

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

Факультет інформаційних
технологій, обліку та фінансів

Кафедра фінансів і кредиту

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

КОРОТУН Олександр Вікторович

УДК 336.15

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**«СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ВІЙНИ»**

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

_____ Олександр КОРОТУН

Науковий керівник
Недільська Лариса Василівна
кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2024

Робота виконана на кафедрі фінансів і кредиту Поліського національного університету

Рецензент:

доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту Поліського національного університету, к.е.н., доц. Цегельник Ніна Іванівна

Висновок комісії за результатами попереднього захисту:

допустити до захисту

Голова комісії _____ Олександр ВІЛЕНЧУК

Висновок кафедри фінансів і кредиту за результатами попереднього захисту:
допустити до захисту.

Протокол засідання кафедри фінансів і кредиту № __ від «__» грудня 2024 р.

Завідувач кафедри фінансів і кредиту _____ Дмитро ДЕМА

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **КОРОТУН Олександр Вікторович** захистив кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____,

за університетською шкалою _____

Секретар ЕК _____ Тетяна ТОВСТУХА

«__» грудня 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Коротун О.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах війни. –
Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

У роботі досліджено теоретико-методичні засади стратегії розвитку підприємства в умовах війни. Представлено дослідження сучасного стану формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. Розроблено напрями реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах війни.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегічний розвиток, післявоєнне відновлення.

SUMMARY

Korotun O.V. Enterprise development strategy in wartime conditions. -
Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 072 «Finance, banking, insurance and stock market». – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The paper examines the theoretical and methodological foundations of the company's development strategy in wartime conditions. The study of the current state of formation of the enterprise development strategy in the conditions of war is presented. Directions for implementing the company's development strategy in wartime conditions have been developed.

Keywords: strategy, strategic management, strategic development, post-war reconstruction.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та значення стратегії розвитку підприємства	8
1.2. Методичні аспекти формування та реалізації стратегії розвитку підприємства	11
Висновки до розділу 1	14
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ІБК ОБРІЙ»	16
2.1. Аналіз фінансово-економічних аспектів розвитку підприємства	16
2.2. Оцінка стану стратегічного розвитку підприємства	19
Висновки до розділу 2	24
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ІБК ОБРІЙ» НА БУДІВЕЛЬНОМУ РИНКУ	25
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства на ринку в умовах війни	25
3.2. Розрахунок економічної ефективності проекту стратегічного розвитку підприємства в умовах війни	29
Висновки до розділу 3	32
ВИСНОВКИ	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	35
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах війни в Україні, стратегічний розвиток підприємств набуває особливої актуальності, оскільки бізнес-середовище зазнало суттєвих змін. Економічна нестабільність, зниження попиту, проблеми з постачаннями та відтік кадрів створюють нові виклики для компаній. Розробка ефективних стратегій стає критично важливою для збереження конкурентоспроможності та адаптації до нових умов. Підприємства, які здатні швидко реагувати на зміни, мають більше шансів на виживання і розвиток. В умовах війни стратегічне планування допомагає визначити пріоритети, оптимізувати ресурси та зменшити ризики. Крім того, воно дозволяє компаніям знайти нові ніші на ринку та використовувати можливості, що виникають.

У цьому контексті особливо важливими стають інноваційні підходи до ведення бізнесу, які можуть забезпечити стабільність і зростання. Успішна реалізація стратегій розвитку не тільки допоможе підприємствам адаптуватися до викликів, але й сприятиме відновленню економіки країни. Таким чином, розробка стратегій розвитку є невід'ємною частиною управлінської діяльності в умовах війни.

Проблема формування стратегії розвитку підприємств в умовах війни порушується низкою відчизняних науковців, зокрема Бугайчук В. та Кривульський Є., обґрунтовують, що стратегія розвитку має бути дорожньою картою підприємства; Падлєсний О. акцентує, що стратегія розвитку має забезпечити стійкий розвиток підприємства; Сорока С. доводить необхідність гнучкості стратегій, що дозволяє вчасно пристосуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища в умовах війни. Проте нові виклики зумовлюють продовження існуючих досліджень та їх удосконалення.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних аспектів та формування прикладних рекомендацій щодо розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства в

умовах війни.

Для досягнення поставленої мети визначені такі завдання:

- вивчити сутність та значення стратегії розвитку підприємства;
- провести аналіз фінансово-економічних аспектів розвитку підприємства;
- здійснити оцінку стану стратегічного розвитку підприємства;
- представити обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства на ринку в умовах війни;
- провести розрахунок економічної ефективності проекту стратегічного розвитку підприємства в умовах війни.

Об'єкт і предмет дослідження. *Предметом* дослідження є теоретичні, методичні та прикладні положення розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства ТОВ «ІБК «Обрій» в умовах війни. *Об'єктом* дослідження є процес розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. Під час дослідження для досягнення поставленої мети використовувались такі методи: діалектичний метод пізнання (для встановлення характеристик розвитку підприємства в умовах війни і виявлення сутнісних ознак стратегій розвитку); абстрактно-логічний підхід (для формулювання узагальнень та висновків за результатами дослідження); економіко-статистичний метод (для збору обробки та аналізу аналітичних матеріалів щодо стратегій розвитку в умовах війни); графоаналітичний метод (для візуального відображення динаміки та тенденції розвитку підприємства) тощо.

Інформаційна база дослідження представлена матеріалами навчальних посібників та підручників, наукових статей, інтернет-джерел, даними бухгалтерської звітності досліджуваного підприємства та внутрішньою корпоративною інформацією.

Наукова новизна досліджень полягає в обґрунтуванні стратегічних напрямів розвитку будівельного підприємства в умовах війни.

Практичне значення полягає в можливості адаптації запропонованих

альтернатив впровадження проєктів розвитку в діяльність будь-якого будівельного підприємства.

Публікації. Отримані під час дослідження основні результати висвітлено на науково практичних конференціях:

1) Сутність та значення стратегії розвитку підприємства. Фінансові інструменти регіонального розвитку – X Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція з нагоди 30-річчя заснування кафедри фінансів і кредиту (24 жовтня 2024 р.), Поліський національний університет;

2) Особливості системи стратегічного розвитку будівельного підприємства в умовах війни. Роль бухгалтерського обліку, аудиту та податкової політики у розбудові незалежної України на шляху до Європейського Союзу – III Міжнародна науково-практична конференція (7-8 листопада 2024 р.), Поліський національний університет;

3) Стратегія розвитку будівельного підприємства на ринку в умовах війни. Студентські наукові читання 2024 р. – конференція першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт факультету інформаційних технологій, обліку та фінансів Поліського національного університету (28 листопада 2024 р.).

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (46 найменування), 2 додатки. Основний текст роботи викладено на 30 сторінках комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення стратегії розвитку підприємства

Створення і впровадження стратегії розвитку підприємства є вирішальним кроком, щоб гарантувати його довгостроковий успіх і стабільність у сучасному мінливому середовищі. В умовах швидких ринкових змін, глобалізації та технологічного прогресу підприємства зіштовхуються з новими викликами, які вимагають гнучкого підходу до управління. Бізнес-стратегія допомагає адаптуватися до цих змін, визначати потенційні ризики та використовувати нові можливості. Це дозволяє компанії сформулювати чітку місію, встановити досяжні цілі та розробити стратегії для досягнення конкурентної переваги.

Значення стратегії для ефективного використання ресурсів підприємства, підвищення продуктивності та якості товарів чи послуг має вирішальне значення [2]. Крім того, сформульована стратегія відіграє вирішальну роль у залученні інвестицій, оскільки інвесторів приваблюють компанії, які мають чітко визначений план майбутнього розвитку. Наявність чітко сформульованої стратегії допомагає мінімізувати ризики та зміцнити позиції компанії на ринку. Важливо розуміти, що стратегія є основою для інноваційного розвитку, що дозволяє підприємствам підтримувати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Слово «стратегія» походить від грецького слова «strategia», яке трактується в контексті таких значень, як «stratos» (армія) і «agein» (керувати) [18; 30]. Сучасне осмислення поняття «стратегія» в наукових колах насамперед пов'язане з 1950–1960-ми рр. XX ст., хоча ця тема продовжує залишатися предметом дискусій. Епоху швидкої індустріалізації наприкінці XIX – на початку XX ст., зокрема в США, коли почали виникати великі промислові корпорації, слід розглядати як поворотний момент у розвитку

стратегічного менеджменту. Одним із помітних прикладів організаційних змін стала реструктуризація General Motors Альфредом Слоуном у 1921 р. яка відділила стратегічне управління від операційного [2].

