МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота

на правах рукопису

МАНЬКО Андрій Вікторович

УДК 330.342.5:339.9:65.011.4
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

за ОПП "Міжнародний менеджмент" галузі знань 07 "Управління та адміністрування"
спеціальності 073 "Менеджмент"

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня

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

_____
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Паламарчук Т.М.
к. е. н., доцент

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Манько А. В. Стратегічне планування розвитку підприємства в умовах конкурентності міжнародного бізнес-середовища. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП «Міжнародний менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти стратегічного планування розвитку підприємства в умовах високої конкурентності міжнародного бізнес-середовища. Проведено аналіз ефективності діяльності ТОВ «КОТРЕК БУД» та його стратегічного позиціювання. Розроблено стратегічні цілі розвитку компанії, визначено ключові напрями та заходи для підвищення конкурентоспроможності компанії на міжнародних ринках. Особливу увагу приділено перспективі впровадження ТОВ «КОТРЕК БУД» модульного будівництва як інноваційного напрямку для виходу на європейські ринки.

Ключові слова: Стратегічне планування, міжнародна конкурентоспроможність, модульне будівництво, інноваційні технології, формування стратегічних цілей

ANNOTATION

Manko A. V. Strategic planning of enterprise development in the conditions of competitiveness of the international business environment. – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for obtaining the second (master's) degree in the OPP "International Management" field of knowledge 07 "Management and Administration" specialty 073 "Management". – Pollissia National University, Zhytomyr, 2024.

The paper explores theoretical and practical aspects of strategic planning for enterprise development in the highly competitive international business environment. An analysis of the effectiveness of the activities of LLC "KOTREK BUD" and its strategic positioning has been conducted. Strategic goals for the company's development have been developed, key areas and measures have been identified to increase the company's competitiveness in international markets. Particular attention is paid to the prospect of introducing modular construction as an innovative direction for entering European markets by LLC "KOTREK BUD".

Keywords: Strategic planning, international competitiveness, modular construction, innovative technologies, formation of strategic goals

ЗМІСТ

ВСТУП.....4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....7
1.1. Поняття, сутність і принципи стратегічного планування.....7
1.2. Методи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....11
Висновки до розділу 1.....20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІЮВАННЯ ТОВ «КОТРЕК БУД» В УМОВАХ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....21
2.1. Ефективність діяльності ТОВ «Котрек Буд» як суб'єкта міжнародного бізнесу.....21
2.2. SWOT-аналіз та оцінка стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «КОТРЕК БУД».....26
Висновки до розділу 2…….....33
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «КОТРЕК БУД» В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....35
3.1. Формування стратегічних цілей та пріоритетів розвитку ТОВ «Котрек Буд».....35
3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства.....37
Висновки до розділу 3.....40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....44
ДОДАТКИ.....50

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої міжнародної інтеграції бізнес-процесів питання стратегічного планування розвитку підприємств набувають особливої актуальності. В умовах міжнародного бізнес-середовища стратегічне планування виступає не лише інструментом для досягнення конкурентних переваг, але й важливою складовою забезпечення довгострокової стійкості підприємства. Сучасні підприємства мають працювати на перетині різних ринків, галузей та культур, що потребує глибокого аналізу зовнішнього середовища, прогнозування ринкових тенденцій, виявлення можливостей та загроз. При цьому важливо враховувати специфіку діяльності кожного підприємства, його ресурси та стратегії розвитку. На сьогоднішній день стратегічне планування є ключовим інструментом для досягнення довгострокових цілей підприємства.

Мета дослідження полягає у розробці теоретичних та практичних рекомендацій щодо стратегічного планування розвитку підприємства в умовах конкурентного міжнародного бізнес-середовища. У відповідності до мети, головними *завданнями* дослідження є:

- розкрити поняття, сутність і принципи стратегічного планування;
- провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Котрек Буд»;
- дослідити ефективність діяльності ТОВ «КОТРЕК БУД» як суб’єкта міжнародного бізнесу;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку;
- здійснити SWOT-аналіз та оцінку стратегічних альтернатив розвитку підприємства ТОВ «Котрек Буд»;
- сформувати стратегічні цілі та пріоритети розвитку підприємства;
- розробити стратегію розвитку ТОВ «КОТРЕК БУД» в умовах існуючої міжнародної конкуренції.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного планування ТОВ «Котрек

Буд» як суб'єкта міжнародного бізнесу в умовах конкуренції. *Предметом дослідження* є механізми формування стратегічного планування розвитку підприємства в умовах міжнародного конкурентного бізнес-середовища.

