

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**КУЛЬЧИЦЬКИЙ ДМИТРО СЕРГІЙОВИЧ**

УДК 330.4:69

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**Формування стратегічної бізнес-моделі розвитку будівельних компаній**

076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

\_\_\_\_\_ Д. С. Кульчицький

**Керівник роботи**  
**ШВЕЦЬ Тетяна Василівна**  
к. е. н., доцент

## АНОТАЦІЯ

**Кульчицький Д. С. Формування стратегічної бізнес-моделі розвитку будівельних компаній.** – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2023.

У кваліфікаційній роботі вивчено теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегічної бізнес-моделі розвитку будівельних компаній. Проведено аналіз та представлено теоретичні засади формування стратегічної бізнес-моделі розвитку підприємств. Досліджено сучасний стан господарської діяльності будівельної компанії. Обґрунтовано практичні засади формування стратегічної бізнес-моделі підприємства.

**Ключові слова:** бізнес-модель, стратегічний розвиток, макросередовище, підприємство, господарська діяльність.

## SUMMARY

**Kulchytsky D. S. Formation of a strategic business model for the development of development companies.** – *Manuscript.*

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and exchange activities – Polissia National University, 2023.

Skilled work has developed theoretical, methodological and practical aspects of forming a strategic business model for the development of future companies. An analysis was carried out and theoretical foundations for the formation of a strategic business model for the development of enterprises were presented. The current state of government activity of the development company has been investigated. The practical steps for the formation of a strategic business model of the enterprise are laid out.

**Keywords:** business model, strategic development, macro-environment, entrepreneurship, government activity.

**ЗМІСТ**

	стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
Висновки до розділу 1.....	13
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЇЇ РОЗВИТКУ.....	15
Висновки до розділу 2.....	27
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ.....	29
Висновки до розділу 3.....	38
ВИСНОВКИ .....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	48

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ринкові умови функціонування вітчизняних будівельних компаній зумовлюють формування системи заходів щодо забезпечення їх економічного зростання, розширення частки ринку, пошуку перспективних напрямів збільшення видів їх господарської діяльності. Дієвим інструментарієм в такому контексті представляється процес забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства з урахуванням висококонкурентного зовнішнього середовища. Важливою особливістю функціонування вітчизняних будівельних компаній також є розвиток глобалізаційних процесів та розширення географії здійснення господарської діяльності вітчизняних суб'єктів підприємства на зовнішньому ринку. Ключового значення за вказаних умов набуває обґрунтування процесів формування стратегічної бізнес-моделі розвитку підприємства як важливої передумови досягнення їх комерційного успіху на цільових ринках.

У науковій літературі представлено дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів щодо визначення сутності бізнес-моделі, класифікації її видів, обґрунтування принципів та завдань її формування. Доцільним представляється виділити наукові дослідження щодо вказаної проблематики таких вчених, як І. Ансофф, С. Гаркавенко, П. Друкер, В. Скриль, О. Хоменко, З. Шершньова. Водночас актуальність зазначених питань та недостатність вивчення окремих їх аспектів зумовили вибір теми дослідження.

**Мета випускової кваліфікаційної роботи** полягає у вивченні теоретичних аспектів та розробці практичних рекомендацій щодо формування стратегічної бізнес-моделі розвитку будівельних компаній. Відповідно до встановленої мети в роботі поставлено та вирішено такі основні **завдання**:

➤ дослідити теоретичні напрацювання та обґрунтувати важливість процесів формування стратегічної бізнес-моделі розвитку будівельних компаній;

- проаналізувати сучасний стан здійснення господарської діяльності ПП «Ремонтно-будівельна фірма «Інтер'єр»;
- обґрунтувати практичні засади формування стратегічної бізнес-моделі розвитку будівельних компаній.

**Об'єкт дослідження** становить процес формування стратегічної бізнес-моделі розвитку ПП «Ремонтно-будівельна фірма «Інтер'єр».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування стратегічної бізнес-моделі розвитку ПП «Ремонтно-будівельна фірма «Інтер'єр».

**Методи дослідження.** В процесі написання випускової кваліфікаційної роботи було застосовано сукупність методів економічних досліджень. Так, в процесі дослідження сутності бізнес-моделі, принципів та завдань її формування, а також при формулюванні висновків було використано *абстрактно-логічний* метод. основою здійснення аналізу сучасного стану господарської діяльності підприємства, а також взаємозв'язку між її рівнем та функціональними складовими використано *економіко-математичні* методи. ефективність наявного рівня стратегічного розвитку підприємства здійснено з використанням *економіко-логічних* методів. Обґрунтування заходів формування стратегічної бізнес-моделі підприємства здійснено за допомогою *методу прогнозування*.

**Перелік публікацій автора за темою дослідження.** Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. :Збірник праць учасників міжнародної науково-практичної конференції до 100-річчя Поліського національного університету на тему – Економічна безпека підприємства як запорука його інвестиційної привабливості; Без коріння саду не цвісти: зб. наукових праць: Збірник праць учасників науково-практичної конференції до 100-річчя Поліського національного університету на тему – Аналіз факторів, що впливають на розвиток інноваційної соціально-економічної системи; Без коріння саду не цвісти: зб. наукових праць: Збірник праць учасників науково-практичної конференції до 100-річчя Поліського

національного університету на тему – Удосконалення процесу комерційної діяльності підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що методичні та практичні розробки та пропозиції можуть бути використані вітчизняними будівельними компаніями в процесі реалізації господарської діяльності на цільових ринках.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота включає: вступ, основну частину, висновки, список використаних джерел (45 найменувань) та додатки. Обсяг роботи становить 47 сторінок комп'ютерного тексту, містить 16 таблиць та 2 рисунки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ БІЗНЕС- МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний етап функціонування та розвитку суб'єктів господарювання в Україні характеризується постійною турбулентністю, спричиненою впливом чинників зовнішнього середовища, що формуються з огляду на глобальні та локальні виклики та трансформації. Високий рівень конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках об'єктивно зумовлює пошук та обґрунтування дієвих способів забезпечення актуальності вітчизняних підприємств на ринку в коротко- та довгостроковій перспективі. Поряд із заходами щодо підвищення економічної ефективності виробництва та реалізації товарів та послуг на ринку, що охоплюють весь спектр виробничо-збутових процесів, особлива увага нині приділяється формуванню та удосконаленню бізнес-моделей підприємств як інструменту планування діяльності бізнесу та забезпечення прибутковості їх господарської діяльності.

Нині бізнес-моделювання та формування бізнес-моделі в умовах динамічного макросередовища є поширеною та широко використовуваною практикою актуальних економічних моделей функціонування та розвитку вітчизняних компаній. Формування бізнес-моделі стратегічного розвитку компанії вбачається сучасним напрямом забезпечення її конкурентних переваг на цільовому ринку поряд із технологічним розвитком та активною інноваційною політикою.

В сучасній економічній літературі представлено декілька підходів щодо визначення поняття «бізнес-модель» та концепцій бізнес-моделювання. Головною метою розвитку стратегічного бізнес-моделювання підприємства є забезпечення обґрунтованої, економічно виваженої реакції у відповідь на виклики зовнішнього макро- та мікросередовища. Водночас, непересічного значення набувають також процеси завчасного передбачення зазначених викликів та можливих трансформаційних змін бізнес-процесів з метою швидкої

адаптації до них та мінімізації їх негативного впливу на прибутковість господарської діяльності.

«Бізнес-модель» як актуальний інструмент забезпечення стратегічного розвитку підприємства представляє собою логічну послідовність реалізації та розвитку бізнес-процесів. Така послідовність етапів передбачає обґрунтування економічного, фінансового, соціального, інтелектуального та інших аспектів вибору оптимального варіанту способу і методів господарювання підприємства в контексті його стратегічного розвитку.

Вчені-економісти розглядають сутність поняття «бізнес-модель» з таких концептуальних позицій, що різняться за критерієм ціннісної орієнтації побудови бізнес-процесів суб'єктів підприємництва. Так, перший підхід, скерований та ефективну організацію господарської діяльності, в сучасній науковій літературі представлено як такий, що фокусує увагу на проектуванні, організації та забезпечення неперервності бізнес-процесів, що включають в себе виробничу, збутову, комерційну, фінансову, трудову та інші сфери господарської діяльності. Такий підхід має назву процесний, або формальний, що представлений у дослідження відомих зарубіжних та вітчизняних вчених [1, 2, 5, 10, 19, 26, 29].

На відміну від першого підходу, другий підхід, що представлено у наукових виданнях, акцентує увагу не стільки на забезпеченні безперебійності виробничих процесів, скільки на формуванні і дотриманні ціннісної орієнтації господарської діяльності, що проявляється у фокусуванні маркетингових зусиль підприємства на виявленні, вивченні та скеруванні діяльності суб'єкту підприємництва на задоволення потреб цільових споживачів. Такий підхід має назву управлінський та спрямований на розробку та обґрунтування методів, принципів та інструментів системного управління суб'єктом підприємницької діяльності з метою забезпечення формування споживчої цінності як ключового блага в умовах висококонкурентного ринку та динамічних змін поведінки споживачів на цільових ринках. Управлінський підхід є домінуючим в сучасних



економічних дослідженнях і представлений науковим доробком іноземних та вітчизняних вчених-економістів [2, 3, 4, 10, 15, 24, 26].

