЧЕРНІВЦІЖИТЛОБУД"

Як провідна будівельна компанія регіону, заснована у 2001 році, підприємство реалізує комплекс стратегічних підходів, які визначають його ринкову позицію та конкурентні переваги. ТОВ "ЧЕРНІВЦІЖИТЛОБУД" дотримується стратегії помірнього зростання з елементами диверсифікації діяльності. Стратегічний розвиток підприємства ґрунтується на здійсненні п'яти основних функцій:

1. Планувальна функція передбачає розробку довгострокових цілей розвитку компанії на період 5-10 років. Це включає ідентифікацію цільових ринків збуту та планування інвестиційних проєктів.

2. Організаційна функція полягає у створенні ефективної управлінської структури для керування проєктами, а також в оптимізації внутрішніх бізнес-процесів з метою підвищення конкурентоспроможності.
3. Мотиваційна функція спрямована на розробку системи стимулювання персоналу та партнерів з метою досягнення стратегічних цілей організації.
4. Контрольна функція забезпечує моніторинг виконання стратегічних планів і коригування діяльності в залежності від змін на ринку.
5. Координаційна функція відповідає за забезпечення взаємодії між різними підрозділами компанії та зовнішніми зацікавленими сторонами.

Основними стратегічними цілями ТОВ "ЧЕРНІВЦІЖИТЛОБУД" є:

- збереження лідируючих позицій на регіональному ринку житлового будівництва;
- досягнення фінансової стабільності з рівнем рентабельності не менше 10% щорічно;
- розширення діяльності на прилеглі регіони;
- впровадження енергоефективних будівельних технологій до 2027 року;
- забезпечення повного виконання зобов'язань перед інвесторами та замовниками.

Компанія постійно розширює свій портфель проєктів, що підтверджується стабільним збільшенням активів та власного капіталу. Стратегія помірною зростання проявляється через:

1. Розширення спектру діяльності – підприємство здійснює не лише житлове будівництво, але й зведення комерційних об'єктів, офісних центрів, торгових площ та інших об'єктів інфраструктури.
2. Вертикальну інтеграцію – компанія володіє власними кар'єрами для видобування будівельних матеріалів (піску, гравію), що забезпечує

автономність у постачанні сировини та зменшує залежність від зовнішніх постачальників.

3. Нарощування виробничих потужностей – придбання сучасної будівельної техніки та спеціалізованого обладнання, що підтверджується наявністю значних необоротних активів (18 164,00 тис. грн на кінець 2024 року).

Однак, аналіз фінансових показників за 2022-2024 роки свідчить про перехід до стратегії стабілізації у 2024 році. Зменшення чистого доходу на 37,8% (з 119 917 тис. грн у 2023 році до 74 617 тис. грн у 2024 році) та скорочення чистого прибутку на 66% (з 7 856 тис. грн до 2 654 тис. грн) демонструють зміну стратегічних пріоритетів підприємства в умовах нестабільної ситуації в країні.

Також, однією з основних стратегій розвитку, яку застосовує ТзОВ БФ "Чернівціжитлобуд", є вертикальна інтеграція. Підприємство має власну потужну матеріально-технічну базу, що включає не лише будівельну техніку та спеціалізоване обладнання, але й виробничі потужності для виготовлення будівельних матеріалів. Особливо важливим елементом цієї стратегії є наявність власних кар'єрів для видобування піску, гравію та інших природних матеріалів.

Аналогічну стратегію вертикальної інтеграції ефективно використовує французька компанія Bouygues Construction. Вона активно залучена у виробництво будівельних матеріалів завдяки дочірнім підприємствам Colas (дорожні матеріали) та власним бетонним заводам. Це забезпечує можливість знижувати собівартість проєктів на 15-20% [27].

Така стратегія забезпечує:

1. Автономність компанії в постачанні будівельних ресурсів
2. Можливість контролю якості сировини
3. Зменшення залежності від зовнішніх постачальників
4. Зниження собівартості будівництва

5. Гнучкість у реагуванні на ринкові зміни

Ефективність цієї стратегії підтверджується структурою витрат підприємства, де матеріальні затрати у 2024 році становили 36 800 тис. грн, що на 47,7% менше порівняно з 2023 роком (70 322 тис. грн). Хоча загальне зниження собівартості пов'язане також із скороченням обсягів виробництва, суттєва різниця свідчить про ефективність стратегії вертикальної інтеграції в умовах кризи.

Аналіз фінансових показників ТзОВ БФ "Чернівціжитлобуд" вказує на застосування стратегії забезпечення високої фінансової стійкості. Ключовими елементами цієї стратегії є:

1. Підтримання високої частки власного капіталу (77,9% від загальної суми пасивів)
2. Обмежене використання позикових коштів (довгострокові зобов'язання становлять лише 4,8% від загальної суми пасивів)
3. Акумуляування значних обсягів нерозподіленого прибутку (67,3% від власного капіталу)
4. Підтримання високого рівня ліквідності (коефіцієнт поточної ліквідності дорівнює 4,94)

Ця стратегія дозволила підприємству залишатися фінансово стабільним навіть в умовах значного падіння обсягів продажів у 2024 році (на 37,8%) та скорочення прибутку (на 66% порівняно з 2023 роком). Високий коефіцієнт автономії (0,78) забезпечує незалежність від зовнішніх джерел фінансування та стійкість до ринкових коливань.