Інформаційними джерелами дослідження є наукові концепції, теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних учених та практиків з проблем стратегічного планування підприємством; у сфері міжнародного та стратегічного менеджменту; законодавчі та нормативні акти України; фінансова звітність ТОВ «Котрек Буд», матеріали авторських досліджень тощо.

Методологічною основою написання роботи стало використання загальнонаукових методів (аналізу та синтезу, індукції та дедукції), спеціальних методів наукових досліджень, порівняльного аналізу, графічного прийому тощо.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій до підвищення ефективності процесу стратегічного планування для ТОВ «Котрек Буд», яке прагне ефективно функціонувати на міжнародних ринках, адаптуватися до нових викликів та використовувати можливості глобальної економіки.

Публікації. За результатами дослідження автором опубліковано 3 наукові праці.

1. Манько А.В. Аналіз конкурентного середовища підприємств в сфері міжнародного бізнесу. *Міжнародні економічні відносини в епоху становлення смарт-суспільства 5.0: збірник матеріалів X науково-практичної студентської конференції (м. Житомир, 21 листопада 2024 року).* Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. С. 73-77. (додаток А)

2. Манько А.В. Вплив розвитку комп'ютерних технологій на ефективність діяльності підприємства в сучасних конкуренкурентних умовах. *Студентські наукові читання 2024.* Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету, 28 листопада 2024 р. Житомир: Поліський національний університет. 2024. С.106-108. (Додаток Б)

3. Манько А.В. Стратегічне планування розвитку підприємства в умовах

воєнного часу. *Роль бухгалтерського обліку, аудиту та податкової політики у розбудові незалежної України на шляху до Європейського Союзу:* зб. праць учасників ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (7-8 листоп. 2024 р.). Житомир: Поліський національний університет, 2024. С 442-445. (Додаток В)

Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел та додатки. Робота розміщена на 43 сторінках, містить 8 рисунків, 5 таблиць, 52 використаних джерел інформації, 6 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, сутність і принципи стратегічного планування

В умовах сучасного динамічного та конкурентного бізнес-середовища стратегічне планування розвитку підприємства виступає одним із ключових інструментів забезпечення його стійкого функціонування та довгострокового зростання. Воно охоплює сукупність методів, підходів та концепцій, спрямованих на визначення перспектив розвитку, встановлення цілей та шляхів їх досягнення.

Теоретичні засади стратегічного планування включають використання концепцій, запропонованих у працях таких відомих теоретиків менеджменту, як Генрі Мінцберг, Майкл Портер, Ігор Ансофф. Їхні дослідження дозволяють підприємствам ефективно реагувати на виклики сучасного ринку та розробляти інноваційні підходи до управління.

Т.В. Гуштан зазначає, що стратегічне планування – це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів [11, с. 44]. Тоді як, Н.М. Попадинець вважає, що стратегічне планування - це набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розроблення специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти підприємству досягти своїх цілей [34, с. 82]. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. вважають, що стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм [44, с. 56].

Стратегічне планування діяльності підприємства являє собою управлінський процес моделювання напряму розвитку та розроблення шляхів його реалізації з урахуванням вихідної позиції підприємства в галузі, що забезпечує збалансоване використання та формування потенціалу підприємства

з метою підвищення його конкурентоспроможності [1, с. 215].

Стратегічне планування базується на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що дозволяє адаптуватися до змін у ринкових умовах та підвищити конкурентоспроможність [1, с. 217]. Зокрема, у рамках стратегічного планування оцінюються наявні ресурси, визначаються основні напрямки діяльності, формуються стратегічні цілі та розробляються механізми їх реалізації.

Вивчення теоретичних основ стратегічного планування є важливим етапом для підприємств, які прагнуть досягти довгострокового успіху, забезпечити стійкість свого розвитку та підвищити конкурентоспроможність у глобалізованій економіці. Стратегічне планування – це процес розробки й обґрунтування напрямів діяльності підприємства, що базується на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінці ризиків і можливостей, а також визначенні ресурсів, необхідних для досягнення цілей [11, с. 44]. Таке планування є складовою стратегічного управління та охоплює всі функціональні підсистеми організації та представляє собою процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації (рис. 1.1).