Бізнес-моделювання як послідовність реалізації певних заходів у наукових літературних джерелах розглядається як процес планування, розробки та організації господарської діяльності суб'єкту підприємництва з метою забезпечення ефективності її реалізації [34, 44]. Головною метою здійснення бізнес-моделювання є досягнення узгодженості дій на всіх етапах управління підприємницькою діяльністю, а також забезпечення збалансованості між стратегічним і тактичним рівнями її функціонування. Основними стратегічними напрямками бізнес-моделювання є:

- забезпечення беззбитковості комерційної діяльності суб'єкту господарювання;
- формування відповідної виробничим завданням організаційної структури управління підприємством;
- мінімізація негативного впливу чинників зовнішнього середовища на засадах ризик-менеджменту;
- розробка та реалізація інвестиційних та інноваційних проєктів з метою підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Процес формування стратегічної бізнес-моделі розвитку суб'єктів підприємницької діяльності здійснюється з використанням концептуально обґрунтованих моделей прийняття управлінських рішень, зокрема, матриці розвитку товару/ринку І. Ансоффа, матриці росту/частки ринку Бостонської консультативної групи, матриці конкуренції М. Портера, а також матриці привабливості/конкурентоспроможності МакКінсі [2, 7, 15, 30]. З огляду на стратегічну орієнтацію процесу бізнес-моделювання суб'єктів підприємницької діяльності особливої актуальності набуває використання матриці розвитку товару/ринку І. Ансоффа, відповідно якої виділяються чотири варіанти альтернативного розвитку бізнес-процесів з метою досягнення запланованих показників господарських діяльності в довгостроковій перспективі (рис. 1.1).

**Товари**

		Існуючі	Нові
<b>Ринки</b>	Існуючі	<b>Захист / укріплення</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Консолідація</li> <li>• Проникнення в ринок</li> </ul>	<b>Товарний розвиток</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• За існуючих можливостей</li> <li>• За нових можливостей</li> <li>• Понад поточні очікування</li> </ul>
	Нові	<b>Ринковий розвиток</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нові сегменти</li> <li>• Нові території</li> <li>• Нові сфери застосування</li> <li>• Понад поточні очікування</li> </ul>	<b>Диверсифікація</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• За існуючих можливостей</li> <li>• За нових можливостей</li> <li>• Понад поточні очікування</li> </ul>

*Рис. 1.1. Матриця стратегічного розвитку суб'єкту підприємництва*

Джерело: за даними [2].

Формування стратегічної бізнес-моделі розвитку суб'єкту підприємництва ґрунтується на формуванні та практичній реалізації стратегічної програми заходів та дій підприємства з огляду на забезпечення досягнення комерційного успіху на цільовому ринку. Важливо відмітити існування та доцільність використання двох технологічних варіантів розміщення та використання наявних ресурсів підприємства – ефективності збутової політики підприємства та застосування критерію визначення доходності за мінусом додаткових витрат, що супроводжують виробничий і збутові процеси.

Ключовим чинником успішності процесу формування стратегічної бізнес-моделі є обґрунтування положень щодо видів товарів та послуг, що реалізуються підприємством на цільовому ринку. Важливо відмітити, що основними завданнями формування стратегічної бізнес-моделі розвитку підприємства є: обґрунтування цілей, завдань та напрямів господарської діяльності суб'єкту підприємництва; координація окремих напрямів та етапів підприємницької діяльності; результативність комерційної діяльності суб'єкту господарювання; SWOT-аналіз діяльності підприємства із обґрунтуванням

напрямів його стратегічного розвитку; забезпечення відповідних умов для ефективного розподілу та використання ресурсів підприємства; формування та обґрунтування альтернативних напрямів реалізації стратегічного плану підприємства (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

### Компоненти формування стратегічної бізнес-моделі розвитку підприємств

Компонента	Параметри оцінки
Цільовий ринок	Конфігурація показників ринкової кон'юнктури, кількість цільових сегментів та їх місткість, рівень конкурентної боротьби, частка цільового ринку
Маркетингове макросередовище підприємства	Географічні, політико-правові, соціально-демографічні, культурні та технологічні чинники макросередовища
Маркетингове мікросередовище підприємства	Цільові споживачі, посередники, постачальники, конкуренти, контактні аудиторії
Управління персоналом підприємства	Демографічні характеристики персоналу, критерії сегментації, підвищення кваліфікації та навчання, система мотивації
Бізнес-планування	Послідовність етапів бізнес-планування, строки виконання, координація, контроль
Товарна політика	Продуктовий портфель підприємства, трирівнева концепція товару, товарна номенклатура, кількість асортиментних груп, глибина і ширина асортименту, етапи життєвого циклу продукції, бренд бук, управління якістю, конкурентоспроможність товарів та послуг, товарні стратегії, диверсифікація – горизонтальна, вертикальна, конгломератна
Наявність товарів ринкової новизни	Інноваційна політика підприємства, розробка нових товарів, місце новинки в товарному портфелі, співвідношення етапів ЖЦТ, собівартість виведення товару на ринок, ризик-менеджмент, використання інструментів просування, недоліки виробничого та збутового процесів, наявність на величина відповідного ресурсного потенціалу
Цінова політика	Цінові стратегії, методи ціноутворення, точка безбитковості, державне регулювання цін, чутливість споживачів до високої ціни, система знижок (СТИЗ)
Збутова політика	Кількість та рівні каналів розподілу, види посередників, оптова та роздрібна торгівля, підписання угод, заходи СТИЗу щодо посередників
Комунікаційна політика	Інструменти просування, реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг, персональний продаж
Сервісне супроводження	Умови сервісного обслуговування, перед- та післяпродажний сервіс, сервісна диференціація, швидкість обслуговування, монтаж, навчання персоналу, надання інформаційно-консультативних послуг

Джерело: побудовано автором на основі [2].

Характерними ознаками процесу формування стратегічної бізнес-моделі розвитку підприємства є, по-перше, забезпечення передумов ефективної комерційної діяльності підприємства на довгострокову перспективу (15-20 років); по-друге, планування та реалізація управлінських функцій підприємства з огляду на ключову концепцію стратегічного бізнес-плану; по-третє, масштабний характер щодо формування підходів та концепцій розв'язання оперативних маркетингових проблем; по-четверте, розвиток стратегічної бізнес-моделі підприємства з огляду на наявність альтернативних її варіантів враховуючи турбулентність зовнішніх та внутрішніх продуктових ринків.

З метою здійснення формалізації процесу формування стратегічної бізнес-моделі розвитку підприємства важливим представляється виявлення та обґрунтування складових її елементів, до яких доцільно віднести чинники зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища, а також корпоративні цілі, місія, слоган та бренд компанії. В такому осмисленні бізнес-модель являє собою сукупність способів, заходів та інструментів реалізації підприємством власного комерційного потенціалу з метою досягнення комерційного успіху на цільовому ринку маркетинговими засобами, зокрема, стратегіями зростання підприємства, завоювання ринків, диференціації, позиціонування та конкурентної боротьби. Такі інструменти маркетингової стратегії розвитку доцільно спрямовувати на розв'язання головної комерційної проблеми – оптимального підбору факторів виробництва, їх комплексне використання та обґрунтування альтернативних варіантів дій щодо реалізації стратегічного бізнес-плану.

На кожному етапі формування та реалізації маркетингових стратегічних рішень підприємства важливим представляється розробка додаткових субстратегій як альтернативного варіанту, що може бути застосований не лише за умов внутрішнього, а й зовнішнього продуктового ринків. Базові складові елементи прийняття маркетингових стратегічних рішень в сукупності

створюють комплекс інструментів маркетингової стратегії підприємства (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

### Складові інструменти формування маркетингової стратегії підприємства

Рівень реалізації стратегії	Базові інструменти стратегії	Додаткові інструменти стратегії
Корпоративний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія зростання</li> <li>• портфельна стратегія</li> <li>• конкурентна стратегія</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія проникнення</li> <li>• стратегія географічної детермінованості</li> <li>• стратегія розвитку ринку</li> </ul>
Функціональний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія охоплення ринку</li> <li>• стратегія позиціонування</li> <li>• стратегія конкурентної поведінки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія завоювання ринкової влади на рівні країн</li> <li>• стратегія міжнародного позиціонування</li> </ul>
Інструментальний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• товарна стратегія</li> <li>• цінова стратегія</li> <li>• збутова стратегія</li> <li>• комунікаційна стратегія</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія стандартизації комплексу маркетингу</li> <li>• стратегія адаптації комплексу маркетингу</li> </ul>

Джерело: за даними [20].

Розробка стратегічної бізнес-моделі розвитку підприємства в напрямі розширення його комерційної діяльності вимагає здійснення вибору певної стратегічної альтернативи проникнення на нові ринки або завоювання та розширення ринкової влади на існуючих ринках. За сучасних умов для вітчизняних суб'єктів господарювання доцільним вбачається імплементація стратегії поступового проникнення з огляду на перспективність нових зарубіжних ринків, зняття або зниження торговельних бар'єрів щодо входу вітчизняних підприємств на міжнародні продуктові ринки, а також наявність практичного досвіду успішної зовнішньоекономічної діяльності українських суб'єктів господарювання.

### Висновки до розділу 1

За сучасних умов розвитку глобалізаційних процесів формування стратегічної бізнес-моделі розвитку вітчизняних підприємств представляється важливою передумовою не лише досягнення комерційного успіху на внутрішньому, а й зовнішньому висококонкурентному ринку. Наявність

важливого практичного досвіду успішної реалізації господарської діяльності за мінливих умов зовнішнього середовища формує важливі умови інтеграції вітчизняних підприємств до світової економічної системи. Водночас, специфічні умови внутрішнього ринку функціонування суб'єктів господарювання вимагає розробку та обґрунтування відповідного інструментарію досягнення фінансової та економічної стійкості в коротко- та довгостроковій перспективі. Важливим інструментом реалізації зазначеного завдання є процес формування та реалізації стратегічної бізнес-моделі розвитку вітчизняних підприємств в умовах глобалізації.