Очевидно, що немає чіткого та остаточного розуміння терміну «стратегія». Крім того, кожна стратегія є спрощеним відображенням реальності, що може призвести до викривленого розуміння фактів. Однак, коли керівництво впевнене в діях, що впливають з розробленої стратегії, компанія має високу ймовірність досягти значних успіхів. Основна мета стратегії полягає в тому, щоб спрямувати дії всіх співробітників на виконання конкретних завдань, які є вирішальними для виконання місії та досягнення цілей організації.

Згідно з наведеними підходами можна сформулювати наступне: стратегія відноситься до довгострокового, чітко визначеного плану, який окреслює напрям розвитку компанії з метою посилення її позиції на ринку, задоволення запитів споживачів і досягнення заздалегідь визначених цілей. Стратегія створена, щоб визначити майбутній напрямок організації та допомогти зробити обґрунтований вибір щодо найкращих дій.

Стратегію характеризують її довгострокова перспектива та спрямованість на інновації. Основною метою стратегії компанії є гарантування успішного впровадження інновацій та модифікацій шляхом ефективного розподілу ресурсів, адаптації до зовнішніх змін, сприяння внутрішній координації та передбачення майбутніх перешкод.

Кожна організація, яка прагне процвітати, повинна розробити план свого майбутнього розвитку та розвитку. Вибір стратегії означає, що компанія вибирає певний шлях зростання з усіх доступних варіантів і підходів. Добре продумана стратегія має вирішальне значення для підвищення конкурентоспроможності, зміцнення позицій на ринку та створення організації, яка завдяки вдосконаленню своєї структури управління та організаційної культури буде здатна ефективно працювати на висококонкурентному ринку [2].

Сфера стратегічного менеджменту охоплює широкий спектр напрямів, таких як реструктуризація підприємств, підвищення їх вартості, розвиток динамічних ключових компетенцій, управління знаннями, використання інформаційних технологій для стратегічного розвитку тощо. Існує багато підходів до формування стратегії, а також різні школи думки пропонують свої погляди на цей процес.

У світі бізнесу очевидно, що успішну стратегію неможливо відтворити, і не існує універсального підходу, який би працював для кожної компанії. Отже, здатність стратегічно мислити, розробляти й виконувати стратегію є ключовими навичками для успішного управління. На рис. 1 наведено приклад потенційної стратегії зростання та розвитку підприємства.

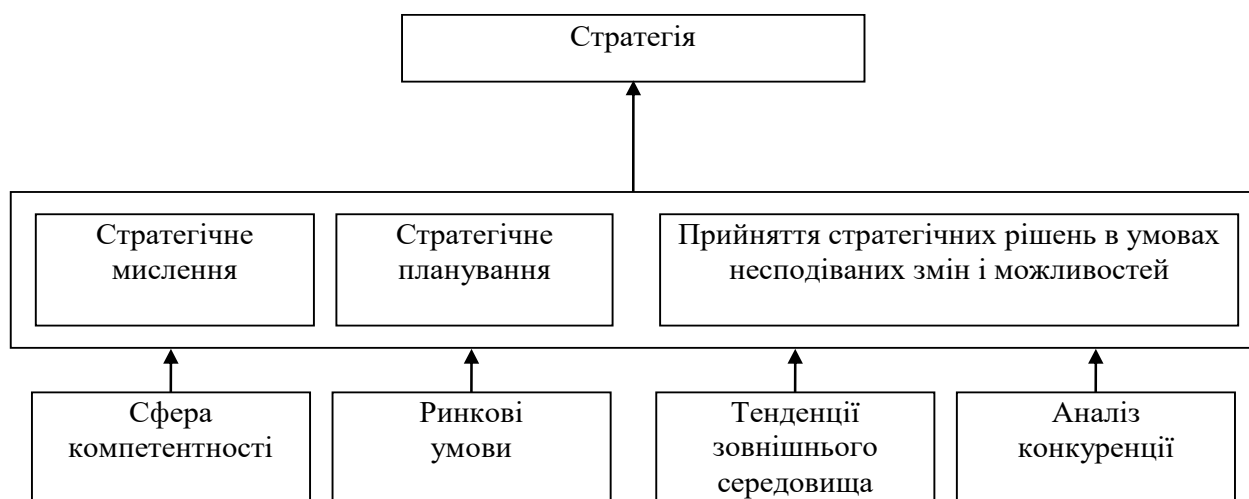


Рис. 1.1. Загальна схема підходу до побудови стратегії розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором за даними [1].

Таким чином, процес створення та реалізації стратегії розвитку підприємства є структурованим і послідовним методом встановлення довгострокових цілей організації та розробки стратегій для їх досягнення. Він охоплює кілька важливих етапів, які допомагають організації адаптуватися до ринкових умов, оптимізувати використання ресурсів і отримати конкурентну перевагу. Цей процес передбачає вивчення зовнішнього оточення та внутрішніх можливостей, формулювання стратегії, її виконання та моніторинг результатів.

1.2. Методичні аспекти формування та реалізації стратегії розвитку підприємства

У сучасних умовах ринкових змін створення та реалізація стратегії розвитку підприємства мають велике значення. В умовах економічної невизначеності, стрімкого технологічного прогресу та глобалізації компанії повинні бути адаптованими та здатними реагувати на нові виклики. Розгляд багатьох факторів під час побудови стратегії дозволяє організації зменшити ризики та максимально використати наявні можливості. Одним із важливих аспектів є оцінка зовнішнього середовища, яка передбачає вивчення ринку, конкурентів і загальних економічних тенденцій. Не менш важливим, ніж розгляд внутрішніх ресурсів і можливостей компанії, є їх визнання, що дозволяє правильно розподілити ресурси для досягнення найкращого результату [18, с.100].

Важливим аспектом, який слід враховувати, є впровадження інновацій і нових технологій, оскільки вони часто служать каталізатором прогресу. Стратегічний план має бути спрямований на досягнення довгострокових цілей, а також бути адаптованим до раптових змін на ринку. Вкрай важливо переконатися, що стратегія відповідає культурі компанії та процесам управління, оскільки це сприяє її успішній реалізації. Ці різні елементи разом сприяють здатності підприємства отримати конкурентну перевагу та сприяти сталому зростанню навіть у складних ринкових умовах.

Основною метою розробки стратегії розвитку підприємства є сприяння сталому зростанню всередині компанії, підвищення її конкурентоспроможності та підвищення її здатності адаптуватися до коливань ринку. Успішне створення та реалізація стратегії вимагає залучення керівництва, стратегічного мислення та врахування інтересів зацікавлених сторін [36, с.49].

Виділяють декілька наукових підходів до формування поетапного процесу розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства, які

узагальнено у табл. А.2 Додатку А. Наведені підходи демонструють різні наукові школи, які пропонують специфічні інструменти та методології для формування стратегії розвитку підприємства, враховуючи особливості ринкових умов та внутрішніх ресурсів.

Розглянувши основні аспекти стратегії розвитку підприємства, варто звернути увагу на ключові етапи та послідовність формування стратегічної поведінки підприємства в процесі його просування на ринку. Вибір відповідної моделі розвитку може бути складним, оскільки різні теоретики пропонують різні методології. Наприклад, М. Мескон і його колеги вважають, що стратегічне управління складається з дев'яти етапів: визначення місії компанії, формулювання її цілей, аналіз зовнішнього середовища, оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін, аналіз стратегічних варіантів, вибір стратегії, її реалізація, план впровадження управління та контроль за її реалізацією, а також оцінки стратегії (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Процес розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором за даними [18].

При дослідженні відмінних підходів, використовуваних різними

дослідниками для розуміння процесу розробки та реалізації стратегії, стає очевидним, що складна природа та постійна мінлива динаміка організацій створюють проблеми для формулювання єдиної моделі стратегічного управління. Виходячи з результатів різних досліджень і усталених теорій, процес розробки стратегії можна розглядати як динамічний набір чотирьох взаємопов'язаних підпроцесів управління, які впливають і впливають один на одного. Важливо пам'ятати, що існує безперервна петля зворотного зв'язку, яка дозволяє кожному підпроцесу впливати на інші, а також на весь процес стратегічного управління. Ця взаємозалежність є фундаментальним аспектом структури стратегічного менеджменту [20; 36].