Стратегічне планування відіграє критично важливу роль у забезпеченні довгострокової ефективності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Стратегічне планування має вирішальне значення для підприємства з огляду на такі аспекти:

- *визначення напряму розвитку* - дозволяє підприємству чітко уявляти свої довгострокові перспективи, уникати хаотичного прийняття рішень і сконцентрувати ресурси на досягненні ключових цілей;

Рис.1.1. Складові стратегічного планування

Джерело: побудовано на основі: [11, с. 44]

- *підвищення конкурентоспроможності* - завдяки аналізу конкурентного середовища стратегічне планування допомагає підприємству визначити свої переваги й уникати загроз, що виникають у процесі діяльності;

- *ефективне управління ресурсами* - планування сприяє оптимізації використання наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, людських), що дозволяє досягати більшої ефективності;

- *зниження ризиків* - завдяки про активному підходу до аналізу ризиків стратегічне планування допомагає мінімізувати вплив негативних факторів зовнішнього середовища;

- *забезпечення адаптивності* - у динамічному бізнес-середовищі стратегічне планування дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни та адаптувати свої стратегії відповідно до нових умов [19, с. 144].

Для забезпечення ефективності стратегічного планування важливо дотримуватися низки принципів, які забезпечують системність і результативність процесу, табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Основні принципи стратегічного планування підприємства

Принцип	*Суть принципу*
Цілеспрямованості	Стратегічне планування спрямоване на досягнення чітко визначених цілей підприємства, які враховують його місію, бачення та стратегічні пріоритети.
Системного підходу	Стратегічне планування охоплює всі аспекти діяльності підприємства: виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом тощо. Воно враховує взаємозв'язок між різними функціональними підсистемами організації.
Адаптивності	Планування має враховувати можливість змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це дозволяє швидко коригувати стратегію в умовах невизначеності або нових викликів.
Інноваційності	Ефективне стратегічне планування передбачає постійний пошук та впровадження нових ідей, технологій і рішень для забезпечення конкурентних переваг.
Безперервності	Процес стратегічного планування є динамічним і триває постійно, оновлюючись залежно від змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах.
Реалістичності	Цілі та заходи, що визначаються у процесі стратегічного планування, мають бути досяжними з урахуванням наявних ресурсів, можливостей підприємства та об'єктивної ситуації на ринку.
Альтернативності	Планування передбачає розгляд кількох варіантів розвитку подій і визначення найефективнішої стратегії для реалізації обраної мети.
Економічної ефективності	Стратегічне планування має бути спрямоване на досягнення оптимального співвідношення між витратами на реалізацію стратегії та отриманими результатами.
Прозорості та участі	До процесу планування слід залучати керівників усіх рівнів і ключових працівників, що забезпечує узгодженість стратегічних цілей і оперативної діяльності.
Орієнтації на споживача	У сучасних умовах стратегічне планування має враховувати потреби, очікування та поведінку споживачів, щоб забезпечити максимальну відповідність продукції чи послуг їхнім запитам.

Джерело: побудовано на основі: [9]

Дотримання наведених в табл. 1.1 ключових принципів стратегічного планування дає можливість підприємствам в умовах міжнародного

конкурентного середовища:

1) ефективно розробляти стратегії розвитку, орієнтовані на досягнення довгострокових цілей;

2) проваджувати плани дій, використовуючи ресурси максимально ефективно та розставляючи пріоритети відповідно до стратегічних завдань;

3) здійснювати системний контроль і моніторинг виконання стратегічних цілей через регулярний аналіз результатів і ключових показників ефективності;

4) адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому конкурентному середовищі, що дозволяє підприємству залишатися гнучким і конкурентоспроможним.

Таким чином, стратегічне планування є невід'ємною складовою управління сучасним підприємством, яке прагне до стійкого розвитку, зміцнення ринкових позицій і досягнення довгострокового успіху в умовах глобальної конкуренції. В умовах міжнародного конкурентного середовища, стратегічне планування відіграє ключову роль, оскільки дозволяє підприємству адаптуватися до швидких змін глобального ринку, ефективно використовувати ресурси та займати стійкі конкурентні позиції. Таким чином, стратегічне планування є невід'ємною частиною сучасного управління підприємством і визначальним фактором його успіху в умовах зростаючої конкуренції на національному та міжнародному рівнях.