Окрім вже розглянутих стратегій, аналіз діяльності ТзОВ БФ "Чернівціжитлобуд" дозволяє виділити ще кілька важливих стратегічних підходів, які суттєво впливають на ринкові позиції підприємства.

Підприємство активно застосовує стратегію диференціації, пропонуючи житлові комплекси підвищеної комфортності, що вирізняються на ринку завдяки:

1. Інноваційним планувальним рішенням – ретельно продумані планування квартир, що забезпечують максимальний комфорт для мешканців.
2. Використанню високоякісних матеріалів – металопластикові вікна, панорамні алюмінієві вікна в окремих квартирах, надійні броньовані двері.
3. Сучасним інженерним комунікаціям – передові системи газопостачання та водовідведення, що підвищують комфорт проживання.
4. Співпраці з провідними українськими та європейськими виробниками будівельних і оздоблювальних матеріалів, що гарантує найвищу якість будівництва.

Ця стратегія дозволяє підприємству позиціонувати свою продукцію у середньому та вищому цінових сегментах, що частково компенсує зниження обсягів продажу в кризовий період. Успішним прикладом стратегії диференціації є діяльність компанії NCC AB зі Швеції. Вона зосереджується на екологічному будівництві та енергоефективності, забезпечуючи сертифікацію BREEAM та LEED для 85% своїх проєктів [28].

Не менш важливою, в умовах ринкової нестабільності, є стратегія підтримки репутації надійного забудовника, яка реалізується через:

1. Вчасне завершення всіх розпочатих проєктів;
2. Відсутність заморожених об'єктів;
3. Повне виконання зобов'язань перед інвесторами;
4. Забезпечення високої якості будівництва.

Провідні світові будівельні компанії активно вкладають у зміцнення свого репутаційного капіталу. Американська компанія Pulte Homes впровадила програму 10-річної гарантії на всі житлові об'єкти, що сприяло зростанню довіри клієнтів і підвищенню частки повторних покупок до 45% [29]. Японська

Sekisui House забезпечує 60-річний термін служби житла, що стало важливим чинником її конкурентної переваги на місцевому ринку [30].

Ця стратегія особливо важлива в періоди економічної нестабільності, коли довіра клієнтів до забудовників знижується. Аналіз показників дебіторської заборгованості за одержаними авансами (12 432 тис. грн на кінець 2024 року) свідчить про збереження довіри клієнтів до підприємства навіть в умовах кризи.

Компанія ефективно адаптувалася до викликів 2024 року, зберігши статус надійного забудовника та забезпечивши фінансову стабільність завдяки виваженій політиці управління капіталом і використанню власної матеріально-технічної бази. Незважаючи на суттєве зниження обсягів діяльності, зафіксоване у вигляді зменшення доходу на 37,8% та прибутку на 66%, підприємство проявило стійкість до кризових умов. Це підтверджується підтриманням високих показників фінансової автономії (0,78) та ліквідності (4,94), а також збереженням довіри клієнтів, про що свідчить значний обсяг отриманих авансових платежів від замовників.

2.3. Оцінка ефективності використання стратегій ТОВ "ЧЕРНІВЦІЖИТЛОБУД"

У сучасних умовах економічної нестабільності в Україні, пов'язаної з військовими конфліктами та суттєвими структурними змінами в економіці, проблема оцінювання ефективності стратегічних рішень стає надзвичайно важливою для будівельних підприємств. Оскільки будівельна галузь є однією з найбільш вразливих до економічних змін, виникає необхідність постійного аналізу ефективності впроваджуваних стратегій. Це дозволяє не лише забезпечити виживання, але й сприяти сталому розвитку в довгостроковій перспективі.

Своєчасна та об'єктивна оцінка ефективності дозволяє не лише констатувати поточний стан справ, але й ідентифікувати проблемні зони, виявити резерви підвищення ефективності та сформулювати рекомендації щодо

коригування стратегічного курсу підприємства. Це особливо актуально в контексті необхідності адаптації до нових умов ведення бізнесу та підготовки до посткризового відновлення економіки.

Оцінювання ефективності стратегій ТзОВ БФ "Чернівціжитлобуд" має надзвичайно важливе значення з огляду на кілька ключових факторів. По-перше, компанія здійснює діяльність у преміальному сегменті ринку житлового будівництва, який характеризується високим рівнем конкуренції та значними очікуваннями споживачів щодо якості й надійності забудовника. По-друге, бізнесова структура підприємства є складною та включає елементи вертикальної інтеграції, що потребує ретельного аналізу синергетичних ефектів, які утворюються внаслідок взаємодії різних напрямів діяльності. По-третє, в умовах обмеженості фінансових ресурсів і посилення ризиків важливим є визначення найбільш результативних стратегічних орієнтирів для концентрації зусиль і фінансових інвестицій.