Таким чином, загальний процес розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства включає чотири підпроцеси.

Початковим кроком у стратегічному управлінні є вивчення середовища, яке служить основою для встановлення місії та цілей організації, а також для створення стратегій, які відповідають цим цілям. Він охоплює дослідження трьох основних компонентів: макросередовища, найближчого оточення та внутрішнього середовища [36, с.27].

Другий етап передбачає визначення місії та цілей, що є вирішальним кроком, який вимагає прискіпливої уваги до деталей. Початковий крок передбачає визначення місії організації, яка стисло відображає її основні цінності та цілі. Другий крок передбачає встановлення довгострокових цілей, які відповідають місії компанії та окреслюють бажані результати в майбутньому. Останнім кроком є визначення короткострокових цілей, які дають підказки для досягнення ширших цілей [36, с.28].

Третій етап – розробка та вибір стратегії – проводиться після визначення місії та цілей. Цей етап має вирішальне значення в стратегічному управлінні, оскільки організації необхідно використовувати конкретні методи для визначення методів досягнення своїх цілей.

Четвертий етап – це виконання та моніторинг реалізованих стратегій. Це важливий момент, оскільки успіх підприємства залежить від його здатності

досягати поставлених цілей. Іноді компанія не може реалізувати обрану стратегію через помилковий аналіз або несподівані зміни у зовнішньому середовищі. У певних ситуаціях керівництво не в змозі ефективно мобілізувати внутрішні ресурси, особливо людські, для виконання стратегії.

В процесі формування та реалізації стратегії розвитку підприємства використовуються різні методичні інструменти, які узагальнено у табл. А.3 Додатку А. Кожен з інструментів має свою мету та функцію в процесі стратегічного управління.

Таким чином, процес створення та реалізації стратегії розвитку підприємств є надзвичайно важливим, особливо в умовах війни та післявоєнної відбудови. Військові дії спричинили значні зміни в макроекономічному середовищі, змусивши підприємства швидко адаптуватися до нестабільності та кризових ситуацій. Невизначеність ринку, збої в логістичних ланцюгах і руйнування інфраструктури вимагають адаптивності в стратегічному плануванні. Організаціям необхідно включити антикризове управління у свої плани та застосувати інноваційні підходи, які дозволяють швидко пристосовуватися до обставин, що змінюються.

Після війни необхідно не тільки відновлювати виробництво, а й переглядати бізнес-стратегії з урахуванням обставин, що змінилися. Для цього вкрай важливо використовувати методи аналізу ризиків, залучення інвестицій і партнерства в міжнародному масштабі. Компанії повинні пристосуватися до нових перешкод, таких як технологічний прогрес і підвищення ефективності розподілу ресурсів.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ стратегії розвитку підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що стратегія відноситься до довгострокового, чітко

визначеного плану, який окреслює напрямок розвитку компанії з метою посилення її позиції на ринку, задоволення запитів споживачів і досягнення заздалегідь визначених цілей. Стратегія створена, щоб визначити майбутній напрямок організації та допомогти зробити обґрунтований вибір щодо найкращих дій.

2. Узагальнено, що процес створення та реалізації стратегії розвитку підприємства є структурованим і послідовним методом встановлення довгострокових цілей організації та розробки стратегій для їх досягнення. Він охоплює кілька важливих етапів, які допомагають організації адаптуватися до ринкових умов, оптимізувати використання ресурсів і отримати конкурентну перевагу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ІБК ОБРІЙ»

2.1. Аналіз фінансово-економічних аспектів розвитку підприємства

Будівельна галузь в Україні опинилася в стані надзвичайної нестабільності через триваючий військовий конфлікт. Руйнування інфраструктури, втрата активів і дефіцит ресурсів значною мірою перешкоджають реалізації будівельних проектів. Численні підприємства змушені припинити або змінити свої підприємства через недостатні фінансові ресурси та порушення в роботі ланцюга поставок. Крім того, зростання привабливості сектора створює ризики для інвестиційного клімату, впливаючи на потік капіталу та розвиток галузі. Водночас існує гостра потреба у ремонті та відбудові пошкодженої інфраструктури та житлових об'єктів, що призводить до значного попиту на будівельні послуги. У цій ситуації будівельні компанії повинні бути адаптивними та відкритими до змін, щоб продовжувати працювати під час кризи [1; 3; 6].

В таких складних умовах тривалої війни «ТОВ «ІБК Обрій» здійснює комплексне управління всіма стадіями розвитку будівельних об'єктів: від ідеї до реалізації, ефективно об'єднуючи роботу підприємств, що виступають в особі підрядника, генпідрядника, замовника й інвестора» [3].

ТОВ «ІБК «Обрій» працює у сфері будівництва та реалізації нерухомості з 2004 р. та має державну ліцензію на здійснення широкого спектра будівельних робіт відповідно до державного законодавства. Компанія завоювала надійну репутацію та довіру з боку клієнтів і партнерів, оскільки неухильно виконує взяті на себе зобов'язання, суворо дотримується законодавства, має сучасну матеріально-технічну базу, працює команда висококваліфікованих менеджерів, інженерів та робітників.

Основними цінностями діяльності компанії є професіоналізм, концентрація та відповідальність. Всупереч посиленню конкуренції на ринку нерухомості, ТОВ «ІБК «Обрій» продовжує свій розвиток, нарощуючи виробничі можливості та впроваджуючи сучасні методи роботи [34].

Основним напрямом діяльності компанії ТОВ «ІБК «Обрій» є будівництво багатоквартирних житлових будинків, приватних будинків, комерційних приміщень, промислових об'єктів, медичних центрів. Окрім основних послуг, компанія також надає підтримку в отриманні техпаспортів та підтвердженні прав власності на нерухоме майно. За час своєї діяльності ТОВ «ІБК «Обрій» успішно реалізував різноманітні проекти у сфері житлового, промислового та громадського будівництва, таких як житлові будинки, готельні комплекси, виробничі приміщення.

Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «ІБК «Обрій» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники діяльності
ТОВ «ІБК «Обрій» за 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	210437	251492	399634	189197	89,91
Валовий прибуток, тис. грн.	32549	33637	50498	17949	55,14
Чистий прибуток, тис. грн.	13328	11384	19821	6493	48,72
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	44335,5	63922,0	76612,5	32277,0	72,80
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	5858,5	3678,5	5067,5	-791,0	-13,50
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	38477,0	60243,5	71545,0	33068,0	85,94
Фондовіддача, грн.	35,92	68,37	78,86	42,94	119,55
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	16,98	10,88	14,40	-2,58	-15,22
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	609,96	744,06	1135,32	525,36	86,13
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,47	4,17	5,59	0,12	2,13

Джерело: побудовано за даними підприємства

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «ІБК «Обрій» за період 2021-2023 рр. свідчить про суттєве зростання ключових фінансових показників, що характеризує позитивну динаміку розвитку підприємства.

Чистий дохід компанії зріс на 89,91% з 210437 тис. грн у 2021 р. до 399634 тис. грн у 2023 р., що вказує на значне розширення бізнесу та збільшення обсягів продажів. Паралельно з цим, валовий прибуток зріс на 55,14%, що свідчить про ефективне управління собівартістю продукції. Чистий прибуток підприємства також збільшився на 48,72%, досягнувши 19821 тис. грн у 2023 р., що вказує на зростання фінансової стабільності та ефективності компанії.