1.2. Методи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства є важливим стратегічним інструментом, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення, розробляти стратегії розвитку та адаптуватися до змін у ринкових умовах.

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність елементів і факторів,

що функціонують всередині організації та визначають її можливості, ресурси й ефективність діяльності. Внутрішнє середовище включає ресурси, процеси, структуру управління, корпоративну культуру тощо. Внутрішнє середовище охоплює всі аспекти діяльності підприємства, що визначають його потенціал і здатність досягати поставлених цілей [27, с. 324].

Для аналізу внутрішнього середовища використовують різні методи аналізу, серед яких: SWOT-аналіз, - дозволяє виявити сильні і слабкі сторони підприємства; VRIO-аналіз - дозволяє визначити конкурентоспроможність ресурсів підприємства; ABC-аналіз - допомагає провести оцінку структури витрат і визначення найважливіших категорій ресурсів або продуктів; аналіз фінансових показників – дозволяє зробити аналіз фінансового стану підприємства.

SWOT-аналіз – це універсальний метод, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства та охоплює чотири аспекти (рис. 1.1). SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших і найефективніших інструментів стратегічного планування, який допомагає підприємствам оцінити власні сильні та слабкі сторони, а також зрозуміти зовнішні можливості та загрози [52]. Цей метод дозволяє керівникам і стратегам приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на розвиток компанії та адаптацію до змін у ринковому середовищі. SWOT-аналіз дозволяє структурувати інформацію про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Це створює базу для формування стратегій, що враховують реальні можливості компанії та виклики середовища.

Застосування SWOT-аналізу на підприємствах є обов’язковим та важливим інструментом для стратегічного розвитку компанії. За допомогою такого аналізу менеджери проводять оцінку поточного стану діяльності, SWOT-аналіз дозволяє зрозуміти, які сильні сторони компанія може використовувати для досягнення цілей, а які слабкі сторони потребують вдосконалення. За допомогою аналізу проводять розробку стратегій. Інформація, отримана в

процесі аналізу, допомагає визначити, які можливості варто використовувати для розвитку бізнесу та як мінімізувати вплив загроз [3].