Для повної оцінки ефективності застосованих стратегій розвитку ТзОВ БФ "Чернівціжитлобуд" необхідно провести комплексний аналіз ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2022-2024 роки (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка ключових показників ефективності ТзОВ БФ "Чернівціжитлобуд"

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %	Оцінка ефективності стратегій
Рентабельність продажів, %	10.3	6.6	3.6	-65.0	Негативна динаміка через кризові явища в галузі
Коефіцієнт автономії	0.73	0.76	0.78	+6.8	Позитивна динаміка свідчить про ефективність стратегії фінансової стійкості
Коефіцієнт поточної ліквідності	4.25	5.17	4.94	+16.2	Стабільно високий рівень ліквідності підтверджує

					ефективність фінансової стратегії
Продуктивність праці, тис. грн/особу	837.5	1042.8	769.2	-8.2	Негативна динаміка пов'язана зі скороченням обсягів діяльності
Частка запасів в оборотних активах, %	9.7	6.1	12.4	+27.8	Зростання через збільшення обсягів незавершеного будівництва
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	143	157	264	+84.6	Негативна тенденція свідчить про проблеми з платоспроможністю клієнтів
Частка власного капіталу в пасивах, %	73.0	76.0	77.9	+6.7	Позитивна динаміка підтверджує ефективність стратегії фінансової стійкості
Рентабельність активів, %	9.3	6.2	2.1	-77.4	Значне зниження через падіння прибутковості

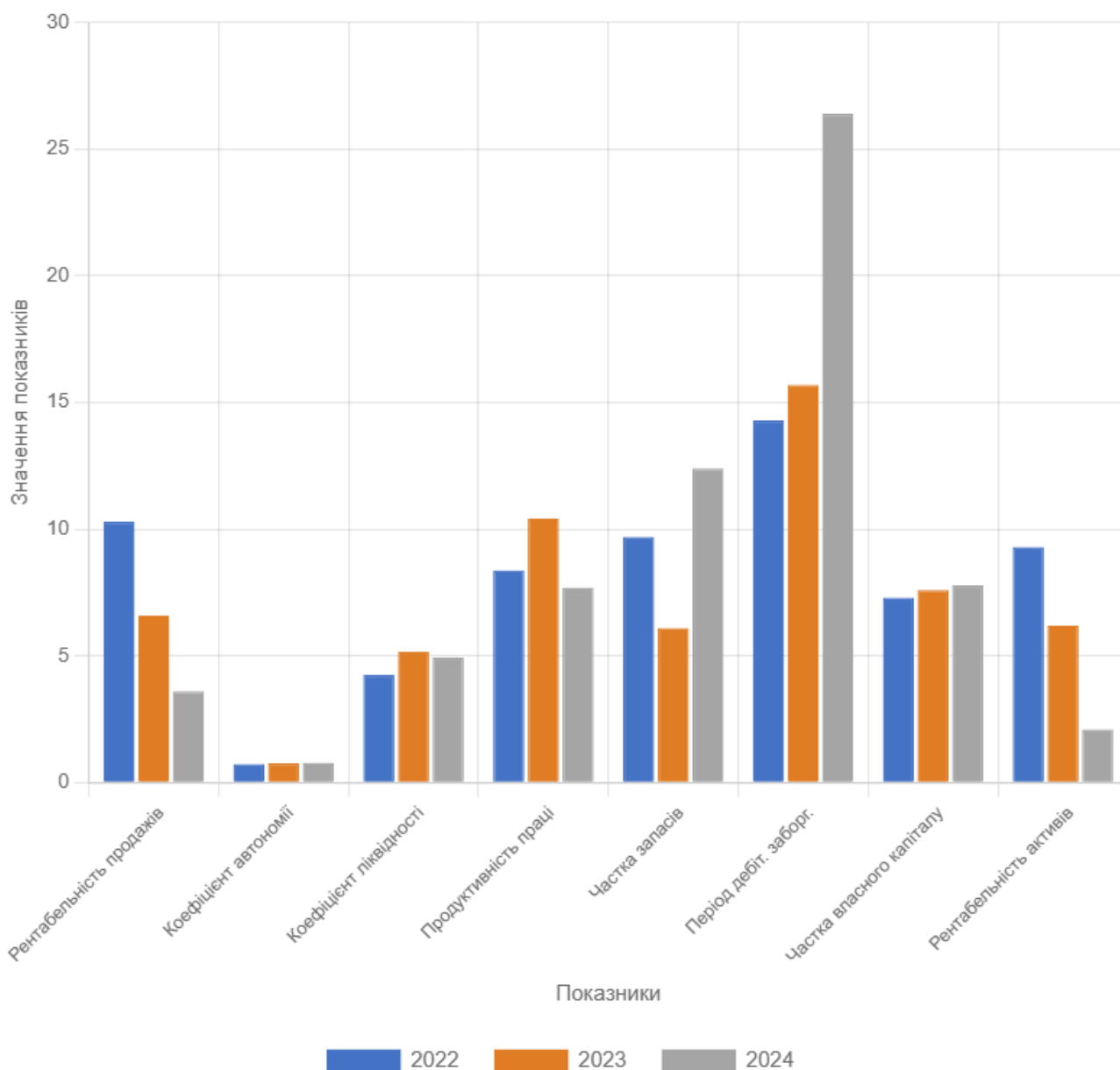


Рис. 2.3 Показники ефективності ТзОВ БФ "Чернівціжитлобуд"

Аналіз динаміки рентабельності продажів свідчить про поступове зниження ефективності основної діяльності підприємства: з 10,3% у 2022 році до 3,6% у 2024 році. Це зниження відображає вплив кризових явищ у будівельній галузі та економіці в цілому через військові дії в країні. Тим не менш, збереження позитивного значення рентабельності навіть в умовах кризи свідчить про певну ефективність стратегії диференціації продукції та утримання позицій у преміальному сегменті ринку.