Стратегічна бізнес-модель вбачається дієвим інструментом забезпечення сталого розвитку суб'єкту підприємництва, головним покликанням якого є координація усіх етапів та складових елементів функціонування підприємства з метою досягнення високих показників ефективності господарської діяльності. Зазначені бізнес-моделі розробляються враховуючи різні складові елементи та рівні корпоративного управління бізнесом, методів та засобів менеджменту підприємства, його стратегічні цілі та місію.

Процес формування стратегічної бізнес-моделі представляється в контексті формування та реалізації комерційних цілей суб'єкту підприємництва щодо окремих ринкових сегментів та ніш, а також окремих асортиментних позицій в структурі товарного портфеля для завоювання ринкової влади на цільовому ринку протягом встановленого періоду часу враховуючи виробничий, фінансовий, трудовий, інтелектуальний та інші складові потенціалу підприємства. Даний процес реалізується з врахуванням показників ринкової кон'юнктури, що доцільно оцінювати на постійній основі, а також встановлених стратегічних завдань.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЇЇ РОЗВИТКУ

Приватне підприємство «Ремонтно-будівельна фірма «Інтер'єр» (ПП «РБФ «Інтер'єр») було засновано 06.02.2002 р. Керівником підприємства є Машевський Віталій Леонідович. Юридичною адресою приватного підприємства «РБФ «Інтер'єр» є Хутір Лісовий, будинок 34, сільрада Тетерівська, Житомирський район, Житомирська область, Україна 12420. Головним видом діяльності приватного підприємства згідно класифікатору видів економічної діяльності є 41.10 Організація будівництва будівель. Також відповідно КВЕД іншими видами діяльності ПП «РБФ «Інтер'єр» є будівництво житлових, нежитлових об'єктів, магістралей і трубопроводів; виконання різного рівня складності малярних робіт; здійснення неспеціалізованої оптової та роздрібною торгівлі; різні види зовнішніх та внутрішніх архітектурних робіт; надання інжинірингових послуг, здійснення геологічних та геодезичних видів діяльності.

Згідно отриманих ліцензій ПП «РБФ «Інтер'єр» здійснює такі види робіт, як:

- земляні роботи, які здійснюються на глибині, що перевищує 2 метри або в місці розташування підземних комунікаційних об'єктів або під водою;
- верхолазні роботи, які здійснюються на висоті, що перевищує 5 метрів над поверхнею ґрунту, і передбачають перекриття певних поверхонь;
- роботи, які здійснюються за допомогою підйомних і підвісних кошиків, спеціалізованих механічних та будівельних підйомних пристроїв;
- будівництво, монтаж та демонтаж будинків, споруд, укріплення їх секцій, що знаходяться в аварійному стані, електропрогрівання бетону та електророзморожування ґрунтів;

- зварювальні, газополум'яні та наплавні види робіт різного рівня складності.

З огляду на те, що ПП «РБФ «Інтер'єр» є юридичною особою, воно має власне майно, поточний рахунок в банку, печатку та інші обов'язкові для юридичної особи реквізити. Господарську діяльність приватне підприємство здійснює відповідно до нормативно-правових актів України, Господарського та Податкового кодексів України, юридичних норм та правил, Статуту та внутрішніх правил підприємства. Нині на приватному підприємстві працює 7 офіційно працевлаштованих працівників. Планується провести реформування персоналу і збільшити штат працівників до 10 з огляду на перспективи розширення номенклатури та кількості ремонтно-будівельних видів робіт, що, в свою чергу, призведе до нарощування обсягів наданих послуг, зростання клієнтської та постачальницької бази та, в кінцевому підсумку, збільшення показників прибутковості господарської діяльності.

Офіс ПП «РБФ «Інтер'єр» площею 50 м<sup>2</sup> розташований в центрі м. Житомира, що дозволяє швидко й оперативно контактувати з постачальниками і замовниками, відповідати та їх запити та надавати необхідну інформацію не лише в онлайн, але й в оффлайн форматі. Також підприємство орендує допоміжне складське приміщення з метою зберігання матеріалів, що використовуються в процесі виконання ремонтно-будівельних робіт.

Нині ПП «РБФ «Інтер'єр» на локальному ринку ремонтно-будівельних послуг зарекомендувала себе як успішна будівельна компанія, що забезпечує виконання спектр ремонтних робіт із дотриманням високих стандартів якості з метою задоволення потреб цільових споживачів. Клієнтоцентричний підхід компанії реалізується в індивідуальному підході до виконання кожного окремого замовлення, злагодженій роботі персоналу та виконання проєктів «під ключ». Успішність та надійність та ремонтно-будівельних робіт досягається не лише дотриманням високих якісних стандартів послуг, що надаються підприємством, а й численними проєктами, що вже були реалізовані у встановлені терміни. З-поміж ремонтно-будівельних робіт, що виконувалися



приватним підприємством «Інтер'єр» протягом трьох останніх років доцільно представити реконструкцію частини житлового будинку під крамницю, а також нежитлових приміщень під кафе; реконструкцію цеху з виробництва масла під цех з виробництва молока та кисломолочних продуктів.

Як суб'єкт підприємницької діяльності ПП «РБФ «Інтер'єр» володіє:

- майном, коштами, майновими та іншими правами переданих йому засновником та одержаних в результаті його фінансово-господарської діяльності;

- іншим майном, коштами та правами, набутих на підставах, не заборонених чинним законодавством.

Приватне підприємство як юридична особа має право у встановленому чинним законодавством порядку:

– орендувати або використовувати майно, інші ресурси, майнові і немайнові права;

– з метою здійснення спільної діяльності об'єднуватися з іншими суб'єктами підприємництва;

– надавати послуги та виконувати ремонтно-будівельні роботи за цінами, що встановлюються за ініціативою суб'єкта господарювання відповідно до його внутрішньої калькуляції;

– самостійно планувати свою діяльність і визначати стратегічні перспективи розвитку.

З огляду на мінливість умов внутрішнього та зовнішнього ринкового середовища ПП «РБФ «Інтер'єр» забезпечує власний розвиток на постійній основі, вдосконалюючи здобуті компетентності та запроваджуючи сучасні управлінські рішення щодо отримання та реалізації генеральних підрядів. Згідно такої форми співпраці із замовником, як генеральний підряд, приватне підприємство самостійно планує, організує та виконує всі етапи реалізації будівельних робіт, зокрема, проектування, монтаж та сервісне обслуговування. Виконання генерального підряду передбачає послідовне здійснення таких основних завдань:

- організація та планування фінансового забезпечення проєкту;
- розробка плану та дотримання усіх його важливих термінів та етапів;
- організація ремонтно-будівельних робіт із дотриманням необхідних технік безпеки виробництва та сучасних вимог щодо охорони праці та безпечних умов роботи працівників;
  - послідовне виконання усіх етапів проєкту із відповідною їх якісною оцінкою згідно норм та стандартів виконання ремонтно-будівельних робіт;
  - налагодження, підтримання та координування ефективного комунікаційного зв'язку між усіма учасниками та виконавцями проєкту генерального підряду;
  - виконання необхідних робіт щодо мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище та реалізації інших компенсаційних заходів підприємства в межах концепції соціально-етичного маркетингу;
  - фіналізація усіх етапів розробленого проєкту та здача його «під ключ».

Аналізуючи фінансовий стан підприємства, доцільно представити систему показників прибутковості його господарської діяльності, основними з яких є дохід, собівартість та прибуток. Відтак, основні показники прибутковості господарської діяльності приватного підприємства «Ремонтно-будівельна фірма «Інтер'єр» представлені в таблиці 2.1. Дана таблиця характеризує основні показники господарської діяльності суб'єкта господарювання в розрізі 2020, 2021 та 2022 років.

**Основні показники господарської діяльності ПП «РБФ «Інтер'єр»**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	1715,4	1119,4	1501,1	87,51
Непрямі податки та інші вирахування з доходу, тис. грн.	256,8	186,6	250,3	97,46
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	1458,6	932,8	1251,4	85,79
Собівартість реалізованої продукції (послуг), тис. грн.	1122,7	630,1	857,3	76,36
Валовий прибуток, тис. грн.	335,9	302,7	394,1	117,33
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	99,6	-10,2	108,6	109,04

Джерело: розраховано за даними ПП «РБФ «Інтер'єр»

Дані, представлені в таблиці 2.1 свідчать, що у 2022 р. дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг) зменшилась на 214,3 тис. грн., або на 12,49 % порівняно із 2020 р. Водночас розмір оплати непрямих податків та інших вирахувань з доходу скоротився на 6,5 тис. грн. (2,54 %). В 2022 р. приватне підприємство недоодержало чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (послуг) у розмірі 207,2 тис. грн. порівняно із 2020 р. Варто відзначити, що протягом досліджуваного періоду відбулося також зменшення собівартості реалізованої продукції (послуг) на 265,4 тис. грн. (23,64 %). За 2022-2020 рр. валовий прибуток збільшився на 58,2 тис. грн. (17,33 %), а чистий прибуток (збиток) збільшився на 9,0 тис. грн. (9,04 %), що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства в цілому за період дослідження.

Фінансові ресурси підприємства формуються не лише в процесі його створення, а й протягом періоду його функціонування та розвитку. При створенні приватного підприємства «РБФ «Інтер'єр» фінансові ресурси були сформовані за рахунок власних коштів керівника підприємства. Власний капітал підприємства – це сукупність джерел отримання коштів, що належать підприємству, та фінансуються власними засобами або коштами засновника

суб'єкту підприємницької діяльності. За досліджуваний період згідно фінансових звітів ПП «РБФ «Інтер'єр» до складу власного капіталу відносився лише нерозподілений прибуток – величина прибутку, що залишився на підприємстві та був реінвестований у його господарську діяльність. Згідно даних приватного підприємства у 2022 р. нерозподілений прибуток зменшився на 98,4 тис. грн. порівняно із 2020 р. і склав 206 тис. грн.. проти 107,6 тис. грн.