Характеристика майна підприємства ТОВ «ІБК «Обрій» та джерел його формування за балансом представлена у табл. Б.1 Додатку Б. Аналіз показує значні зміни в структурі активів і пасивів компанії. Необоротні активи зросли на 77,42% (на 2778 тис. грн), що свідчить про інвестування у довгострокові активи, зокрема в основні засоби, які збільшилися на 50,85%. Незважаючи на це, оборотні активи залишаються домінуючими в структурі активів, хоча їх частка дещо зменшилася з 94,34% у 2021 р. до 92,83% у 2023 р. Щодо пасивів, спостерігається суттєве зниження власного капіталу на 24,90% (на 3539 тис. грн), що свідчить про зменшення фінансової незалежності підприємства.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «ІБК «Обрій» представлено у табл. Б.2 Додатку Б. Аналіз свідчить про значне покращення основних фінансових показників підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 89,91%, що є свідченням успішного розвитку підприємства та збільшення обсягів реалізації. Однак, разом з цим суттєво зросла і собівартість реалізованої продукції – на 96,27%, що дещо зменшує маржинальність продажів. Незважаючи на це, валовий прибуток підприємства зріс на 55,14%, що є позитивним сигналом для підприємства. В цілому, фінансовий результат до оподаткування зріс на 46,07%, що демонструє стабільне фінансове зростання компанії. Це підтверджується і збільшенням чистого фінансового результату на 48,72%, що вказує на успішність діяльності ТОВ «ІБК «Обрій» у даному періоді.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «ІБК «Обрій» представлена у табл. Б.3 Додатку Б. Аналіз демонструє змішану картину. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився на 13,21%, що вказує на

погіршення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Чистий оборотний капітал зменшився майже на 60%, що свідчить про суттєве скорочення власних оборотних коштів, доступних для покриття короткострокових зобов'язань, і це викликає занепокоєння щодо фінансової стабільності підприємства. Рентабельність власного капіталу зросла на 62,53%, що свідчить про зростаючу прибутковість капіталу акціонерів. Нарешті, рентабельність продукції також значно зросла, що свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства ТОВ «ІБК «Обрій».

2.2. Оцінка стану стратегічного розвитку підприємства

Оцінка стану стратегічного розвитку будівельного підприємства ТОВ «ІБК «Обрій» зосереджується на аналізі його зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на його ефективність і конкурентоспроможність. Основними акцентами є дослідження ринкових умов, ресурсного потенціалу та оцінка конкурентної позиції компанії. Важливим є також аналіз ризиків та можливостей для адаптації до змін у галузі. Ці аспекти дозволяють сформувати ефективну стратегію розвитку та зміцнити свої позиції на ринку.

Використовуючи публічну інформацію відомого порталу «Mind.ua» було досліджено стратегічний розвиток великих забудовників на відчизняному будівельному ринку України [6] (табл. 2.1).

Як свідчать результати рейтингу на вітчизняному будівельному ринку «сформувалася п'ятірка лідерів, які мають 3,5*: «Київміськбуд», литовська Stolitsa Group, UDP (належить Василю Хмельницькому та Андрію Іванову. За даними компанії, зараз Андрій Іванов веде переговори про викуп 65% акцій компанії у Василя Хмельницького. – Mind), KAN-девелопмент Ігоря Ніконова та ІБК «Обрій» (власники – Катерина і Володимир Власови)» [34].

Таблиця 2.3

**Рейтинг надійності ТОП-10 забудовників України за даними
інформаційного порталу «Mind.ua» у 2023 р.**

Будівельна компанія (збудувник)	Загальний рейтинг*	Фактори формування конкурентних переваг**					
		Фінансова звітність	Ризик власників	Дозвільна документація	Судові ризики	Затримка	Прозорість
Stolitsa Group	3,5	С	А	А	А	В	В
UDP	3,5	D	В	А	А	С	В
ІБК «Обрій»	3,5	В	С	А	В	В	В
Київміськбуд	3,0	В	А	В	В	С	А
KAN Development	3,0	С	В	А	А	А	В
Geos	3,0	D	С	А	А	В	С
Ковальська нерухомість	3,0	D	В	В	В	А	В
Інтергал-буд	2,5	В	С	А	В	В	D
KSM group	2,5	В	С	А	В	В	D
Спецжитлофонд	2,5	В	В	В	В	D	В

*5 зірок – максимальний рівень надійності; 4 зірки – помірно високий рівень надійності; 3 зірки – задовільний рівень надійності; 2 зірки – низький рівень надійності; 1 зірка – катастрофічний рівень надійності.

**А – позитивний вплив фактора на надійність забудовника; В – задовільний вплив фактор на надійність забудовника; С – помірно негативний вплив фактора на надійність забудовника; D – негативний вплив фактора на надійність забудовника.

Джерело: побудовано автором за даними [33].

Дослідження показали, що в умовах повномасштабної війни, яка триває в Україні з 24 лютого 2022 р. на підприємстві сформовано систему дій щодо формування стратегічного успіху в конкурентній боротьбі компанії ТОВ «ІБК «Обрій» (табл. 2.4).

Згідно з власними дослідженнями ринку, ТОВ «ІБК «Обрій» оперативно адаптується до змін попиту та пропонує продукти, які відповідають очікуванням клієнтів. Завдяки налагодженим партнерським відносинам з постачальниками та замовниками-збудувниками компанія може запропонувати вигідні варіанти житла та забезпечити оперативну здачу об'єктів. ТОВ «ІБК «Обрій» пропонує різноманітні варіанти житла, які відповідають як державним нормам, так і очікуванням споживачів, включаючи висококласні квартири та елітні житлові комплекси. Це дозволяє задовольнити потреби різних груп населення.

Таблиця 2.4

**Рейтинг найбільших забудовників за обсягами господарської діяльності
за даними інформаційного порталу «Mind.ua» у 2023 р.**

Будівельна компанія (збудувник)	Загальна площа, к.м.	Кількість квартир	Кількість зданих будинків	Кількість зданих ЖК	Кількість зданих ЖК з 2015 р.	Кількість ЖК, що будуються
Stolitsa Group	158921	2969	10	8	66	27
UDP	137235	2059	10	3	13	13
ІБК «Обрій»	101196	1472	4	2	19	12
Київміськбуд	60429	721	10	2	3	5
KAN Development	47346	455	2	1	0	5
Geos	32919	411	8	1	0	3
Ковальська нерухомість	22059	430	2	1	13	1
Інтергал-буд	16202	309	2	0	12	1
KSM group	16142	436	2	0	5	0
Спецжитлофонд	15796	335	1	0	2	0

Джерело: побудовано автором за даними [33].

В контексті проблематики дослідження важливим є визначення основних стратегічних пріоритетів розвитку підприємства ТОВ «ІБК «Обрій» на ринку (рис. Б.1 Додаток Б). ТОВ «ІБЦ «Обрій» активно ініціює та успішно реалізує масштабні довгострокові проекти, такі як сучасні торгово-розважальні центри, житлові комплекси за концепцією «місто в місті», інноваційні парки. Сума коштів, вкладених у ці проекти, перевищила 1 млрд доларів. Детальний підсумок інвестиційних проектів, реалізованих ТОВ «ІБК «Обрій» у 2021-2023 роках, наведено в табл. 2.5.

Компанія ТОВ «ІБЦ «Обрій» здійснює весь процес управління проектом, від початкових етапів розробки та будівництва до остаточного введення об'єктів в експлуатацію, їх продажу та здачі в оренду. Проекти вирізняються своєю відмінністю як з естетичної, так і з технічної точки зору, а також відповідають міжнародним стандартам екологічності та енергоефективності.

Таблиця 2.5

Характеристика інвестиційних будівельних проектів, що реалізуються ТОВ «ІБК «Обрій» у 2021-2023 рр.

Назва проекту	Коротка характеристика
Mirum clinic, Київ	MIRUM - це новий та сучасний багатопрофільний медичний центр створений за світовими стандартами надання медичної допомоги. Серед основних напрямків закладу: відділення допоміжних репродуктивних технологій, діагностичний центр, цілодобовий стаціонар, хірургічний центр, поліклінічне відділення для дітей та дорослих, навчальний центр для медичних працівників різних спеціальностей.
ЖК UNO CITY HOUSE, Київ	UNO City House - багатофункціональний житловий будинок в одному з прицентральних районів столиці. Він розташований прямо навпроти одного з найбільших парків Києва - Бабиного Яру, який плавно переходить у Кирилівський Гай. Крім вражаючих краєвидів на зелену зону столиці, концепція комплексу має на увазі зручну транспортну розв'язку і швидкий доступ до інфраструктури району.
Concordia club apartment, Київ	Клубний будинок Concordia - втілення уявлень про затишне життя і відчуття повного балансу в самому центрі столиці. Використовуючи комплексний підхід до вирішення питання комфортного і висококласного житла, ми створили будинок, який поєднує тишу і всі аспекти гармонійного життя сучасної людини в ритмі великого міста. Будинок розташований в двох хвилинах від Львівської площі, на відстані витягнутої руки від всієї необхідної інфраструктури для повсякденного життя.
Місто квітів. Четвертий пусковий комплекс, Київ	Вишукане місце для тих, хто прагне для своєї сім'ї найкращого. Тут повсюди панує атмосфера природної гармонії і спокою, які дивним для столиці чином поєднуються з гарною транспортною розв'язкою і пішохідною доступністю до станції метро «Сирець». Рационально продуманий внутрішній простір кварталу робить його ідеальним для сімейного життя. На території в 11 га створюється комфортне середовище, де кожен член сім'ї - від дітей до дорослих, знайде для себе можливості для відпочинку та дозвілля.