Водночас, показники фінансової стійкості демонструють позитивну динаміку: коефіцієнт автономії зріс з 0,73 у 2022 році до 0,78 у 2024 році, що підтверджує ефективність стратегії забезпечення високої фінансової стійкості. Коефіцієнт поточної ліквідності протягом усього аналізованого періоду значно перевищує нормативне значення (2,0) і становить 4,94 на кінець 2024 року, що свідчить про високу платоспроможність підприємства.

Аналіз продуктивності праці виявляє нестабільну динаміку: зростання з 837,5 тис. грн на одного працівника у 2022 році до 1042,8 тис. грн у 2023 році та подальше зниження до 769,2 тис. грн у 2024 році. Це зниження можна пояснити загальним падінням обсягів діяльності підприємства в умовах кризи, проте воно також свідчить про необхідність оптимізації стратегії управління персоналом.

Показник частки запасів в оборотних активах зріс з 9,7% у 2022 році до 12,4% у 2024 році, що відображає збільшення обсягів незавершеного будівництва. Ця тенденція може свідчити про певні труднощі з реалізацією готових об'єктів, але також може бути пов'язана зі стратегічним рішенням щодо збільшення портфеля проєктів для майбутнього зростання.

Особливе занепокоєння викликає значне збільшення періоду обороту дебіторської заборгованості: з 143 днів у 2022 році до 264 днів у 2024 році. Це свідчить про суттєві проблеми з платоспроможністю клієнтів та необхідність вдосконалення стратегії управління дебіторською заборгованістю.

Рентабельність активів демонструє стрімке падіння: з 9,3% у 2022 році до 2,1% у 2024 році, що відображає загальне зниження ефективності використання ресурсів підприємства. Однак, збереження позитивного значення цього показника навіть в умовах кризи свідчить про наявність певного запасу міцності.

Оцінюючи ефективність стратегії вертикальної інтеграції, слід відзначити, що вона дозволила підприємству частково компенсувати негативний вплив зовнішніх факторів. Наявність власних кар'єрів для видобування будівельних

матеріалів забезпечила зниження собівартості будівництва та зменшення залежності від зовнішніх постачальників, що особливо важливо в умовах порушення логістичних ланцюгів через військові дії.

Стратегія підтримки репутації надійного забудовника також демонструє свою ефективність. Незважаючи на загальне падіння обсягів продажів, підприємство продовжує отримувати аванси від клієнтів (12 432 тис. грн на кінець 2024 року), що свідчить про збереження довіри до компанії навіть в умовах кризи. Загалом, комплексний аналіз свідчить про відносну ефективність застосованих стратегій розвитку в умовах нестабільного економічного середовища. Підприємство зберігає фінансову стійкість та продовжує генерувати прибуток навіть при значному скороченні обсягів діяльності. Однак для забезпечення сталого розвитку в майбутньому необхідно вдосконалити стратегії управління дебіторською заборгованістю, оптимізувати витрати та розробити нові підходи до підвищення продуктивності праці.

На основі проведеного дослідження ТзОВ БФ "Чернівціжитлобуд" можна зробити висновок, що підприємство демонструє стійкість та адаптивність в умовах нестабільної економічної ситуації в країні. Компанія ефективно застосовує комплекс стратегічних підходів, включаючи вертикальну інтеграцію, диференціацію продукції та підтримку репутації надійного забудовника, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність на ринку житлового будівництва. Наявність власної матеріально-технічної бази, включаючи кар'єри для видобування будівельних матеріалів, забезпечує автономність у постачанні сировини та зменшує залежність від зовнішніх постачальників. Особлива увага до якості будівництва, використання інноваційних планувальних рішень та співпраця з провідними виробниками будівельних матеріалів дозволяють компанії підтримувати власні позиції навіть в умовах економічної кризи. Проте для забезпечення сталого розвитку в майбутньому необхідно вдосконалити

стратегії управління дебіторською заборгованістю, оптимізувати витрати та розробити нові підходи до підвищення продуктивності праці.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Використання сучасних методів стратегічного планування

Сучасні методи стратегічного планування дозволяють підприємствам адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, визначати пріоритети та ефективно використовувати ресурси. Для ТОВ "Чернівціжитлобуд" рекомендовано впровадження наступних методів:

3.1.1. Поглиблений SWOT-аналіз. SWOT-аналіз є фундаментальним інструментом стратегічного планування, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, які виникають у зовнішньому середовищі. Для ТОВ "Чернівціжитлобуд" пропонується поглиблений SWOT-аналіз, який враховує специфіку будівельної галузі та особливості діяльності компанії (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ "Чернівціжитлобуд"

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Власна потужна матеріально-технічна база (сучасна будівельна техніка, обладнання).	Залежність від макроекономічної ситуації в країні (інфляція, зміни валютних курсів).	Розширення ринку через енергоефективні технології (зростаючий попит на 'зелене' будівництво).	Зниження купівельної спроможності населення (зменшення попиту на житло).