Залучені фінансові ресурси підприємства включають в себе кредиторську заборгованість за реалізацію товарів та послуг, а також всі види поточних зобов'язань підприємства за відповідними розрахунками. Розподіл залучених фінансових ресурсів приватного підприємства наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

### Залучені фінансові ресурси ПП «РБФ «Інтер'єр»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	-	51,2	164,8	321,9
Поточні зобов'язання за розрахунками, тис. грн.:				
з бюджетом	-	2,8	8,1	289,3
зі страхування	2,5	3,6	-	144
з оплати праці	6,3	17,3	-	274,6

Джерело: розраховано за даними ПП «РБФ «Інтер'єр»

Представлені в таблиці 2.2 дані свідчать, що в 2021 році кредиторська заборгованість збільшилася на 113,6 тис. грн., порівняно із 2020 роком. Зобов'язання приватного підприємства за відповідними розрахунками з бюджетом, зі страхування і з оплати праці за період дослідження збільшились на 5, 3 тис. грн., 1,1 тис. грн., 11,0 тис. грн. відповідно. Інші поточні зобов'язання за 2020-2022 рр. зменшились на 25,7 тис. грн.

Основним видом доходу підприємства, одержаного у процесі діяльності є виручка (дохід) від реалізації продукції (послуг), що представляє являє собою сукупність грошових коштів, що підприємство отримало внаслідок продажу продукції (надання послуг). На розмір виручки від реалізації впливає обсяг виручки, асортимент продукції, якість і рівень цін. Планування виручки від

реалізації товарів та послуг проводиться виходячи з її обсягу і встановлених цін. При цьому обсяг реалізованої продукції в плановому році визначається з урахуванням її залишків, які переходять з минулого року, та за виключенням її залишків, що переходять на наступний рік.

Чистий дохід – це частина вартості товару, яка залишилася після відшкодування затрат живої і уречевленої праці. Чистий дохід – це валовий дохід за вирахуванням оплати праці. Як економічна категорія прибуток – це одне з основних джерел фінансових ресурсів підприємства. Чистий прибуток – це балансовий прибуток за вирахуванням обов’язкових податкових платежів. Валовим прибутком вважається сума грошових коштів, яка надійшла підприємству від продажу продукції, виражена у відповідних цінах продажу не враховуючи ПДВ та акцизний збір.

Основні показники прибутковості господарської діяльності приватного підприємства «РБФ «Інтер’єр» в розрізі 2020-2022 рр. наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Показники прибутковості діяльності ПП «РБФ «Інтер’єр»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Разом чисті доходи, тис. грн.	1458,6	932,8	1251,4	85,8
Разом витрати, тис. грн.	1359,0	943,3	1143,7	84,2
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	99,6	-10,2	108,6	109,0
Рівень рентабельності, %	7,3	х	9,5	2,2

Джерело: розраховано за даними ПП «РБФ «Інтер’єр»

Дані таблиці 2.3 свідчать, що у 2022 р. порівняно з 2020 р. на ПП «РБФ «Інтер’єр» разом чисті доходи скоротились на 206,3 тис. грн., водночас витрати також зменшилися на 215,3 тис. грн., а чистий прибуток (збиток) збільшився на 9,0 тис. грн.

Отриманий чистий прибуток розподіляється підприємством на власні потреби розвитку згідно з порядком, зафіксованим у статуті підприємства.

Рентабельність – це поняття, що характеризує економічну ефективність діяльності ПП «РБФ «Інтер'єр», основні показники якого сформовано у таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники рентабельності підприємства, %**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +/-
Рентабельність продукції (послуг)	8,9	-1,6	12,7	3,8 п.п.
Рентабельність реалізованої продукції (послуг)	5,8	-0,9	7,2	1,4 п.п.
Норма прибутку	47,1	-4,4	32,0	15,1 п.п.

Джерело: розраховано за даними ПП «РБФ «Інтер'єр»

Згідно представлених в таблиці 2.4 даних доцільно зробити висновок про те, що у 2022 р. порівняно з 2020 р. рівень рентабельності збільшився на 3,8 %, рентабельність реалізованої продукції (послуг) збільшилась на 1,4 %, водночас норма прибутку скоротилась на 15,1 %.

Податки в сучасному економічному розумінні являють собою обов'язкові платежі, встановлені і затверджені вищим органом законодавчої влади. Прямі податки – це податки, які встановлені безпосередньо на доходи і майно платників і сплачені ними з власних грошових доходів. Основним видом прямих податків, що сплачуються підприємством до бюджету є податок на прибуток. Сплата цього податку є обов'язковою для підприємства, оскільки ПП «РБФ «Інтер'єр» є суб'єктом підприємницької діяльності. Величина прибутку, що підлягає оподаткуванню, розраховується відніманням від скорегованого валового доходу суми валових витрат враховуючи суму амортизаційних відрахувань.

Розрахунок оподаткування суми прибутку, нарахування суми податку на прибуток і суми, що підлягає сплати до бюджету здійснюється в декларації про податок з прибутку підприємства. Дані для складання декларації беруть з бухгалтерського обліку, відповідно додаток до декларації. За порушення

розрахунку податку з прибутку, за несвоєчасне подання декларації підприємство має сплатити відповідні штрафні санкції, а при несплаті у встановлений термін податку з платника стягується штраф.

Основні показники прямого оподаткування ПП «РБФ «Інтер'єр» розраховано за період 2020-2022 рр. згідно даних підприємства і представлено в таблиці 2.5.

*Таблиця 2.5*

**Показники прямого оподаткування ПП «РБФ «Інтер'єр», тис. грн.**

Вид податку	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Податок на прибуток	21,5	10,3	12,6	55,6
Податок на транспортні засоби	0,187	0,188	0,188	100,5
Комунальний податок	181,0	173,0	145,0	80,1
Збір за спеціальне використання природних ресурсів	40,0	55,0	39,0	97,5

Джерело: розраховано за даними ПП «РБФ «Інтер'єр»

Згідно наведених у таблиці 2.5 даних доцільно зробити висновок, що у 2022 р. порівняно з 2020 р. сплата податку на прибуток зменшилась на 8,9 тис. грн., натомість величина податку на транспортні засоби дещо збільшилась. Також можна зробити висновок, що у 2022 р. порівняно з 2020 р. плата комунального податку скоротилась на 36,0 тис. грн., також зменшилась і оплата збору за спеціальне використання природних ресурсів.

Для здійснення успішної фінансової діяльності будь-який суб'єкт підприємництва повинен мати відповідну кількість оборотних активів (сировини, матеріалів, грошових коштів).

Розрахунок показників різних джерел формування оборотних активів приватного підприємства «Ремонтно-будівельна компанія «Інтер'єр» в розрізі останніх трьох років здійснено згідно даних суб'єкта господарювання та наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники джерел формування оборотних активів ПП «РБФ «Інтер'єр»,  
тис. грн.**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Підсумок розділу I пасиву балансу	236,5	97,4	206,0	87,1
Підсумок розділу I активу балансу	20,0	17,0	19,2	96,0
Наявність власних та прирівняних до них джерел формування оборотних активів	216,5	80,4	186,8	86,3

Джерело: розраховано за даними ПП «РБФ «Інтер'єр»

Дані, представлені в таблиці 2.6, свідчать, що у 2022 р. порівняно з 2020 р. підсумок по розділу I пасиву балансу і підсумок розділу I активу балансу зменшився на 30,5 і 0,8 тис. грн., водночас останній показник в таблиці зменшився на 29,7 тис. грн. за період дослідження.

Таблиця 2.7

**Структура власних оборотних активів підприємства за балансом, тис. грн.**

Вид оборотних активів	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Виробничі запаси	-	2,4	11,2	-
Готова продукція	147,9	130,3	184,7	124,9
Дебіторська заборгованість (чиста реалізаційна вартість, первісна вартість)	-	16,2	17,6	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	0,1	2,4	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	96,6	-	101,1	104,7
Грошові кошти в національній валюті	-	11,7	21,8	-
Інші оборотні активи	-	3,5	24,1	-
Разом	244,5	164,2	362,9	148,4

Джерело: розраховано за даними ПП «РБФ «Інтер'єр»

Аналіз даних таблиці 2.7 дає можливість зробити висновок про збільшення виробничих запасів за досліджуваний період на 8,8 тис. грн., обсягів



готової продукції (послуг) за останні три роки – на 36,8 тис. грн. Протягом 2020-2022 рр. відбулося зростання дебіторської заборгованості на 1,4 тис. грн., а дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом – на 2,3 тис. грн., інша поточна дебіторська заборгованість збільшилася за цей період на 4,5 тис. грн. Аналогічно у 2022 р. порівняно з 2021 р. грошові кошти в національній валюті зросли на 10,1 тис. грн., інші оборотні активи – на 20,6 тис. грн., водночас разом оборотні активи збільшилися на 118,4 тис. грн.

Показники ліквідності приватного підприємства «Ремонтно-будівельна компанія «Інтер'єр» в розрізі досліджуваного періоду, обчислені на підставі даних фінансової звітності підприємства за три останніх роки, наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

#### Показники ліквідності ПП «РБФ «Інтер'єр»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +/-
Ліквідність балансу	264,5	181,2	382,1	117,6 п.п.
Коефіцієнт покриття	1,9	1,8	1,8	0,1 п.п.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7	0,3	0,8	0,1 п.п.

Джерело: розраховано за даними ПП «РБФ «Інтер'єр»

Дані, представлені в таблиці 2.8 в розрізі 2020-2022 рр., свідчать про те, що у 2022 р. порівняно з 2020 р. ліквідність балансу зросла на 117,6 тис. грн. Водночас представлені значення показників ліквідності приватного підприємства за три останні роки підтверджують, що коефіцієнт покриття за вказаний період зменшився на 0,1 п.п., що означає, що ПП «Ремонтно-будівельна компанія «Інтер'єр» може своєчасно погасити свої зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс на 0,1, таким чином у 2020 і 2022 рр. ліквідність активів була високою, а у 2021 р. активи приватного підприємства не могли швидко реалізовуватись.