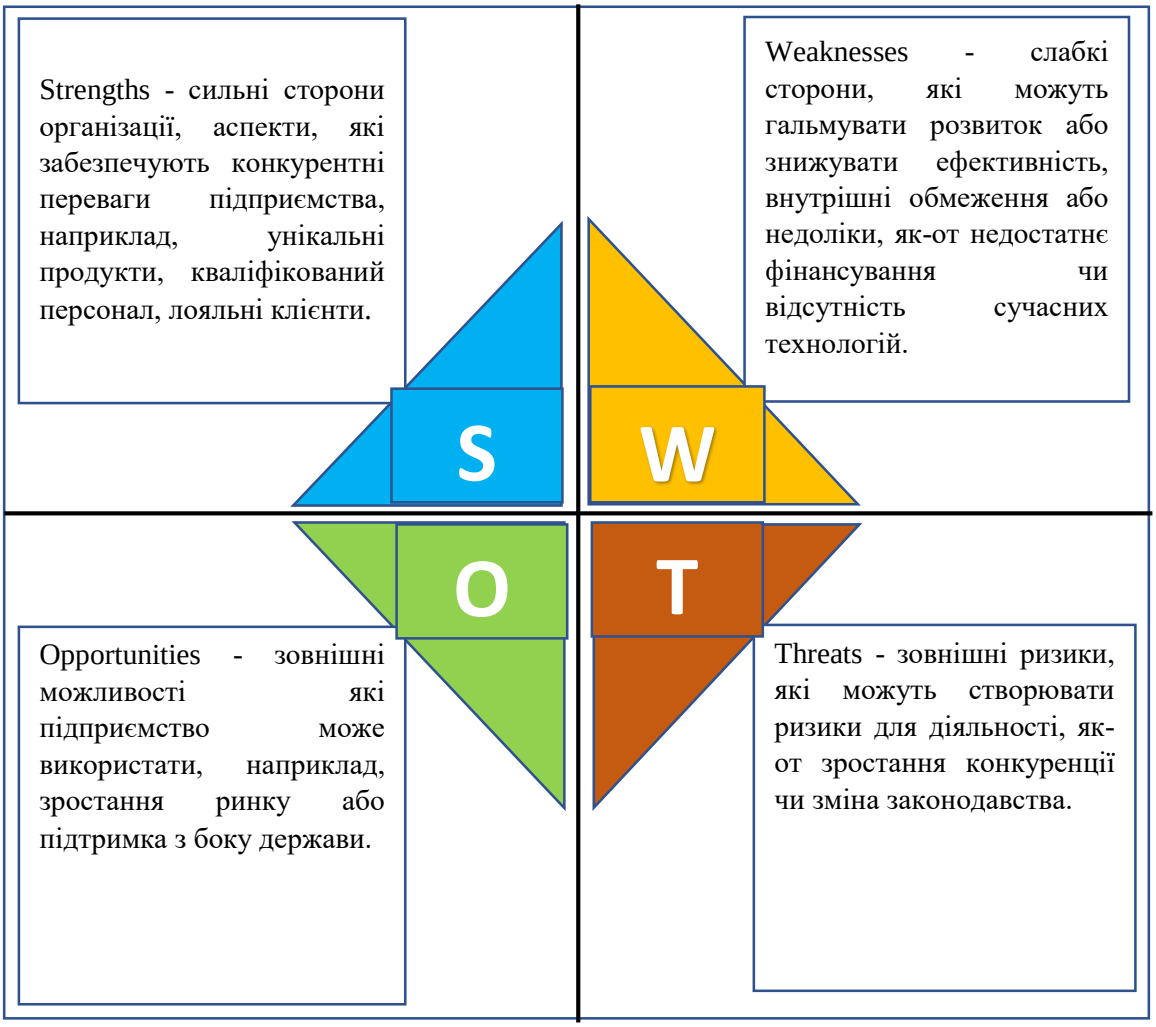

Рис. 1.2. Аспекти SWOT-аналізу

Джерело: побудовано на основі: [3, с.14]

Сучасне бізнес-середовище динамічно змінюється, SWOT-аналіз допомагає підприємствам оперативно реагувати на виклики, такий аналіз допомагає адаптуватися підприємству до умов ринку. Завдяки SWOT-аналізу керівництво може спрямувати ресурси на розвиток найважливіших аспектів діяльності.

Отже, SWOT-аналіз є універсальним інструментом, який допомагає підприємствам у стратегічному плануванні, оптимізації ресурсів та підвищенні конкурентоспроможності. Його регулярне використання сприяє ефективному управлінню організацією в умовах динамічного ринкового середовища.

Зовнішнє середовище підприємства – це сукупність факторів, умов та впливів, які знаходяться поза межами підприємства, але впливають на його діяльність, стратегічні рішення та ефективність. Аналіз зовнішнього середовища є важливим етапом у процесі стратегічного управління, оскільки дозволяє ідентифікувати загрози та можливості для розвитку бізнесу. Аналіз зовнішнього середовища допомагає підприємству бути гнучким, передбачати зміни та вчасно адаптуватися до нових умов ринку [37, с.125].

Зовнішнє середовище охоплює макроекономічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори. До основних методів аналізу можна віднести: PESTEL-аналіз – допомагає оцінити вплив зовнішніх факторів на бізнес; Аналіз 5 сил Портера - допомагає оцінити рівень конкуренції в галузі; Аналіз конкурентів (Benchmarking) – дозволяє зробити порівняння ключових показників підприємства з конкурентами [35].

PESTEL-аналіз (або PESTLE) є одним із стратегічних інструментів, який допомагає організаціям оцінити зовнішнє середовище для виявлення факторів, що можуть впливати на їхню діяльність. Назва методу є акронімом, який розшифровується як: Political (політичні), Economic (економічні), Social (соціальні), Technological (технологічні), Environmental (екологічні) та Legal (правові) фактори (табл. 1.2). Цей підхід дозволяє системно аналізувати ключові аспекти макросередовища та виявляти ризики й можливості для бізнесу.

Основною метою PESTEL-аналізу є визначення зовнішніх впливів, які можуть позитивно або негативно впливати на стратегії та операції організації. Цей інструмент використовується для: формування стратегічного бачення; виявлення ризиків, які можуть завадити досягненню цілей; знаходження можливостей для інновацій або розширення; забезпечення адаптивності компанії до змін у середовищі.