Досвід у будівництві житлових і комерційних об'єктів (багаторічний досвід на ринку).	Обмеженість фінансових ресурсів для впровадження інновацій (R&D, нові технології).	Участь у державних програмах з будівництва житла (пільгові умови, фінансування).	Конкуренція з боку великих міжнародних забудовників (нові гравці на ринку).
Висока якість будівельних матеріалів (співпраця з надійними постачальниками).	Недостатня диверсифікація діяльності (концентрація на житловому будівництві).	Розвиток інфраструктурних проєктів (можливості для будівництва комерційних об'єктів).	Зростання цін на будівельні матеріали (інфляційні ризики).
Наявність власних кар'єрів для видобування будівельних матеріалів (автономність у постачанні).	Збільшення періоду обороту дебіторської заборгованості (проблеми з платоспроможністю клієнтів).	Залучення іноземних інвестицій (спільні проєкти, фінансування).	Посилення регуляторного тиску з боку держави (нові вимоги, стандарти).
Підтримка репутації надійного забудовника (вчасне завершення проєктів, виконання зобов'язань).	Відсутність чіткої стратегії цифрової трансформації (неефективне використання ІТ-інструментів).	Диверсифікація діяльності (вихід на ринок комерційної нерухомості).	Ризики, пов'язані з політичною та економічною нестабільністю (зміна законодавства).

За результатами SWOT-аналізу, підприємству, для покращення свого становища та розвитку, рекомендується наступне:

1. Використання сильних сторін для реалізації можливостей. Наявність власної матеріально-технічної бази та репутації надійного забудовника дозволяє ТОВ "Чернівціжитлобуд" активно впроваджувати енергоефективні технології та брати участь у державних програмах з будівництва житла.
2. Подолання слабких сторін для мінімізації загроз: З метою зменшення залежності від макроекономічної ситуації необхідно диверсифікувати діяльність, виходити на ринок комерційної нерухомості та залучати іноземні інвестиції. Для вирішення проблем з дебіторською заборгованістю слід

вдосконалити стратегію управління дебіторською заборгованістю та оптимізувати умови співпраці з клієнтами.

3. Впровадження стратегії цифрової трансформації для підвищення ефективності управління підприємством та використання сучасних ІТ-інструментів.

3.1.2. Розробка та впровадження збалансованої системи показників (BSC). Збалансована система показників (BSC) – це методологія стратегічного управління, яка дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові показники для досягнення стратегічних цілей підприємства[13]. Для ТОВ "Чернівціжитлобуд" пропонується розробити BSC, яка, також, враховуватиме специфіку галузі в якій здійснює свою діяльність компанія (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Компоненти збалансованої системи показників для ТОВ "Чернівціжитлобуд"

Перспектива	Стратегічні цілі	Ключові показники ефективності (KPI)	Ініціативи
Фінанси	Збільшення прибутковості	Рентабельність продажів, рентабельність активів, чистий прибуток	Оптимізація витрат, збільшення обсягів продажу
Клієнти	Підвищення задоволеності клієнтів	Індекс задоволеності клієнтів (CSI), кількість повторних звернень	Покращення якості будівництва, вчасне виконання проєктів
Внутрішні процеси	Оптимізація будівельних процесів	Зменшення термінів будівництва, зниження собівартості, покращення якості	Впровадження BIM-технологій, автоматизація процесів
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації персоналу	Кількість працівників, які пройшли навчання, індекс задоволеності працівників	Тренінги та семінари для підвищення кваліфікації, мотиваційні програми

Рекомендації щодо впровадження BSC:

- **Визначення стратегічних цілей.** Ґрунтуючись на SWOT-аналізі та стратегічному баченні компанії, необхідно визначити ключові стратегічні цілі для кожної складової BSC.
- **Розробка KPI.** Для кожної стратегічної цілі слід розробити конкретні та вимірювані показники ефективності (KPI), які дозволять оцінювати прогрес у досягненні поставлених цілей.
- **Визначення ініціатив.** Для кожної складової BSC потрібно розробити конкретні ініціативи та проекти, що сприятимуть досягненню стратегічних цілей.
- **Моніторинг та оцінка.** Регулярно проводити моніторинг та оцінку KPI для визначення ефективності впровадження BSC та корегування стратегії у разі необхідності.

3.1.3. **Сценарне планування.** Сценарне планування – це метод стратегічного планування, який дозволяє розробляти кілька сценаріїв розвитку подій та адаптувати стратегії компанії до різних варіантів майбутнього[14]. Для ТОВ "Чернівціжитлобуд" пропонується розробити наступні сценарії (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Сценарії розвитку для ТОВ "Чернівціжитлобуд"

Сценарій	Фактори впливу	Основні характеристики	Стратегічні дії
Оптимістичний	Зростання економіки, збільшення попиту на житло	Економічна стабільність, державна підтримка	Активне розширення діяльності, збільшення обсягів будівництва
Песимістичний	Економічна криза, зниження попиту на житло	Економічна нестабільність, політичні ризики	Оптимізація витрат, скорочення обсягів будівництва, диверсифікація діяльності
Реалістичний	Поступове	Поступова стабілізація	Збереження фінансової

	відновлення економіки, помірне зростання попиту на житло	економіки, державні програми	стабільності, поступове збільшення обсягів будівництва
--	--	------------------------------	--