Таблиця 2.9

**Показники платоспроможності ПП «РБФ «Інтер'єр»**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +/-
Коефіцієнт автономії	0,4	0,5	0,5	0,1 п.п.
Коефіцієнт фінансової стабільності	5,6	-	-	-
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,4	0,5	0,5	0,1 п.п.

Джерело: розраховано за даними ПП «РБФ «Інтер'єр»

Згідно даних таблиці 2.9 доцільно зробити висновок, що у 2022 р. порівняно з 2020 р. коефіцієнт автономії зріс на 0,1 п.п. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами у 2022 р. порівняно з 2020 р. зріс на 0,1 п.п.

Показники фінансової спроможності ПП «Ремонтно-будівельна компанія «Інтер'єр» в розрізі трьох останніх років наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Показники фінансової спроможності ПП «РБФ «Інтер'єр»**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +/-
Коефіцієнт автономії	0,4	0,5	0,5	0,1 п.п.
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,8	1,2	1,2	0,4 п.п.
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	1,3	0,9	0,9	0,4 п.п.
Коефіцієнт фінансової залежності	2,5	1,9	1,9	0,6 п.п.

Джерело: розраховано за даними ПП «РБФ «Інтер'єр»

Дані, представлені в таблиці 2.10, дають можливість зробити висновок, що у 2022 р., порівняно з 2020 р. коефіцієнт автономії зріс на 0,1 п.п. Нормативне значення – більше 0,5. Коефіцієнт фінансової стабільності зріс на 0,1. Нормативне значення – більше 1. Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів зменшився на 0,4. З метою забезпечення підприємства

достатнім об'ємом фінансових ресурсів, збалансування доходів і витрат, своєчасного утворення грошових фондів і виконання фінансових зобов'язань важливе значення має правильна організація фінансової роботи на підприємстві.

## **Висновки до розділу 2**

Сучасний етап функціонування та розвитку економічних відносин характеризується динамічними змінами бізнес-середовища, посиленням конкурентної боротьби та впливу економіки знань на ринкову систему. Дієвим інструментом адаптації вітчизняних будівельних компаній до сучасних трансформацій та викликів представляється формування стратегічної бізнес-моделі їх розвитку. Такий процес є дієвим в стратегічній перспективі з огляду на посилення важливості не лише вчасної адаптації до мінливих умов макросередовища, а й передбачення, розрахунок та своєчасне внесення коректив до реалізації процесів господарської діяльності суб'єкту підприємництва.

Приватне підприємство «Ремонтно-будівельна фірма «Інтер'єр» (ПП «РБФ «Інтер'єр») є вітчизняним суб'єктом господарювання, до основних видів господарської діяльності якого відносяться здійснення ремонтно-будівельних робіт, зокрема, ремонт житлових і нежитлових об'єктів, а також їх будівництво; надання інжинірингових послуг, тощо. Спеціалізацією приватного підприємства є виконання проєктів «під ключ» – повного циклу ремонтно-будівельних робіт, а також забезпечення сервісного супроводження. Сервісні послуги, що надаються ПП «РБФ «Інтер'єр», включають в себе надання гарантійного пакету щодо сукупності виконаних робіт; формування за необхідності з подальшим обслуговуванням спеціалізованих монтажних бригад з метою усунення виявлених недоліків щодо виконаних робіт.

З метою дослідження сучасного стану ефективності господарської діяльності приватного підприємства було проаналізовано систему показників в

розрізі 2020-2022 років. Так, наведені аналітичні дані свідчать про відносну стабільність розвитку підприємства протягом періоду дослідження. Зокрема, за 2020-2022 рр. відбулося зниження рівня доходу від реалізації продукції (послуг) з 1715,4 тис. грн. до 1501,1 тис. грн. Водночас, відбулося і зниження собівартості реалізованої продукції (послуг) з 1122,7 тис. грн. у 2020 р. до 857,3 тис. грн. у 2022 р. Така ситуація в цілому позитивно вплинула на значення показника чистого прибутку приватного підприємства, який у 2022 р. збільшився на 109,04 % порівняно з 2020 р. також відбулося зростання рівня рентабельності з 7,3 % у 2020 р. до 9,5 % у 2022 р.

Аналіз структури власних оборотних активів ПП «РБФ «Інтер'єр» за останніх три роки встановив зростання обсягів готової продукції у вартісному виразі з 147,9 тис. грн. у 2020 р. до 184,7 тис. грн. у 2022 р. Також варто відмітити зростання дебіторської заборгованості приватного підприємства з 16,2 тис. грн. у 2021 р. до 17,6 тис. грн. у 2022 р. Представлені значення показників ліквідності та платоспроможності підприємства за результатами аналізу фінансової звітності приватного підприємства «Ремонтно-будівельна фірма «Інтер'єр» в розрізі 2020-2022 рр. дає можливість стверджувати про задовільний фінансовий стан суб'єкту підприємництва та позитивну динаміку розвитку показників ефективності господарювання приватного підприємства «РБФ «Інтер'єр».

## РОЗДІЛ 3

### ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ

Процес обґрунтування стратегічної бізнес-моделі розвитку будівельної компанії доцільно представити з огляду на існування об'єктивних передумов щодо розширення діяльності ПП «РБФ «Інтер'єр» на цільовому ринку. Такими передумовами є наявність практичного досвіду ефективного функціонування на локальному ринку, експертності компанії та значної кількості реалізованих проєктів «під ключ». Обґрунтоване рішення щодо застосування стратегії розширення ринку доцільно вибудовувати в контексті здійснення диверсифікації господарської діяльності приватного підприємства. Стратегічний план щодо концентрації наявних ресурсів та залучення зовнішніх доцільно приймати враховуючи значний вплив чинників екзогенного маркетингового середовища (таблиця 3.1).

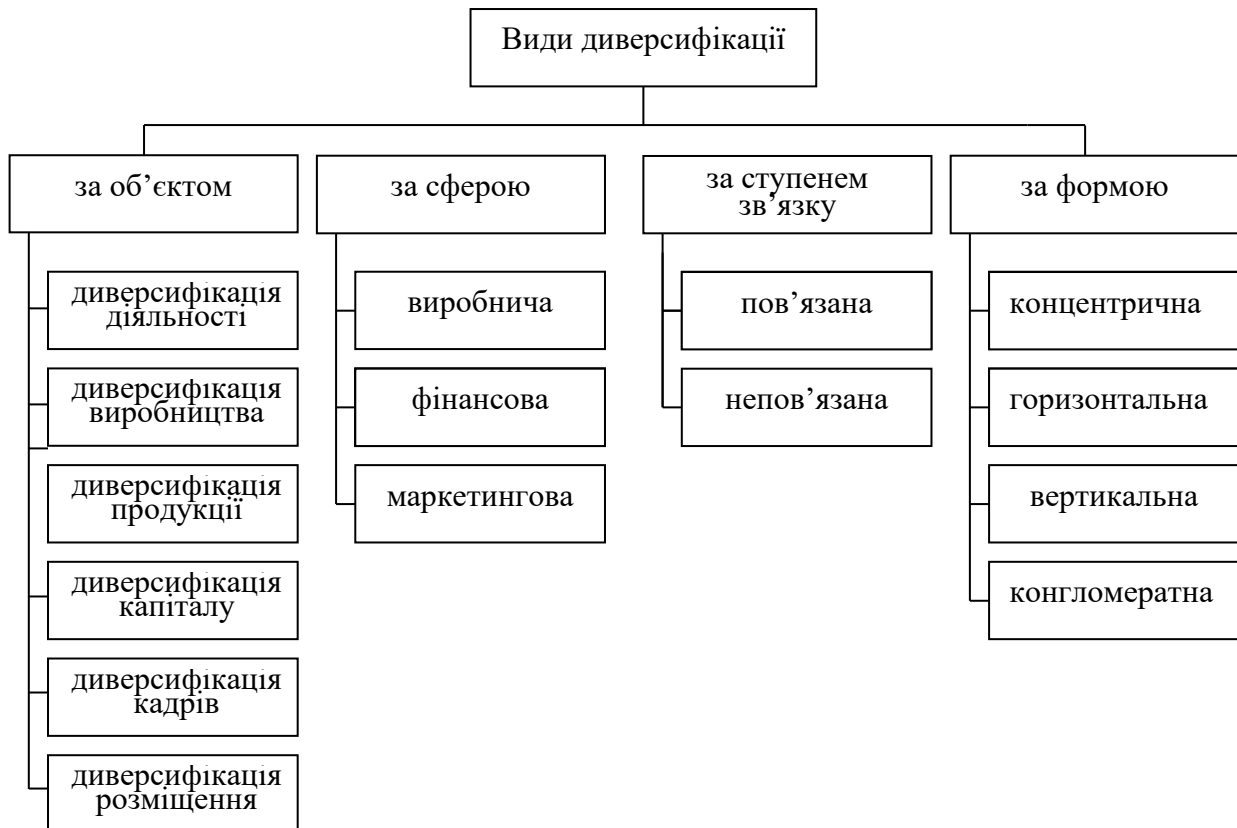
*Таблиця 3.1*

#### **Чинники диверсифікації господарської діяльності ПП «РБФ «Інтер'єр»**

<b>Чинники</b>	<b>Чинники, що зумовлюють диверсифікацію</b>
Чинники рівня суб'єкту господарювання	Об'єктивна необхідність використання інструментів ризик-менеджменту Обмеженість доступної інформації щодо цільових ринків та споживачів
Чинники рівня товарної одиниці	Специфічні характеристики послуг, що надаються Разове використання послуги Високий рівень конкуренції Етап життєвого циклу товару
Чинники рівня цільового ринку	Насиченість цільового ринку Невисока місткість ринку та темпи її росту Обмеженість цільового сегменту Доцільність розширення ринку Завоювання ринкової влади Забезпечення лояльності цільових споживачів Швидка зворотня реакція конкурентів
Маркетингові чинники	Невисокі затрати на просування підприємства та продукту на цільовому ринку Швидкість опрацювання замовлень від споживачів, посередників та постачальників Налагодженість каналів постачання Уніфікованість інструментів комунікації на різних цільових ринках

Джерело: побудовано автором за даними [2, 15].