Джерело: побудовано за даними підприємства [34].

Дослідження показали, що в умовах повномасштабної війни, яка триває в Україні з 24 лютого 2022 року на підприємстві сформовано систему дій щодо формування стратегічного успіху в конкурентній боротьбі компанії ТОВ «ІБК «Обрій» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Система стратегічних заходів щодо ведення конкурентної боротьби
на ринку ТОВ «ІБК «Обрій» в умовах війни**

Параметр	Стратегічні заходи
Адаптація до змін ринку	Швидка реакція на зміни в умовах війни, зокрема переорієнтація на відновлення інфраструктури, використання нових матеріалів і технологій для зниження витрат.
Інноваційні будівельні рішення	Впровадження сучасних технологій та матеріалів, які підвищують енергоефективність, безпеку та довговічність будівель в умовах обмежених ресурсів.
Ефективне управління ризиками	Врахування нових ризиків, пов'язаних із воєнними діями, аналіз і мінімізація загроз для будівництва та проектів.
Диверсифікація діяльності	Розширення спектру проектів, включаючи реконструкцію пошкоджених об'єктів та участь у державних програмах відновлення, зменшуючи залежність від одного ринку.
Гнучка фінансова стратегія	Оптимізація витрат, пошук нових джерел фінансування, співпраця з інвесторами для забезпечення стабільності компанії в умовах кризи.
Залучення іноземних інвестицій	Активна робота з іноземними інвесторами та міжнародними організаціями для залучення коштів на відновлення та будівельні проекти в Україні.
Підтримка кваліфікованого персоналу	Забезпечення стабільних умов праці, навчання та мотивації працівників, зокрема тих, хто залишається в умовах воєнних дій.
Репутація та надійність	Підтримка довіри клієнтів та партнерів через виконання зобов'язань, дотримання термінів та високої якості будівництва навіть в умовах війни.
Реалізація соціально відповідальних проектів	Участь у гуманітарних ініціативах, відновленні зруйнованих об'єктів соціальної інфраструктури та надання допомоги постраждалим від війни.
Маркетинг та комунікації	Актуалізація маркетингової стратегії з акцентом на відновлення країни, залучення нових клієнтів та партнерів через активну комунікацію щодо успіхів компанії.

Джерело: побудовно автором

Таким чином, ТОВ «ІБК «Обрій» активно ініціює та успішно реалізує масштабні довгострокові проекти, такі як сучасні торгово-розважальні центри, житлові комплекси за концепцією «місто в місті», інноваційні парки. Сума коштів, вкладених у ці проекти, перевищила 1 млрд доларів. Компанія ТОВ «ІБК «Обрій» здійснює весь процес управління проектом, від початкових етапів розробки та будівництва до остаточного введення об'єктів в експлуатацію, їх продажу та здачі в оренду. Проекти вирізняються своєю відмінністю як з естетичної, так і з технічного погляду, а також відповідають міжнародним стандартам екологічності та енергоефективності.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження стану стратегічного розвитку підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «ІБК «Обрій» має сучасну матеріально-технічну базу, працює команда висококваліфікованих менеджерів, інженерів та робітників. Встановлено, що чистий дохід компанії зріс на 89,91% з 210437 тис. грн у 2021 році до 399634 тис. грн у 2023 році, що вказує на значне розширення бізнесу та збільшення обсягів продажів. Паралельно з цим, валовий прибуток зріс на 55,14%, що свідчить про ефективне управління собівартістю продукції. Чистий прибуток підприємства також збільшився на 48,72%, досягнувши 19821 тис. грн у 2023 році, що вказує на зростання фінансової стабільності та ефективності компанії.

2. Обґрунтовано, що ТОВ «ІБЦ «Обрій» активно ініціює та успішно реалізує масштабні довгострокові проекти, такі як сучасні торгово-розважальні центри, житлові комплекси за концепцією «місто в місті», інноваційні парки. Компанія ТОВ «ІБЦ «Обрій» здійснює весь процес управління проектом, від початкових етапів розробки та будівництва до остаточного введення об'єктів в експлуатацію, їх продажу та здачі в оренду.

3. Доведено, що в умовах повномасштабної війни, яка триває в Україні з 24 лютого 2022 р. на підприємстві сформовано систему дій щодо формування стратегічного успіху в конкурентній боротьбі компанії ТОВ «ІБК «Обрій». Загалом, аналіз показує змішані результати, що потребують додаткової уваги для покращення слабких аспектів діяльності у сфері управління стратегічним розвитком підприємства ТОВ «ІБК «Обрій».

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ІБК ОБРІЙ»

НА БУДІВЕЛЬНОМУ РИНКУ

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства на ринку в умовах війни

Розробка перспективних стратегічних напрямів розвитку будівельних компаній набуває особливого значення в умовах війни. Військові дії в Україні призводять до значних змін на ринку: руйнування потужностей та будівельних об'єктів, пошкодження інфраструктури, порушення виробничих ланцюгів і, відповідно, економічної нестабільності суб'єктів ринку, що вимагає адаптованих та ефективних рішень. Для будівельних компаній вкрай важливо швидко адаптуватися до мінливих обставин, розробляти плани ремонту пошкоджених об'єктів та ініціювати нові проекти.

Для забезпечення стабільності, стратегії розвитку будівельних підприємств мають передбачати застосування інноваційних підходів, диверсифікацію діяльності, пошук можливостей залучення міжнародних ресурсів [1]. Перспективні напрями стратегічного розвитку будівельних підприємств на будівельному ринку України в умовах війни представлено у табл. 3.1.

Отже, пріоритетним перспективним напрямом розвитку будівельної компанії в сучасних умовах активних вієнних дій слід вважати розвиток сегменту будівництва модульних будинків для переселенців. За підрахунками експертів, нині понад 600 тисяч сімей в Україні залишились без домівок. Найближчим часом, враховуючи масштаби збитку, необхідно буде відновити близько 38 000 будинків.

Існує багато потенційних рішень проблеми забезпечення житлом переселенців, однак, жодне з них наразі не вважається ідеальним. Частина переселенців одразу вирушають за кордон, інші проживають у тимчасових

помешканнях, а ті, хто має кошти, орендують або купують житло. Альтернативними варіантами у такій ситуації можуть стати проєкти з будівництва каркасних, щитових чи модульних мобільних будинків [1; 2].

Таблиця 3.1

Перспективні напрями стратегічного розвитку будівельних підприємств на ринку України в умовах війни

Стратегічний напрям розвитку	Опис
Будівництво модульних будинків для тимчасово переміщених осіб	Відповідь на потребу в тимчасовому житлі для ТПО через швидке зведення модульних будинків. Використання енергоефективних матеріалів і мобільних конструкцій для створення комфортних житлових умов у короткі терміни.
Відновлення пошкодженої інфраструктури та житлових будинків	Реконструкція та модернізація об'єктів, пошкоджених під час бойових дій, включаючи житлові будинки, дороги, мости та інші важливі елементи інфраструктури. Це сприятиме відновленню економіки та створенню робочих місць.
Впровадження енергоефективних та екологічних технологій	Розробка та впровадження новітніх технологій у будівництві, спрямованих на зниження енергоспоживання, використання відновлюваних джерел енергії та екологічних матеріалів, що сприятиме сталому розвитку країни.
Будівництво соціальних і громадських об'єктів	Створення об'єктів соціальної інфраструктури, таких як лікарні, школи та дитячі садки, для підтримки постраждалих регіонів. Це допоможе покращити якість життя населення та сприяти відбудові суспільних інститутів.