Ключові підходи до ефективного сценарного планування:

1. Комплексний аналіз впливових факторів. Важливо провести глибокий та всебічний аналіз зовнішнього середовища, ідентифікувавши ключові макроекономічні, політичні, соціальні та галузеві чинники, здатні суттєво вплинути на функціонування підприємства.
2. Багатоваріантне прогнозування. Розроблення диверсифікованих сценаріїв розвитку подій, які враховують різноманітні комбінації та взаємозв'язки між факторами впливу. Це дозволить компанії бути готовою до різних потенційних змін.
3. Стратегічна гнучкість. Формування чітких, деталізованих стратегічних дій для кожного сценарію, що забезпечить швидку адаптацію організації до мінливих зовнішніх умов.
4. Безперервний моніторинг. Впровадження системи постійного спостереження та аналізу зовнішнього середовища з метою:
 - своєчасної ідентифікації тенденцій;
 - оцінки ймовірності реалізації різних сценаріїв;
 - оперативного коригування стратегічних планів.

3.1.4. PESTEL-аналіз: стратегічний погляд на зовнішнє середовище. PESTEL-аналіз – комплексний інструмент стратегічного планування, що розкриває багатогранний вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства (таблиця 3.4) [15].

Таблиця 3.4

Детальний аналіз факторів

<i>Фактор</i>	<i>Вплив на підприємство</i>	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<i>Політичні</i>	Зміни у будівельному	Участь у державних	Посилення

	законодавстві	програмах	регуляторного тиску
<i>Економічні</i>	Економічна криза	Оптимізація витрат	Зниження купівельної спроможності
<i>Соціальні</i>	Зміна демографічної структури	Розвиток соціальної інфраструктури	Зміна споживчих переваг
<i>Технологічні</i>	Впровадження ВІМ-технологій	Підвищення ефективності	Необхідність інвестицій
<i>Екологічні</i>	Підвищення екологічних вимог	"Зелене" будівництво	Штрафні санкції
<i>Правові</i>	Зміни у податковому законодавстві	Пільги для будівельних компаній	Збільшення податкового навантаження

Стратегічні рекомендації:

1. Комплексний моніторинг зовнішнього середовища:
 - створення системи постійного спостереження за змінами в усіх сферах;
 - формування гнучкої адаптивної стратегії реагування.
2. Превентивне управління ризиками
 - розроблення сценаріїв реагування на потенційні зміни;
 - створення резервних механізмів адаптації.
3. Стратегічна трансформація
 - впровадження інноваційних технологічних рішень;
 - диверсифікація напрямків діяльності;
 - постійне навчання та розвиток команди.

PESTEL-аналіз демонструє, що зовнішнє середовище характеризується високою динамічністю та невизначеністю. Успіх ТОВ "Чернівціжитлобуд" залежатиме від здатності компанії:

- швидко адаптуватися до змін;
- передбачати потенційні трансформації;
- ефективно використовувати наявні можливості;
- мінімізувати потенційні загрози.

3.2. Пропозиції щодо покращення вибору та реалізації стратегії

Для забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах нестабільної економічної ситуації пропонується комплексний підхід до вдосконалення стратегічного управління, який включає п'ять ключових напрямків:

1. Диверсифікація діяльності. З огляду на високу залежність підприємства від житлового будівництва, стратегічно важливим є вихід на ринок комерційної нерухомості (офісні центри, торгові комплекси, готелі). Це дозволить диверсифікувати ризики та створити додаткові джерела прибутку. Реалізація такої стратегії вимагає глибокого аналізу ринку, розробки чіткого плану входження, залучення досвідчених партнерів та активної маркетингової підтримки.

Ключові кроки включають проведення детального маркетингового дослідження, визначення перспективних сегментів комерційної нерухомості, формування стратегічних партнерств та розвиток комунікаційної стратегії для просування на новому ринку.

2. Впровадження інноваційних технологій. Впровадження сучасних технологій, зокрема BIM (Building Information Modeling), є критичним фактором підвищення ефективності будівельних процесів. Технологія дозволить оптимізувати витрати, покращити якість проєктування та мінімізувати ризики на всіх етапах будівництва.

Успішна імплементація BIM передбачає комплексний підхід: навчання персоналу, реалізацію пілотних проєктів, поступове масштабування та інтеграцію з існуючими інформаційними системами підприємства[16].

3. Оптимізація витрат. В умовах зниження прибутковості особливого значення набуває ретельне управління витратами. Стратегія оптимізації охоплює перегляд умов співпраці з постачальниками, впровадження автоматизованих систем управління та впровадження енергоефективних технологій.

Необхідно провести комплексний аудит витрат, розробити детальний план оптимізації, впровадити систему контролю та забезпечити регулярний моніторинг ефективності витрат.

4. Управління дебіторською заборгованістю. Збільшення періоду обороту дебіторської заборгованості вимагає впровадження більш жорстких та водночас гнучких механізмів взаємодії з клієнтами. Ключовим є проведення глибокого кредитного аналізу, встановлення індивідуальних лімітів кредитування та розвиток ефективної системи моніторингу заборгованості.

Стратегія передбачає не лише превентивні заходи, але й активну роботу з боржниками, включаючи проведення переговорів та, за необхідності, залучення колекторських агентств.