Диверсифікація як стратегія зростання та розширення ринку являє собою комплекс заходів та інструментів щодо формування, обґрунтування та реалізації комерційно доцільних для підприємства видів господарської діяльності в контексті реалізації його стратегічних завдань. Непересічного значення в такому контексті набуває класифікація видів та форм диверсифікації, що використовується в практичній діяльності підприємств (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Види диверсифікації за різними класифікаційними ознаками**

Джерело: побудовано автором за даними [2, 15].

Згідно представленої класифікації економічно обґрунтованим представляється використання стратегії горизонтальної диверсифікації, зокрема, здійснення ПП «РБФ «Інтер'єр» діяльності зі встановлення металопластикових конструкцій в процесі виконання ремонтно-будівельних робіт з метою максимізації частки ринку, залучення додаткових ресурсів та зростання прибутковості бізнесу. З метою обґрунтування доцільності використання стратегії диверсифікації доцільно здійснити аналіз

конкурентоспроможності потенційних постачальників металопластикових конструкцій для налагодження подальшої співпраці з ними.

З метою здійснення порівняльної оцінки конкурентоспроможності виробників металопластикових конструкцій доцільно виділити лідерів цільового ринку, показники діяльності яких будуть порівнюватися. Так, провідними підприємствами на ринку металопластикових конструкцій регіону є ТОВ «Віндзор», ТОВ «Візаж», Фабрика вікон «Океан», ТОВ «Буд-Студія». Таку порівняльну оцінку конкурентоспроможності виробників металопластикових конструкцій доцільно здійснювати на підставі використання відповідних методик проведення оцінювання [15].

Важливо визначити та обґрунтувати систему показників конкурентоспроможності з подальшим їх обчисленням в розрізі провідних підприємств. В контексті обраних виробників металопластикових конструкцій обчислені значення таких показників представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

### Основні показники конкурентоспроможності підприємств

Показник	ТОВ «Віндзор»	ТОВ «Візаж»	Фабрика вікон «Океан»	ТОВ «Буд-Студія»
Ціна 1 металопластикового вікна, грн.	3078	3490	3127	3100
Кількість камер у профілі вікна	5	5	6	5
Ширина монтажна, мм	70	70	86	70
Товщина, мм	38	40	53	30
Опір теплопередачі, м <sup>2</sup> *С <sub>о</sub> /Вт	0,84	0,83	0,84	0,84
Морозостійкість, С <sub>о</sub>	-60	-60	-60	-60
Гарантійний термін, рр.	5	5	5	5
Сервісне обслуговування, балів	10	8	7	9
Сформований імідж, балів	8	10	8	9

Джерело: розраховано за даними відповідних підприємств.

З огляду на те, що одиниці виміру таких параметрів, як сервісне обслуговування та сформований імідж не є стандартизованими, оцінку їх значень здійснено з використанням методу експертних оцінок з використанням

шкали розподілу балів від 1 до 10, де значення 1 – вкрай низьке, значення 10 – дуже високий. На підставі методу експертних оцінок представлено вагомість зазначених показників – сервісного обслуговування та сформованого іміджу.

Вагомість вказаних показників обчислено з використанням такої формули:  $W = \text{сума всіх одиниць в рядочку} / \text{загальна сума всіх одиниць}$  (3.1)

$$1) W = \frac{4}{36} = 0,11; 2) W = \frac{0}{36} = 0; 3) W = \frac{3}{36} = 0,08;$$

$$4) W = \frac{6}{36} = 0,17; 5) W = \frac{5}{36} = 0,14; 6) W = \frac{7}{36} = 0,19;$$

$$7) W = \frac{4}{36} = 0,11; 8) W = \frac{5}{36} = 0,14; 9) W = \frac{2}{36} = 0,06.$$

На підставі розрахунків встановлено, що найважливішими показниками для пластикових вікон є гарантійний термін та опір теплопередачі, водночас, найменш значимим є значення такого показника, як ширина монтажна вікна. Розрахунок значень кожного показника конкурентоспроможності в розрізі чотирьох найбільших виробників пластикових вікон здійснюється з застосуванням наступних формул:

$$I_j = \frac{P_{ij}}{P_{\max}} \quad (3.2) \quad \text{або} \quad I_j = \frac{P_{\min}}{P_{ij}} \quad (3.3),$$

де  $P_{ij}$  – значення відповідного показника щодо вікна;  $P_{\min}$  та  $P_{\max}$  – мінімальне та максимальне значення показника щодо пластикових вікон (таблиця 3.3).

Аналітичне значення представлених показників в розрізі підприємств:

- ТОВ «Віндзор»:

$$1) Imex_1 = \frac{5}{6} = 0,83; 2) Imex_3 = \frac{38}{53} = 0,72; 3) Imex_3 = \frac{0,83}{0,8} = 0,99;$$

$$4) Imex_5 = \frac{-60}{-60} = 1; 5) Imex_6 = \frac{5}{5} = 1; 6) Imex_7 = \frac{10}{10} = 1;$$

$$7) Imex_8 = \frac{8}{10} = 0,8; 8) Imex_9 = \frac{2096}{2096} = 1.$$

- ТОВ «Візаж»:



$$1) Imex_1 = \frac{5}{6} = 0,83; 2) Imex_3 = \frac{40}{53} = 0,75; 3) Imex_4 = \frac{0,83}{0,8} = 1;$$

$$4) Imex_5 = \frac{-60}{-60} = 1; 5) Imex_6 = \frac{5}{5} = 1; 6) Imex_7 = \frac{8}{10} = 0,8;$$

$$7) Imex_8 = \frac{8}{10} = 0,8; 8) Imex_9 = \frac{2096}{2323} = 0,9.$$

- Фабрика вікон «Океан»:

$$1) Imex_1 = \frac{6}{6} = 1; 2) Imex_3 = \frac{53}{53} = 1; 3) Imex_4 = \frac{0,83}{0,84} = 0,99;$$

$$4) Imex_5 = \frac{-60}{-60} = 1; 5) Imex_6 = \frac{5}{5} = 1; 6) Imex_7 = \frac{7}{10} = 0,7;$$

$$7) Imex_8 = \frac{8}{10} = 0,8; 8) Imex_9 = \frac{2096}{2150} = 0,97.$$

- ТОВ «Буд-Студія»:

$$1) Imex_1 = \frac{5}{6} = 0,83; 2) Imex_3 = \frac{30}{53} = 0,57; 3) Imex_4 = \frac{0,83}{0,84} = 0,99;$$

$$4) Imex_5 = \frac{-60}{-60} = 1; 5) Imex_6 = \frac{5}{5} = 1; 6) Imex_7 = \frac{9}{10} = 0,9;$$

$$7) Imex_8 = \frac{9}{10} = 0,9; 8) Imex_9 = \frac{2096}{2100} = 0,99.$$

Таблиця 3.3

**Значення відносної оцінки показників конкурентоспроможності підприємств**

Показник	ТОВ «Віндзор»	ТОВ «Візаж»	Фабрика вікон «Океан»	ТОВ «Буд-Студія»
Ціна 1 металопластикового вікна, грн.	1,00	0,90	0,97	0,99
Кількість камер у профілі вікна	0,83	0,83	1,00	0,83
Товщина, мм	0,72	0,75	1,00	0,57
Опір теплопередачі, м2*Со/Вт	0,99	1,00	0,99	0,99
Морозостійкість, Со	1,00	1,00	1,00	1,00
Гарантійний термін, рр.	1,00	1,00	1,00	1,00
Сервісне обслуговування, балів	1,00	0,8	0,7	0,9
Сформований імідж, балів	0,8	1,00	0,8	0,9

Джерело: розраховано за даними відповідних підприємств.

Комплексу сукупну оцінку показників за технічними та економічними параметрами здійснено з використанням формул:

$$I_{tex} = \sum_{i=1}^n I_{tex_i} \times V_{tex_i} \quad (3.4) \quad \text{та} \quad I_{ek} = \sum_{i=1}^n I_{ek_i} \times V_{ek_i} \quad (3.5),$$

де  $I_{tex_i}$  та  $I_{ek_i}$  – відносні індексні оцінки відповідного значення показника;  $V_{tex_i}$  та  $V_{ek_i}$  – значення питомої ваги даних показників.