Джерело: власні дослідження.

З фінансової точки зору будівництво таких будинків для тимчасово переміщених осіб внаслідок війни в Україні має низку суттєвих переваг, які будівельне підприємство може використати у стратегії розвитку [1]:

- швидке зведення, що забезпечує відповідно швидке освоєння капіталу без суттєвого впливу фактора часу на знецінення грошових коштів;
- мобільність та гнучкість, що дозволяє здешевити конструкції та економити кошти та швидко покривати інші нагальні потреби фінансуванні. Такі будинки легко транспортувати та переміщувати на нові локації, що дозволяє швидко адаптувати їх до потреб різних регіонів без додаткових капіталовкладень;
- висока економічна ефективність, оскільки вартість будівництва модульних будинків є відносно низькою порівняно з традиційним житлом. Це робить їх доступним та раціональним рішенням для держави та інвесторів;

- енергоефективність та екологічність завдяки використанню сучасних матеріалів, які забезпечують хорошу теплоізоляцію та зниження енергоспоживання, що важливо в умовах ресурсної економії та необхідності капіталоозаощаджень;

- можливість масштабування, що забезпечує використання уже напрацьованих механізмів, способів і прийомів з відповідною економією ресурсів завдяки масштабності і типовості.

В контексті обґрунтування найбільш доцільного з альтернативних проєктів слід застосовувати методику побудови «дерева рішень» [3]. Реалізацію кожного з альтернативних напрямів стратегічного розвитку окремих напрямів діяльності (видів проєктів з будівництва) будівельного підприємства апробовано на матеріалах ТОВ «ІБК «Обрій». У результаті прогнозу обґрунтовано, що у підприємства є можливості збільшити обсяги річного чистого прибутку на 5% і водночас розв'язати нагальну проблему – забезпечити житлом частину внутрішньопереміщених сімей.

Здійснено припущення, що в процесі реалізації кожного із вказаних проєктів (стратегічного напрямку розвитку) може бути досягнутий один із результатів: стабільне зростання підприємства, стагнація розвитку підприємства або високі темпи інфляції на ринку. Ймовірність настання кожного результату становить відповідно: $p_1=0,5$; $p_2=0,3$; $p_3=0,2$. Підсумкова оцінка доцільності проєкту виражена коефіцієнтом окупності інвестицій – ROI (return on investment), що виражений у відсотках [26].

Для візуалізації вибору альтернативного проєкту для будівельного підприємства ТОВ «ІБК «Обрій» побудовано «дерево рішень» (рис. 3.1):

1. Розраховано очікуваний рівень окупності інвестицій для відповідного сценарію шляхом множення розрахункової величини ROI на показник імовірності настання події. Зокрема, для усіх проєктів очікувана величина окупності інвестицій складає:

$$\text{I проєкт} - (15,0 \times 0,5) + (9,0 \times 0,3) + (3,0 \times 0,2) = 7,5 + 2,7 + 0,6 = 10,8\%.$$

$$\text{II проєкт} - (10,0 \times 0,5) + (12,0 \times 0,3) + (4,0 \times 0,2) = 5,0 + 3,6 + 0,8 = 9,4$$

III проєкт – $(6,5 \times 0,5) + (5 \times 0,3) + (6 \times 0,2) = 3,25 + 1,80 + 1,20 = 6,2$ [26].

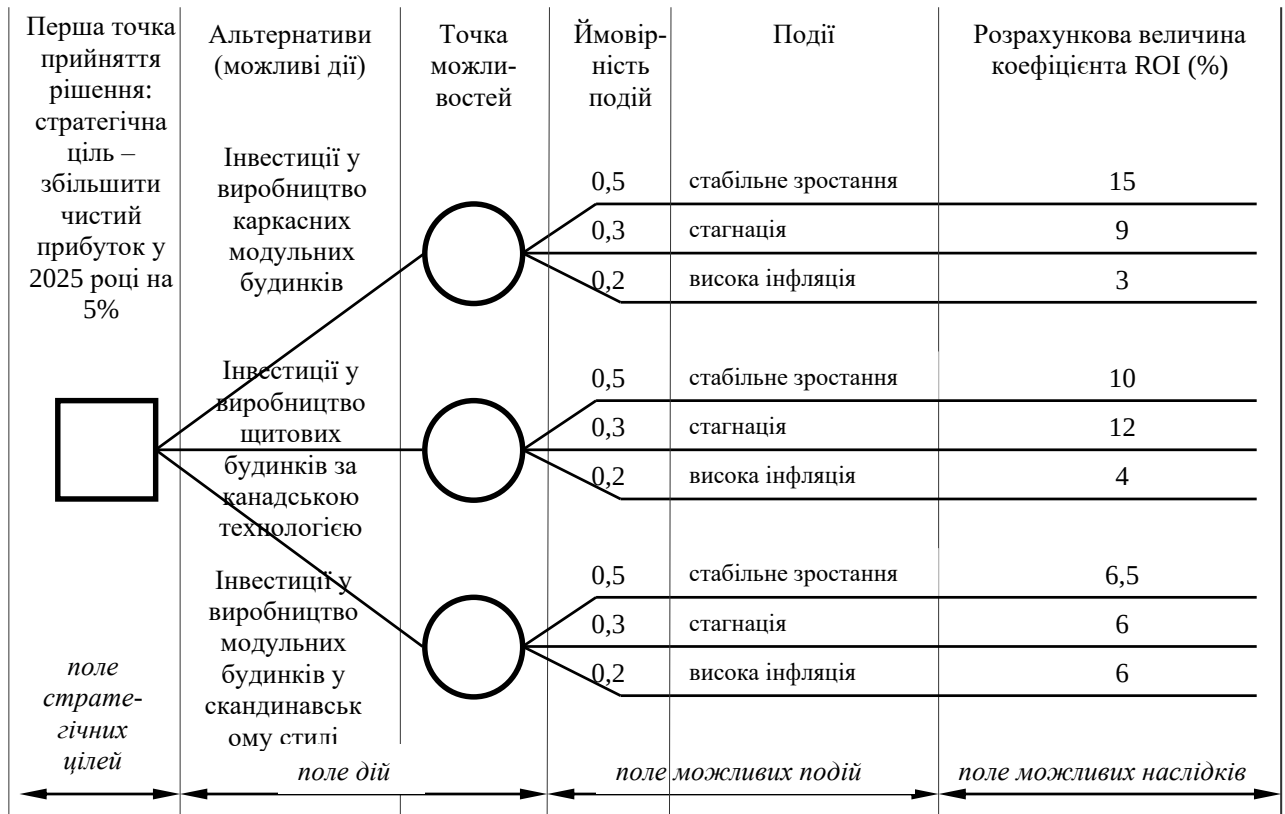


Рис. 3.1. «Дерево рішень» будівельної компанії ТОВ «ІБК «Обрій» щодо вибору та реалізації альтернатив впровадження проєктів

2. Здійснено порівняння отриманих величин рівня окупності інвестицій, і встановлено, що найвищий рівень окупності може забезпечити перший проєкт, який передбачає будівництво каркасних модульних будинків. Таким чином, можна стверджувати, що будівництво каркасних модульних будинків може стати перспективним напрямом стратегічного розвитку ТОВ «ІБК «Обрій»».

Отже, будівельні підприємства під час війни потребують особливих підходів у розробці і впровадженні стратегії розвитку. Передусім, оперативними цілями такої стратегії має бути спрямування зусиль на вирішення нагальних потреб з подальшим удосконаленням згідно з викликами часу. Це може призвести до покращення фінансових показників і вдосконалення процесів стратегічного управління розвитком в умовах війни та післявоєнного відновлення України.

3.2. Розрахунок економічної ефективності проекту стратегічного розвитку підприємства в умовах війни

Розглянемо прогнозування планових обсягів реалізації нової будівельної продукції «Каркасні модульні будинки», виведення якої на ринок планується з 2025 р.

Розрахунки та дослідження показали, що загальна сума капіталовкладень, потрібна для реалізації проекту виробництва продукції «Каркасні модульні будинки» становитиме 2369 тис.грн., в тому числі:

- вартість устаткування та обладнання, необхідного для реалізації інвестиційного проекту складає 1974,00 тис.грн.;

- вартість проведення рекламної кампанії щодо популяризації каркасного будівництва серед тимчасово переміщаних осіб становитиме – 395,00 тис.грн.