Використання PESTEL-аналізу є особливо важливим у мінливому бізнес-середовищі, де зовнішні фактори мають значний вплив на успішність підприємства.

Таблиця 1.2

Компоненти PESTEL-аналізу

Компоненти PESTEL-аналізу		
Political (Політичні фактори)	Політичне середовище охоплює стабільність уряду, політичні ризики, податкову політику, торговельні угоди та відносини між державами.	Наприклад, зміни у законодавстві або введення нових регуляцій можуть вплинути на роботу компаній.
Economic (Економічні фактори)	До цієї категорії входять економічні тенденції, рівень інфляції, курс валют, безробіття, ВВП і загальна економічна стабільність.	Наприклад, зростання процентних ставок може ускладнити залучення кредитів, а високий рівень безробіття — вплинути на купівельну спроможність споживачів.
Social (Соціальні фактори)	Соціальні аспекти включають демографічні зміни, рівень освіти, культурні особливості, уподобання споживачів, а також соціальні цінності.	Наприклад, зростання популярності екологічно чистих продуктів змушує компанії адаптуватися до нових вимог ринку.
Technological (Технологічні фактори)	Технологічні зміни, інновації, рівень автоматизації, розвиток IT і доступ до нових технологій впливають на конкурентоспроможність бізнесу.	Наприклад, швидкий розвиток штучного інтелекту створює можливості для оптимізації бізнес-процесів.
Environmental (Екологічні фактори)	Екологічні аспекти враховують вплив змін клімату, природні ресурси, екологічні стандарти, а також стійкість до природних катастроф.	Наприклад, компанії в енергетичному секторі стикаються з необхідністю переходу до «зеленої» енергетики через посилення екологічних регуляцій.
Legal (Правові фактори)	Ця категорія включає аналіз правового середовища, зокрема трудового законодавства, захисту прав інтелектуальної власності, антимонопольного регулювання та інші юридичні норми.	Відповідність правовим вимогам є обов'язковою для уникнення штрафів і репутаційних втрат.

Джерело: побудовано на основі: [48, 35, 36].

В науковій літературі виділяють чотири основних етапи аналізу. Визначення цілей аналізу: уточнення, для яких рішень або проектів необхідно вивчити зовнішні фактори. Збір даних: використання вторинних джерел, таких як звіти, аналітичні статті та прогнози. Оцінка факторів: аналіз кожного з

компонентів PESTEL, визначення їхньої важливості та ймовірності впливу. Інтеграція результатів: створення звіту або матриці для прийняття стратегічних рішень.

PESTEL-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє компаніям краще розуміти зовнішнє середовище, адаптуватися до змін і створювати ефективні довгострокові стратегії. Його використання допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з впливом макрофакторів, і максимально використати можливості для розвитку.

Стратегії підприємств у міжнародному бізнес-середовищі мають враховувати динаміку змін зовнішнього середовища, глобальні тенденції, а також специфіку конкретних ринків. Розробка конкурентоспроможної стратегії базується на глибокому аналізі власних ресурсів та можливостей, а також дослідженні сильних і слабких сторін конкурентів. Такий підхід дозволяє ефективно адаптуватися до змін та успішно протистояти викликам у боротьбі за глобальні ринки.

Конкуренція – це процес взаємодії компаній, що прагнуть завоювати переваги на ринку шляхом підвищення якості продукції, зниження витрат, впровадження інновацій та інших методів. У міжнародному середовищі конкуренція охоплює підприємства з різних країн, які діють у глобальному масштабі [35].

Міжнародна конкуренція має специфічні риси, які відрізняють її від локального ринкового змагання [8]. Це, зокрема, необхідність адаптації до різних культурних, економічних та правових середовищ, інтеграція новітніх технологій, врахування впливу макроекономічних і політичних факторів. У таких умовах підприємства змушені не лише відповідати викликам, а й активно шукати конкурентні переваги, щоб зберігати свою рентабельність та забезпечувати сталий розвиток.