Аналітичні розрахунки комплексних сукупних оцінок щодо досліджуваних підприємств:

- ТОВ «Віндзор»:

$$I_{tex} = 0,83 \times 0,11 + 0,72 \times 0,08 + 0,99 \times 0,17 + 1 \times 0,14 + 1 \times 0,19 + 1 \times 0,11 + 0,8 \times 0,14 = 0,869.$$

$$I_{ek} = 1 \times 0,06 = 0,06.$$

- ТОВ «Візаж»:

$$I_{tex} = 0,83 \times 0,11 + 0,75 \times 0,08 + 1 \times 0,17 + 1 \times 0,14 + 1 \times 0,19 + 0,8 \times 0,11 + 1 \times 0,14 = 0,879.;$$

$$I_{ek} = 0,9 \times 0,06 = 0,054.$$

- Фабрика вікон «Океан»:

$$I_{tex} = 1 \times 0,11 + 1 \times 0,08 + 0,99 \times 0,17 + 1 \times 0,14 + 1 \times 0,19 + 0,7 \times 0,11 + 0,8 \times 0,14 = 0,877.$$

$$I_{ek} = 0,97 \times 0,06 = 0,058.$$

- ТОВ «Буд-Студія»:

$$I_{tex} = 0,83 \times 0,11 + 0,57 \times 0,08 + 0,99 \times 0,17 + 1 \times 0,14 + 1 \times 0,19 + 0,9 \times 0,11 + 0,8 \times 0,14 = 0,734.$$

$$I_{ek} = 1 \times 0,06 = 0,054.$$

Загальну інтегральну оцінку показників за технічними та економічними параметрами здійснено з використанням формули:

$$K = I_{tex} + I_{ek} \quad (3.6),$$

де  $I_{tex}$  та  $I_{ek}$  – комплексні сукупні оцінки показників за технічними та економічними параметрами.

Розрахунки комплексних сукупних оцінок щодо досліджуваних підприємств:

- ТОВ «Віндзор»:

$$K = 0,869 + 0,06 = 0,929 .$$

- ТОВ «Візаж»:

$$K = 0,879 + 0,07546 = 0,933.$$

- Фабрика вікон «Океан»:

$$K = 0,877 + 0,058 = 0,935.$$

- ТОВ «Буд-Студія»:

$$K = 0,734 + 0,054 = 0,788.$$

Представлені вище розрахунки за відповідними формулами наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Значення показників інтегральної оцінки показників конкурентоспроможності підприємств**

Підприємство	Показник			
	Ітех	Іек	К	Ранг (місце)
ТОВ «Віндзор»	0,869	0,06	0,929	3
ТОВ «Візаж»	0,879	0,054	0,933	2
Фабрика вікон «Океан»	0,877	0,058	0,935	1
ТОВ «Буд-Студія»	0,734	0,054	0,788	4

Джерело: розраховано за даними відповідних підприємств.

Отже, представлені вище розрахунки відповідних показників свідчать, що найвищий рівень конкурентоспроможності за технічними параметрами має ТОВ «Візаж», на другому місці знаходиться Фабрика вікон «Океан», на третьому і четвертому – ТОВ «Віндзор» та ТОВ «Буд-Студія» відповідно. За економічним показником – ціною 1 металопластикового вікна – найвищий рівень конкурентоспроможності демонструє ТОВ «Віндзор», на другому місці знаходиться Фабрика вікон «Океан», третє і четверте місце з однаковим значенням показника займають ТОВ «Візаж» та ТОВ «Буд-Студія».

Значення інтегральних показників конкурентоспроможності підприємств дозволило проранжувати досліджувані підприємства в такій послідовності: перше місце – Фабрика вікон «Океан», друге місце – ТОВ «Візаж», третє місце – ТОВ «Віндзор», четверте місце – ТОВ «Буд-Студія».

Контроль ефективності маркетингових заходів щодо реалізації збутової політики доцільно здійснити за такими показниками:

— зростання ринку (Р):

$$P = \frac{Q_3}{Q_{п.п}} \times 100\% \quad (3.6),$$

де  $Q_3$  – обсяги збуту вікон у базисному році;

$Q_{п.п}$  – обсяги збуту вікон у минулому році;

$$P = \frac{40884,0}{24840,0} \times 100\% = 164,6\%;$$

— частка ринку (Qп):

$$Q_n = \frac{Q_i}{Q_3} \times 100\% \quad (3.7),$$

де  $Q_i$  – величина товарообороту пластикових вікон у базисному році на цільовому ринку;

$Q_3$  – сукупна величина збуту пластикових вікон всіма постачальниками на цільовому ринку;

$$Q_n = \frac{40884,0}{205447,2} \times 100\% = 19,9\%;$$

— результативність маркетингової діяльності (Р):

$$P = \frac{Q}{K} \quad (3.8),$$

де Q – валовий оборот вікон підприємства;

K – загальна чисельність збутового персоналу;

$$2020 \text{ р. } \Pi = \frac{2620,1}{3} = 873,4 \text{ тис. грн.}$$

$$2021 \text{ р. } \Pi = \frac{3889,8}{3} = 1296,63 \text{ тис. грн.}$$

$$2022 \text{ р. } \Pi = \frac{3888,0}{3} = 1296,0 \text{ тис. грн.};$$

— динаміка замовлень ( $K_3$ ):

$$K_3 = \frac{Q_3^n}{Q_3^{п.п}} \quad (3.9),$$

де  $Q_3^n$  – кількість (обсяги) замовлень поточного періоду;

$Q_3^{n.n}$  – кількість (обсяги) замовлень попереднього аналогічного періоду;

$$K_3 = \frac{1186}{1072} = 1,1;$$

— ефективність рекламних витрат ( $K_p$ ):

$$K_p = \frac{P_n}{Q} \quad (3.10),$$

де  $P_n$  – величина витрат на рекламу;

$$2020 \text{ р. } K_p = \frac{182,3}{2620,1} = 0,07,$$

$$2021 \text{ р. } K_p = \frac{226,1}{33918,8} = 0,06,$$

$$2022 \text{ р. } K_p = \frac{280,6}{3888,0} = 0,07,$$

– коефіцієнт доведення продукту до споживача:

$$KCB = \frac{KIOП \times ЗСБ_{кон}}{ЗСБ_{ноп}} \quad (3.11),$$

де  $KIOП$  – коефіцієнт коливання величини збуту;

$ЗСБ_{кон}$  – величина витрат на збутову політику станом на кінець періоду;

$ЗСБ_{ноп}$  – величина витрат на збутову політику станом на початок періоду.

$$KCB = \frac{0,64 \times 256,5}{167,2} = 0,98.$$

Таким чином, найбільш вірогідним торговельним партнером – постачальником металопластикових конструкцій для ПП «РБФ «Інтер'єр» вбачається Фабрика вікон «Океан» або ТОВ «Візаж» з огляду на найвище значення інтегральних показників конкурентоспроможності даних підприємств. Резервами покращання їх рівня конкурентоспроможності з огляду на значення наведених показників є підвищення ефективності збутової політики підприємств в розрізі удосконалення каналів та рівнів розподілу металопластикових конструкцій.

### Висновки до розділу 3

В контексті забезпечення високих конкурентних позицій на цільовому ринку важливим завданням функціонування та подальшого розвитку приватного підприємства «Ремонтно-будівельна фірма «Інтер'єр» є ефективна побудова стратегічної бізнес-моделі. З огляду на відносно стабільний розвиток підприємства протягом досліджуваного періоду доцільним представляється імплементація стратегії диверсифікації в господарську діяльність будівельної компанії. З-поміж проаналізованих видів стратегій диверсифікації найбільш релевантною щодо сучасних умов та показників розвитку приватного підприємства є стратегія горизонтальної диверсифікації. Така стратегія передбачає надання ПП «РБФ «Інтер'єр» нових видів послуг, що призначені для цільових споживачів підприємства, що вже є актуальними клієнтами компанії. Стратегічною перевагою горизонтальної диверсифікації є досягнення синергетичного ефекту від надання комплексу ремонтно-будівельних послуг.

В такому аспекті пропонується розширити господарську діяльність ПП «РБФ «Інтер'єр» і розпочати здійснювати роботи зі встановлення металопластикових конструкцій в комплексі виконання монтажних робіт. Оскільки будівельна компанія не є виробником металопластикових конструкцій доцільним є налагодження тісної співпраці з місцевими постачальниками-виробниками даної продукції. З метою визначення рейтингу потенційних постачальників металопластикових конструкцій здійснено інтегральну оцінку показників конкурентоспроможності провідних компаній на регіональному ринку. Об'єктами дослідження обрано ТОВ «Віндзор», ТОВ «Візаж», Фабрика вікон «Океан», ТОВ «Буд-Студія». За відповідним методичним підходом і розрахунками дані компанії було проранжовано і сформовано рейтинг їх конкурентоспроможності: перше місце посіла Фабрика вікон «Океан», друге місце – ТОВ «Візаж», третє місце – ТОВ «Віндзор», четверте місце – ТОВ «Буд-Студія».

Відтак, найбільш перспективними торговельними партнерами ПП «РБФ «Інтер'єр» в контексті використання стратегії диверсифікації є Фабрика вікон «Океан» або ТОВ «Візаж» з огляду на найвище значення інтегральних показників конкурентоспроможності даних підприємств. Головними резервами та заходами щодо покращання інтегральних показників рівня їх конкурентоспроможності вбачається удосконалення політики розподілу підприємства – використання сучасного інструментарію оптимізації каналів розподілу, навчання персоналу відділу збуту на постійній основі, підвищення їх кваліфікації та налагодження ефективного логістичного забезпечення бізнес-процесів.

## ВИСНОВКИ

Стратегічна бізнес-модель вбачається дієвим інструментом забезпечення сталого розвитку суб'єкту підприємництва, головним покликанням якого є координація усіх етапів та складових елементів функціонування підприємства з метою досягнення високих показників ефективності господарської діяльності. Зазначені бізнес-моделі розробляються враховуючи різні складові елементи та рівні корпоративного управління бізнесом, методів та засобів менеджменту підприємства, його стратегічні цілі та місію.

Процес формування стратегічної бізнес-моделі представляється в контексті формування та реалізації комерційних цілей суб'єкту підприємництва щодо окремих ринкових сегментів та ніш, а також окремих асортиментних позицій в структурі товарного портфеля для завоювання ринкової влади на цільовому ринку протягом встановленого періоду часу враховуючи виробничий, фінансовий, трудовий, інтелектуальний та інші складові потенціалу підприємства. Даний процес реалізується з врахуванням показників ринкової кон'юнктури, що доцільно оцінювати на постійній основі, а також встановлених стратегічних завдань.