Підраховано, що фінансування проекту на підприємстві ТОВ «ІБК «Обрій» буде здійснюватись за рахунок позикових коштів, а саме банківського кредиту АТ «Приватбанк». Банківська установа надає кошти на 4 роки під 25% річних. Кредитний період починатиметься з 01.01.2025 р. Відсотки за користування кредитом за поточний рік виплачуватимуться на початку наступного року щорічно за формулою простих відсотків [38].

Виходячи з результатів дослідження ринку та виробничого планування визначено планові фінансові показники діяльності підприємства ТОВ «ІБК «Обрій» щодо виробництва та монтажу нової продукції - «Каркасні модульні будинки» у 2025-2029 рр. (табл. 3.2).

За результатами проведеного стратегічного планування, визначено що за перший рік реалізації проекту підприємство отримує дохід від реалізації продукції - «Каркасні модульні будинки» в обсязі 10750 тис.грн. Далі, щорічно можна розраховувати на зростання обсягів збуту продукції в середньому на 10 %.

Таблиця 3.2

**Планування фінансових показників від реалізації проекту
«Каркасні модульні будинки» у 2025-2029 рр, тис.грн.**

Показник	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
Дохід від реалізації продукції	10750,0	13007,5	15739,1	19044,3	23043,6
Чистий дохід від реалізації продукції	8958,3	10839,6	13115,9	15870,2	19203,0
Собівартість реалізованої продукції	5951,0	6546,1	7200,7	7920,8	8712,9
Чистий прибуток	3007,0	4293,5	5915,2	7949,5	10490,1

Джерело: розраховано автором

Підприємство за користування фінансовими ресурсами в розмірі 2369 тис.грн. повинно сплачувати відсотки за користування кредитом, узятим у банку за формулою простих відсотків [38].

$$\Phi B_{\text{річні}} = 2369 \times 0,25 = 592,25 \text{ тис.грн.}$$

Розрахунок чистого грошового потоку (CF) від реалізації проекту виробництва та монтажу продукції - «Каркасні модульні будинки» представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Прогноз чистого грошового потоку від реалізації проекту виробництва та монтажу продукції - «Каркасні модульні будинки», тис. грн

Показник	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
Чистий прибуток, ЧП	3007,0	4293,5	5915,2	7949,5	10490,1
Амортизаційні відрахування, АВ	413,06	413,06	413,06	413,06	413,06
Фінансові витрати (відсотки за кредитом), ФВ	592,25	592,25	592,25	592,25	0,00
Чистий грошовий потік, CF	2827,81	4114,31	5736,01	7770,31	10903,2

Джерело: розраховано автором

Використовуючи коефіцієнт дисконтування (при ставці дисконтування 25% та 90%), продисконтуємо чисті грошові потоки та інвестиційні витрати, тобто помножимо їх на коефіцієнт дисконтування: відповідно $CF_i \times KD_i$ та $I_i \times KD_i$ [26].

Планування чистої теперішньої вартості (NPV) реалізації проекту

виробництва та монтажу продукції - «Каркасні модульні будинки» представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Планування чистої теперішньої вартості (NPV) реалізації проекту
«Каркасні модульні будинки», тис.грн.**

Показник	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
Чистий грошовий потік, CF	2827,81	4114,31	5736,01	7770,31	10903,20
Інвестиційні витрати, I	2369,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту 25 %, КД ₁	0,800	0,640	0,512	0,410	0,328
Продисконтовані чисті грошові потоки при ставці 25 %	2262,25	2633,16	2936,84	3185,83	3576,25
Продисконтовані інвестиційні витрати при ставці 25 %	0,00	0,00	0,00	971,29	0,00
Чиста теперішня вартість при ставці 25 %, NPV ₁	13623,03				
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту 90 %, КД ₂	0,526	0,277	0,146	0,077	0,040
Продисконтовані чисті грошові потоки при ставці 90 %	1487,43	1139,66	837,46	598,31	436,13
Продисконтовані інвестиційні витрати при ставці 90 %	0,00	0,00	0,00	182,41	0,00
Чиста теперішня вартість при ставці 90 %, NPV ₂	4316,58				

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [34].

Результати реалізації інвестиційного проекту щодо виробництва та монтажу продукції - «Каркасні модульні будинки» на підприємстві ТОВ «ІБК «Обрій» узагальнено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Результати реалізації інвестиційного проекту
«Каркасні модульні будинки» на підприємстві ТОВ «ІБК «Обрій»**

Показник	Прогнозне значення
Обсяг інвестицій (I), тис.грн.	2369,00
Чиста теперішня вартість (NPV), тис.грн.	13623,03
Індекс рентабельності (PI)	15,03
Внутрішня норма прибутку (IRR), %	120,15
Дисконтований період окупності проекту (DPP), років	0,37
Чиста термінальна вартість (NTV), тис.грн.	62616,74

Джерело: розраховано автором

Таким чином, можна підсумувати, що інвестування коштів в даний

проект цілком доцільне, що дає можливість забезпечити зростання ефективності інвестиційної діяльності підприємства ТОВ «ІБК «Обрій». Водночас, виробництво каркасних будинків для переселенців в умовах війни є стратегічно доцільним рішенням, оскільки відповідає нагальній потребі у швидкому та доступному житлі для людей, які втратили свої домівки. Цей підхід дозволяє не лише забезпечити тимчасове житло, але й сприяє відновленню будівельної галузі в Україні.

Висновки до розділу 3

За результатами розробленої стратегії розвитку підприємства на будівельному ринку можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «ІБК «Обрій» доцільно спрямувати свої зусилля на досягнення інвестиційних цілей, пов'язаних з розвитком виробництва каркасно-модульних будинків. Це може призвести до покращення фінансових показників у результаті вдосконалення процесів стратегічного управління розвитком в умовах війни та післявоєнного відновлення України.

2. Розглянуто прогнозування планових обсягів реалізації нової будівельної продукції «Каркасні модульні будинки», виведення якої на ринок планується з 2025 р. Розрахунки та дослідження показали, що загальна сума капіталовкладень, потрібна для реалізації проекту виробництва продукції «Каркасні модульні будинки» становитиме 2369 тис. грн.

3. Доведено, що виробництво каркасних будинків для переселенців в умовах війни є стратегічно доцільним рішенням, оскільки відповідає нагальній потребі у швидкому та доступному житлі для людей, які втратили свої домівки. Цей підхід дозволяє не лише забезпечити тимчасове житло, але й сприяє відновленню будівельної галузі в Україні.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження стратегії розвитку підприємства в умовах війни можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що стратегія відноситься до довгострокового, чітко визначеного плану, який окреслює напрямок розвитку компанії з метою посилення її позиції на ринку, задоволення запитів споживачів і досягнення заздалегідь визначених цілей. Стратегія створена, щоб визначити майбутній напрямок організації та допомогти зробити обґрунтований вибір щодо найкращих дій.

2. Узагальнено, що процес створення та реалізації стратегії розвитку підприємства є структурованим і послідовним методом встановлення довгострокових цілей організації та розробки стратегій для їх досягнення. Він охоплює кілька важливих етапів, які допомагають організації адаптуватися до ринкових умов, оптимізувати використання ресурсів і отримати конкурентну перевагу.

3. Визначено, що ТОВ «ІБК «Обрій» працює в сфері будівництва та реалізації нерухомості з 2004 р. та має державну ліцензію на здійснення широкого спектру будівельних робіт відповідно до державного законодавства. Компанія завоювала надійну репутацію та довіру з боку клієнтів і партнерів, оскільки неухильно виконує взяті на себе зобов'язання, суворо дотримується законодавства, має сучасну матеріально-технічну базу, працює команда висококваліфікованих менеджерів, інженерів та робітників.

4. Обґрунтовано, що ТОВ «ІБЦ «Обрій» активно ініціює та успішно реалізує масштабні довгострокові проекти, такі як сучасні торгово-розважальні центри, житлові комплекси за концепцією «місто в місті», інноваційні парки. Компанія ТОВ «ІБЦ «Обрій» здійснює весь процес управління проектом, від початкових етапів розробки та будівництва до остаточного введення об'єктів в експлуатацію, їх продажу та здачі в оренду.