5. Розвиток бренду. В умовах кризи підтримка репутації надійного забудовника стає критичним фактором успіху. Розвиток бренду має бути комплексним та послідовним, охоплюючи участь у профільних заходах, проведення цільових маркетингових кампаній та активну соціальну діяльність.

Стратегія брендингу включає формування чіткого позиціонування, підтримку соціально значущих ініціатив, активну комунікацію з клієнтами через різні канали та постійний моніторинг репутації компанії.

Запропоновані заходи спрямовані на адаптацію підприємства до мінливих ринкових умов, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку. Використання сучасних методів стратегічного планування дозволить ТОВ "Чернівціжитлобуд" ефективно використовувати наявні ресурси та створити міцне підґрунтя для довгострокового зростання.

Проведений аналіз стратегічного планування для ТОВ "Чернівціжитлобуд" розкриває комплексний підхід до управління підприємством в умовах високої економічної невизначеності. Використання сучасних методів стратегічного планування, таких як поглиблений SWOT-аналіз, збалансована система показників (BSC), сценарне планування та

PESTEL-аналіз, дозволяє компанії не лише діагностувати поточний стан, але й розробити дієві механізми адаптації до мінливих ринкових умов.

Ключовими стратегічними напрямками розвитку підприємства визначено диверсифікацію діяльності (вихід на ринок комерційної нерухомості), впровадження інноваційних технологій (зокрема BIM-моделювання), оптимізацію витрат, вдосконалення управління дебіторською заборгованістю та розвиток корпоративного бренду. Особливого значення набуває здатність компанії гнучко реагувати на зовнішні виклики, передбачати потенційні зміни та ефективно використовувати наявні ресурси та можливості.

Запропонований комплекс заходів створює міцне підґрунтя для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ "Чернівціжитлобуд", демонструє стратегічне бачення менеджменту та окреслює шляхи подолання потенційних ризиків в умовах нестабільної економічної ситуації. Успіх реалізації цих стратегій залежатиме від послідовності впровадження, постійного моніторингу зовнішнього середовища та здатності компанії до швидкої адаптації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження було проведено комплексне дослідження стратегій розвитку підприємства з використанням ТОВ "ЧЕРНІВЦІЖИТЛОБУД" як практичного прикладу. Робота охопила як теоретичні аспекти стратегічного управління, так і їх практичне втілення, а також запропонувала шляхи вдосконалення існуючих підходів.

Теоретичний аналіз показав, що в сучасних динамічних умовах стратегія розвитку є фундаментальним елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Різноманітність стратегічних підходів, запропонованих Портером (стратегії лідерства за витратами, диференціації та фокусування) та Ансоффом (матриця "товар-ринок"), дозволяє підприємствам обирати оптимальні шляхи розвитку відповідно до їхніх унікальних характеристик та ринкових умов.

Практичний аналіз діяльності ТОВ "ЧЕРНІВЦІЖИТЛОБУД" виявив, що підприємство успішно застосовує комбіновану стратегію, яка поєднує елементи помірнього зростання, диверсифікації, вертикальної інтеграції та диференціації продукції. Такий підхід забезпечив компанії не лише стабільність у складних економічних умовах, але й дозволив знизити залежність від зовнішніх постачальників, підтримуючи при цьому високі стандарти якості будівництва.

Фінансовий аналіз підприємства продемонстрував його стійкість навіть в умовах економічної кризи. Незважаючи на певне зниження доходів та прибутковості, ТОВ "ЧЕРНІВЦІЖИТЛОБУД" зберегло фінансову стабільність завдяки значній частці власного капіталу та раціональному використанню наявних ресурсів. Це свідчить про ефективність обраних стратегічних напрямків діяльності.

Особливо успішною виявилася стратегія вертикальної інтеграції, яка дозволила підприємству істотно знизити собівартість продукції та забезпечити автономність у постачанні будівельних матеріалів. Також важливу роль відіграла стратегія диференціації, завдяки якій компанія змогла утримати свої

позиції у преміальному сегменті ринку нерухомості, незважаючи на загальне падіння споживчого попиту.

Водночас дослідження виявило певні проблемні аспекти у діяльності підприємства, зокрема, зростання дебіторської заборгованості та зниження показників продуктивності праці. Ці фактори вказують на необхідність корегування окремих елементів стратегічного управління для забезпечення подальшого сталого розвитку компанії.

У контексті вдосконалення стратегічного розвитку ТОВ "ЧЕРНІВЦІЖИТЛОБУД" запропоновано кілька ключових напрямків. По-перше, доцільно розширити сферу діяльності компанії, зокрема, шляхом виходу на ринок комерційної нерухомості, що дозволить диверсифікувати джерела доходу та знизити залежність від ситуації на ринку житлового будівництва.

По-друге, рекомендовано активніше впроваджувати інноваційні технології, зокрема BIM-моделювання (Building Information Modeling), яке забезпечує комплексний підхід до проектування, будівництва та експлуатації об'єктів. Це не лише оптимізує будівельні процеси, але й підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку.

По-третє, важливим напрямком є оптимізація структури витрат шляхом перегляду умов співпраці з постачальниками та впровадження енергоефективних рішень як у будівництві, так і в адміністративних процесах компанії. Такий підхід дозволить підвищити рентабельність діяльності без втрати якості продукції.