Приватне підприємство «Ремонтно-будівельна фірма «Інтер'єр» (ПП «РБФ «Інтер'єр») є вітчизняним суб'єктом господарювання, до основних видів господарської діяльності якого відносяться організація будівництва будівель; будівництво житлових і нежитлових будівель; неспеціалізована оптова торгівля; діяльність у сфері архітектури, інжинірингу, геології та геодезії, а також надання послуг технічного консультування в цих сферах. Специалізацією приватного підприємства є виконання проєктів «під ключ» – повного циклу ремонтно-будівельних робіт, а також забезпечення сервісного супроводження. Сервісні послуги, що надаються ПП «РБФ «Інтер'єр», включають в себе надання гарантійного пакету щодо сукупності виконаних робіт; формування за необхідності з подальшим обслуговуванням



спеціалізованих монтажних бригад з метою усунення виявлених недоліків щодо виконаних робіт.

З метою дослідження сучасного стану ефективності господарської діяльності приватного підприємства було проаналізовано систему показників в розрізі 2020-2022 років. Так, наведені аналітичні дані свідчать про відносну стабільність розвитку підприємства протягом періоду дослідження. Зокрема, за 2020-2022 рр. відбулося зниження рівня доходу від реалізації продукції (послуг) з 1715,4 тис. грн. до 1501,1 тис. грн. Водночас, відбулося і зниження собівартості реалізованої продукції (послуг) з 1122,7 тис. грн. у 2020 р. до 857,3 тис. грн. у 2022 р. Така ситуація в цілому позитивно вплинула на значення показника чистого прибутку приватного підприємства, який у 2022 р. збільшився на 109,04 % порівняно з 2020 р. також відбулося зростання рівня рентабельності з 7,3 % у 2020 р. до 9,5 % у 2022 р.

Представлені значення показників ліквідності та платоспроможності підприємства за результатами аналізу фінансової звітності приватного підприємства «Ремонтно-будівельна фірма «Інтер'єр» в розрізі 2020-2022 рр. дає можливість стверджувати про задовільний фінансовий стан суб'єкту підприємництва та позитивну динаміку розвитку показників ефективності господарювання приватного підприємства «РБФ «Інтер'єр».

В контексті забезпечення високих конкурентних позицій на цільовому ринку важливим завданням функціонування та подальшого розвитку приватного підприємства «Ремонтно-будівельна фірма «Інтер'єр» є ефективна побудова стратегічної бізнес-моделі. З огляду на відносно стабільний розвиток підприємства протягом досліджуваного періоду доцільним представляється імплементація стратегії диверсифікації в господарську діяльність будівельної компанії. З-поміж проаналізованих видів стратегій диверсифікації найбільш релевантною щодо сучасних умов та показників розвитку приватного підприємства є стратегія горизонтальної диверсифікації. Така стратегія передбачає надання ПП «РБФ «Інтер'єр» нових видів послуг, що призначені для цільових споживачів підприємства, що вже є актуальними клієнтами компанії.

Стратегічною перевагою горизонтальної диверсифікації є досягнення синергетичного ефекту від надання комплексу ремонтно-будівельних послуг.

В такому аспекті пропонується розширити господарську діяльність ПП «РБФ «Інтер'єр» і розпочати здійснювати роботи зі встановлення металопластикових конструкцій в комплексі виконання монтажних робіт. Оскільки будівельна компанія не є виробником металопластикових конструкцій доцільним є налагодження тісної співпраці з місцевими постачальниками-виробниками даної продукції. З метою визначення рейтингу потенційних постачальників металопластикових конструкцій здійснено інтегральну оцінку показників конкурентоспроможності провідних компаній на регіональному ринку. Об'єктами дослідження обрано ТОВ «Віндзор», ТОВ «Візаж», Фабрика вікон «Океан», ТОВ «Буд-Студія». За відповідним методичним підходом і розрахунками дані компанії було проранжовано і сформовано рейтинг їх конкурентоспроможності: перше місце посіла Фабрика вікон «Океан», друге місце – ТОВ «Візаж», третє місце – ТОВ «Віндзор», четверте місце – ТОВ «Буд-Студія».

Відтак, найбільш перспективними торговельними партнерами ПП «РБФ «Інтер'єр» в контексті використання стратегії диверсифікації є Фабрика вікон «Океан» або ТОВ «Візаж» з огляду на найвище значення інтегральних показників конкурентоспроможності даних підприємств. Головними резервами та заходами щодо покращання інтегральних показників рівня їх конкурентоспроможності вбачається удосконалення політики розподілу підприємства – використання сучасного інструментарію оптимізації каналів розподілу, навчання персоналу відділу збуту на постійній основі, підвищення їх кваліфікації та налагодження ефективного логістичного забезпечення бізнес-процесів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Afuah A. *Business Models: A Strategic Management Approach*. New York: McGraw-Hill. 2004. 415 p.
2. Ansoff I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*. 1957. 35(5). P. 113-124.
3. Casadesus-Masanell R. Ricart J. E. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*. 2010. № 43 92/30. P. 195–215.
4. Chan Kim W., Mauborgne Renee. *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press. 2005.
5. Chesbrough H. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*. 2002. № 11(3). P. 529–555.
6. David Eder, Christoph Buck. The Impact of Digitization on Business Models – A Systematic Literature Review. Research Center Finance and Information Management. 24 Americas Conference on Information Systems, New Orleans, August 2018. С. 2–10.
7. Drucker P. The Theory of the Business. *Harvard Business Review*. (Sept-Oct). 1994. P. 95–104.
8. Gambardella A. McGahan A. Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Architecture. *Long Range Planning*. 2010. № 43 (2/3). P. 267–271.
9. Kulakova Svitlana, Chevhanova Vira, Novikova Olha. Features of the formation and implementation of the enterprise business strategy. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. Полтава: ПНТУ. 2019. Т. (2(73)). С. 60–72. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2019.2\(73\).1628](https://doi.org/10.26906/EiR.2019.2(73).1628).
10. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2002. № 80(5). P. 86–92.

11. Алакозова П. Е. Бізнес-модель підприємства: генезис та сучасна ідентифікація поняття. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 37. С. 54–63.
12. Баглей Р. Р. Розвиток бізнес-моделей: підходи, процеси, регламентація. *Інноваційна Економіка*. 2018. № 9-10. С. 210–216.
13. Бойчик І. М. Формування бізнес-моделі виробничо-торгівельного підприємства з урахуванням напрямів його стратегічного розвитку. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 16. 2017. С. 51–55.
14. Боярська М. О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. №5. 2015. С. 306–310. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/61.pdf>
15. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник. К. : Лібра, 2004. 712 с.
16. Голошубова Н. О. Підприємницькі мережі в торгівлі: монографія. К.: Київ. нац. торг.- екон.ун-т. 2014. 344 с.
17. Гросул В. А., Зубков С. О. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. *Бізнес-інформ*. 2017. № 10. С. 252–258.
18. Єпіфанова І. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2017. Т. 22. Вип. 2 (55). С. 99–103.
19. Загорна Т. О. Коломицева А. О. Формування бізнес-моделі підприємства. Навчальний посібник. Донецьк: СПД Купріянов. 2010. 403 с.
20. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг : Теорія і господарські ситуації. К. : Політехніка, 2004. – 152 с.
21. Коваленко О. В. Калита В. І. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. Вип. 54. С. 35–39.

22. Коваль Л. І. Герасименко О. О. Розробка та реалізація стратегії торговельного підприємства: організаційний аспект. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua> ( дата звернення 16.11.2023)

23. Маслак О. О., Огерчук Ю. В., Маслак Т. О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. №2 (6). 2021. С. 65–71. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25485/nzmened-65-71.pdf>

24. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка». 2018. 208 с.

25. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. № 3 (31). 2018. С. 125–130.

26. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. К.: Кондор. 2003. 196 с.

27. Остервальдер А., Піньє І. Створюємо бізнес-модель. К.: Наш Формат. 2017. 288 с.

28. Плисак В. Й. Управління ризиком фінансової стійкості підприємства. *Фінанси України*. №1. 2014. С. 56–66.

29. Покропивний С. Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. К: КНЕУ, 2008. 224 с.

30. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей конкурентів. Альпіна Паблішер. 2011. 453 с.

31. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки* № 2 (44) 2020. С. 274–280.

32. Репіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління. *Вісник Української академії державного управління при Президентіві України*. 2008. № 2. С. 262–271.

33. Розман А. Бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 3. С. 15–34.

34. Роїк О. М., Азарова А. О., Небава М. І. Основи стратегічного менеджменту. Навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2007. 213 с.

35. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством* : зб. тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 152–157. URL : <http://conf.management.fmm.kpi.ua>.

36. Сачинська Л. В. Особливості формування бізнес-моделі підприємства. *Економічні науки*. Серія: Облік і фінанси. 2015. Вип. 12(2). С. 171–179. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnof\\_2015\\_12\(2\)\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnof_2015_12(2)_24).

37. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/7\\_ukr/82.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf)

38. Смерічевський С. Ф., Клімова О. І. Business model canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 9. С. 11–14.

39. Смирнов Є. М. Методичний підхід до кількісного обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. *Торгівля і ринок України*: зб. наук. пр. 2010. Вип.30. Т. 2. С.181–190.

40. Федулова Л. І. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 3. С. 48–64.

41. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112.

42. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. №3 (181). 2015. С. 131–137.

43. Чмерук Г. Особливості формування бізнес-моделі підприємства. *Економічні науки*. Серія Облік і фінанси. 2016. Вип. 12. С. 170–178.

44. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ. 2004. 699 с.

45. Щурик О. М. Формування організаційно-економічного механізму управління підприємством: теоретичний аспект. *Економічна думка*. 2017. № 4. С. 7–9.

## **ДОДАТКИ**