5. Доведено, що в умовах повномасштабної війни, яка триває в Україні з

24 лютого 2022 р. на підприємстві сформовано систему дій щодо формування стратегічного успіху в конкурентній боротьбі компанії ТОВ «ІБК «Обрій». Загалом, аналіз показує змішані результати, що потребують додаткової уваги для покращення слабких аспектів діяльності у сфері управління стратегічним розвитком підприємства ТОВ «ІБК «Обрій».

6. Встановлено, що одним з перспективних напрямів розвитку компанії ТОВ «ІБК «Обрій» слід вважати розвиток сегменту будівництва модульних будинків для переселенців, що спричинено повномасштабною війною в Україні, починаючи з 24 лютого 2022 р. Будівництво модульних будинків для тимчасово переміщених осіб внаслідок війни в Україні має низку суттєвих переваг, які може використати ТОВ «ІБК «Обрій» у своїй стратегії диверсифікації стратегічного розвитку.

7. Визначено, що ТОВ «ІБК «Обрій» доцільно спрямувати свої зусилля на досягнення інвестиційних цілей, пов'язаних з розвитком виробництва каркасно-модульних будинків. Це може призвести до покращення фінансових показників у результаті вдосконалення процесів стратегічного управління розвитком в умовах війни та післявоєнного відновлення України.

8. Розглянуто прогнозування планових обсягів реалізації нової будівельної продукції «Каркасні модульні будинки», виведення якої на ринок планується з 2025 р. Розрахунки та дослідження показали, що загальна сума капіталовкладень, потрібна для реалізації проекту виробництва продукції «Каркасні модульні будинки» становитиме 2369 тис.грн.

9. Доведено, що виробництво каркасних будинків для переселенців в умовах війни є стратегічно доцільним рішенням. Цей підхід дозволяє не лише забезпечити тимчасове житло, але й сприяє відновленню будівельної галузі в Україні. Завдяки своїй мобільності та швидкості будівництва, каркасні будинки можуть ефективно задовольнити потреби населення. Таким чином, даний проект має потенціал стати важливим елементом відновлення країни після війни та стратегічного розвитку будівельної компанії ТОВ «ІБК «Обрій».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамська І. Сучасний стан й тенденції розвитку будівельної галузі України. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 5. С. 7–15.
2. Бардиш Г. О. Проектний аналіз : підручник; Мін-во освіти і науки України, НБУ, Львівський банківський ін-т. 2-ге вид., стереот. К. : Знання, 2012. 415 с.
3. Биба В. В. Інвестиційне забезпечення розвитку будівельної галузі в Україні. *Науковий вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка Економіка і регіон*. 2023. №1 (38). С. 67–71.
4. Будівельна галузь у 2024 році. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/stroitel'naya-otrasl-2024-godu-pokazalarekordnyy-1579790957.html>
5. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: ЦУЛ. 2013. 396 с.
6. Велике житлове будівництво. Як Україна забезпечить переселенців будинками. <https://vesti.ua/uk/business-uk/economics-uk/bolshaya-zhilaya-strojka-kak-ukraina-obespechit-domami-pereselentsev>
7. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія: Економічні науки. 2018. № 3. С. 33–40.
8. Гамалій В. Ф., Романчук С. А., Ткачук О. В. Прогнозування розвитку національного будівельного ринку в умовах економічної кризи. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 4(24). С. 25–29.
9. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки. Економіка підприємства*. 2021. № 2. С. 22–23.
10. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса*

Шевченка. 2019. №10 (151). С. 78-82.\

11. Губенко В.І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 1. С. 11-17.

12. Данілова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. *Економіка. Соціологія. Менеджмент*. 2019. № 4. С. 24–27. \

13. Дикань В.Л. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 272 с.

14. Довгань А.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навч.посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 440 с.

15. Дрюченко Л. Д. Упровадження інструментарію моделювання та оптимізації бізнес-процесів. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2018. Вип. 1 (3) С. 32-35.

16. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління. К: Знання, 2020. 287 с.

17. Житло для переселенців. Перші модульні будинки в Закарпатті та Львові та плани облаштування тимчасового і соціального житла. <https://novobudovy.com/novyny/novyny-rynku-nerukhomosti/697-zhytlo-dlia-pereselentsiv-pershi-modulni-budynky-v-zakarpatti-mozhlyve-tymchasove-ta-sotsialne-zhytlo-u-lvovi-hotovnist-buduvaty-dlia-15-000-liudei-v-drohobychi>

18. Загірняк Д.М., Данилко В.К., Іщенко С.В., Лига Д.Л. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (Економічні науки)*. Харків. 2020. №3. С. 102-105.

19. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2019. 464 с.

20. Каркасне будівництво. <https://artmetall.ua/uk/budinki-u-skandinavskomu-stili.html>

21. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику

вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 290-294.

22. Ковальська С. Т., Мартинова І. М. Застосування сучасних моделей стратегічного управління. Економіка, менеджмент, фінанси: теоретичні та практичні аспекти розвитку: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 13-14 березня 2020 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», 2020. Ч. 2. С. 126-129.

23. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 1. С. 53-62.

24. Коротун О. В. Сутність та значення стратегії розвитку підприємства. *Фінансові інструменти регіонального розвитку* : матеріали Х Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з нагоди 30-річчя заснування кафедри фінансів і кредиту, 24 жовтня 2024 р. Житомир : Поліський національний університет, 2024. С.185-188.

25. Коротун О. В. Особливості системи стратегічного розвитку будівельного підприємства в умовах війни. *Роль бухгалтерського обліку, аудиту та податкової політики у розбудові незалежної України на шляху до Європейського Союзу* : зб. праць учасників III Міжнар. наук.-практ. конф. (7-8 листоп. 2024 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2024. С.412-415.

26. Коротун О. В. Стратегія розвитку будівельного підприємства на ринку в умовах війни. *Студентські наукові читання 2024* : матеріали науково-практичної конференції за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт факультету інформаційних технологій, обліку та фінансів Поліського національного університету, 2024 р. С.75-78.

27. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент: підручник. К.: Видавництво «Хімджест», 2018. 720 с.\

28. Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. №18. С. 250-255.

29. Мальська М., Білоус С. Менеджмент організацій: *навч. посіб. К.: SBA-print. 2019. 190 с.*
30. Микитенко Н.В. Операційний менеджмент. Практикум: *навч. посіб. К.: КНТЕУ, 2019. 197 с.*
31. Модульні будинки – новий тренд на ринку нерухомості? Що це таке та скільки коштує. <https://progroshi.news/news/neruhomist/modulni-budinki-noviy-trend-na-rinku-neruhomosti-shcho-ce-take-ta-skilki-koshtuye-4191.html>
32. Онопрієнко І.М., Шумкова О.В. Стратегічне планування нової продукції в маркетинговій діяльності промислового підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Випуск 6 (33). С. 155-161.*
33. Офіційний сайт інтернет-порталу Mind.ua. URL: <https://mind.ua/news/20214697-rejting-nadijnih-zabudovnikiv>
34. Офіційний сайт компанії ТОВ «ІБК «Обрій». <https://obrii.net/partners/>
35. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: ЦУЛ. 2012. 224 с.
36. Редченко К.І. *Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. 2-е. вид., допов. Л.: Новий Світ-2000; Альтаїр-2002, 2013. 272 с.*
37. Россоха В.В. *Маркетинговий менеджмент у системі управління підприємством. Агроінком. 2021. № 10–12. С. 108–112.*
38. Сайт ПАТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/>
39. Семеньков О.Г. *Менеджмент: навчальні матеріали у схемах і формулах. К.: Знання України, 2018. 416 с.*
40. Скибіцький О.М., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. *Стратегічне управління корпораціями: Навч.посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 480 с.*
41. Стадник В.В. *Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посібник. Хмельницький: ХНУ, 2011. 327 с.*
42. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: *підручник для студ. ВНЗ. К.: Професіонал, 2016. 414 с. *
43. Тертична В.В. *Стратегічне управління: підручник. Київ : «К.І.С.»,*

2017. 932 с.

44. Толуб'як В.С., Корольок Ю.Г., Дудкіна О.П., Попович Т.М. *Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 213 с.*

45. Хорин А. Н. *Стратегічний аналіз. К.: Академвидав, 2016. 288 с.*

46. Щербань В.М. *Маркетинг: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 208 с.*