Особливої уваги потребує також питання управління дебіторською заборгованістю. Рекомендовано розробити більш ефективні механізми контролю та запровадити систему стимулів для клієнтів, які здійснюють своєчасну оплату. Це сприятиме покращенню показників ліквідності підприємства та забезпеченню стабільного грошового потоку.

Не менш важливим є розвиток бренду та посилення ринкових позицій компанії. Активна комунікаційна політика, спрямована на підтримку діалогу з клієнтами, участь у соціальних ініціативах та проектах корпоративної соціальної відповідальності допоможуть підтримувати позитивну репутацію ТОВ "ЧЕРНІВЦІЖИТЛОБУД" та залучати нових клієнтів.

Загалом, дослідження підтверджує, що ТОВ "ЧЕРНІВЦІЖИТЛОБУД" демонструє високий рівень адаптивності та стратегічної гнучкості в складних економічних умовах. Проте для забезпечення довгострокового сталого розвитку підприємству необхідно активніше впроваджувати інноваційні рішення, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та розширювати спектр своєї діяльності.

Регулярний моніторинг зовнішнього середовища з використанням сучасних аналітичних інструментів, таких як SWOT-аналіз, система збалансованих показників (BSC) та PESTEL-аналіз, дозволить компанії своєчасно виявляти потенційні загрози та нові можливості для розвитку. Особливу увагу варто приділити комплексному управлінню ризиками, зокрема у сфері забезпечення фінансової стійкості та оптимізації структури боргових зобов'язань.

Таким чином, проведене дослідження підкреслює критичну важливість стратегічного підходу до управління підприємством для досягнення сталого розвитку в умовах економічної невизначеності та високої конкуренції на будівельному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегія. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегія>
2. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. 2nd Edition. Pearson, 2020. 416 p.
3. Thompson A. A., Strickland A. J., Gamble J. E. Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases. 23rd Edition. McGraw-Hill Education, 2023. 576 p.
4. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. URL:
<https://polka-knig.com.ua/book.php?book=579>
5. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2021. 464 с.
6. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. Львів: Національний університет "Інтелект-Захід", 2003. 384 с.
7. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 1998. 390 с.
8. Ansoff Matrix: Definition, Strategies and How To Use. URL:
<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/ansoff-matrix>
9. Кідрацька Г. І. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. URL:
https://pidru4niki.com/1584072020250/menedzhment/strategichniy_menedzhment
10. Хемел Г., Прахалад К. К. Конкуруючи за майбутнє. Створення ринків завтрашнього дня. Москва: ЗАТ "Олімп-Бізнес", 2002. 288 с.
11. Шейн Е. Х. Організаційна культура і лідерство / пер. з англ. В. А. Співака. Київ, 2002. 336 с.
12. Відкриті дані про компанію. OpenDataBot. URL:
<https://opendatabot.ua/c/31289632>

13. Збалансована система показників. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Збалансована_система_показників
14. З тунелю на світло. Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua/leadership/z-tunelyu-na-svitlo-03122020-668>
15. Що таке PESTLE-аналіз і навіщо він маркетологу. LABA. URL: <https://laba.ua/blog/1618-hto-takoe-pestle-analiz-i-zachem-on-marketologu>
16. Що таке BIM? BIM Partner. URL: <https://bimpartner.com.ua/what-is-bim/>
17. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17, 99-120. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
18. Rappaport A. Creating Shareholder Value: The Standard for Business Performance. – New York: Free Press, 1986. – P. 76
19. Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Human_Resource_Champions.html?id=qTxz6I7tNSEC
20. Knowles J. Intangible Assets Represent Over 80% of the Value of the S&P 500. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/intangible-assets-represent-80-value-sp-500-jonathan-knowles/>
21. Hamel G., Prahalad K. Competing for the Future. 1996. P. 229
22. Kim W. C., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant (Expanded edition). – Boston: Harvard Business Review Press, 2015. – 287 с.
23. Дизайн-мислення: як застосовувати метод на практиці. Beetroot Academy. URL: <https://beetroot.academy/blog/dizayn-mislennya-yak-zastosovuvati-metod-na-praktici>
24. Bacioiu A. What is a lean startup? Платформа Pitch Labs. URL: <https://www.pitchlabs.org/library/basics/getting-started/lean-startup-model>

25. Платформа для змін // KMBS. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/platforma-dlya-zmin>
26. О'Райлі Т. ХЗ. Хто знає, яким буде майбутнє. Наш Формат, 2018. 448 с. – Переклад з англ. Ю. Кузьменка.
27. Colas – дочірня компанія Bouygues. URL: <https://www.bouygues.com/en/colas/>
28. NCC projects selected as best practice of sustainable buildings. URL: <https://www.ncc.com/media/news/ncc-projects-selected-as-best-practice-of-sustainable-buildings/>
29. PHM – PulteGroup Residential Homebuilder DD // Reddit. URL: https://www.reddit.com/r/FluentInFinance/comments/oh8prv/phm_pultegroup_residential_homebuilder_dd/
30. Sekisui House – Customer Support and After-sales Service. URL: <https://www.sekisuihouse.co.jp/english/company/sustainable/report/social/valuechain/activity5/>