Міжнародна конкуренція значно впливає на діяльність підприємств, формуючи умови для їх розвитку, адаптації та підвищення ефективності. У сучасному глобалізованому світі компанії змушені конкурувати не лише з

локальними суперниками, а й з транснаціональними корпораціями, які володіють значними ресурсами та високим рівнем технологій. Це вимагає від підприємств не лише постійного вдосконалення своїх продуктів та послуг, але й адаптації до різноманітних зовнішніх чинників, таких як культурні, економічні та політичні умови на міжнародних ринках (рис. 1.3).

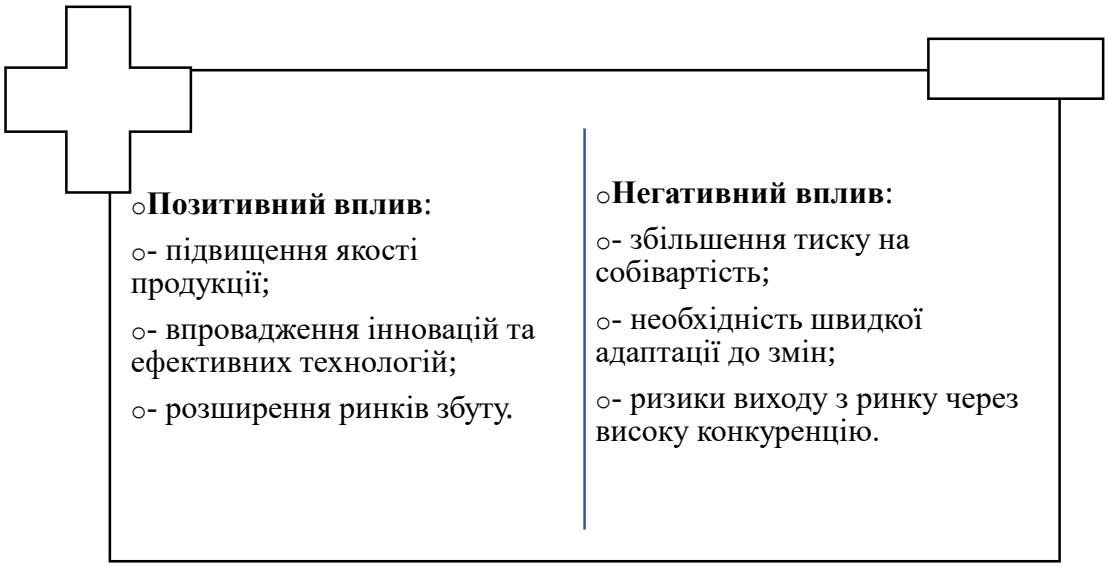

Рис. 1.3. Вплив міжнародної конкуренції на підприємство

Джерело: побудовано на основі: [35, 36]

Міжнародна конкуренція стимулює компанії до впровадження інновацій, покращення якості продукції та оптимізації бізнес-процесів. Водночас, вона створює серйозні виклики, пов’язані з необхідністю адаптації до високих стандартів, дотримання екологічних норм та управління ризиками, які виникають через нестабільність міжнародного середовища. Вплив таких факторів формує як нові можливості для розвитку, так і загрози, що можуть поставити під сумнів конкурентоспроможність компанії.

Проте міжнародна конкуренція також створює значні виклики, пов’язані з підвищенням витрат на впровадження нових технологій, необхідністю дотримання міжнародних стандартів та управління ризиками. Тільки ті компанії, які здатні ефективно використовувати свої ресурси, швидко адаптуватися до змін і створювати унікальні конкурентні переваги, можуть успішно працювати у глобальному середовищі. Таким чином, міжнародна конкуренція виступає як

рушійна сила для підприємств, що прагнуть стійкого розвитку та завоювання провідних позицій на світових ринках.

Конкуренція у міжнародному бізнес-середовищі є невід'ємною складовою сучасної економіки, яка визначає можливості підприємств для виходу на нові ринки, утримання позицій на глобальній арені та досягнення довгострокового успіху. Умови глобалізації, технологічного прогресу та відкритості міжнародних ринків створюють значний конкурентний тиск, стимулюючи компанії до впровадження інновацій, оптимізації бізнес-процесів та підвищення якості продукції й послуг [35, с. 106].

Міжнародна конкуренція проявляється у різних формах: від цінового змагання та впровадження інновацій до розвитку брендингу та боротьби за нові ринки збуту (рис. 1.4). Наведені основні форми конкуренції у міжнародному середовищі допомагають зрозуміти, як компанії використовують різні стратегії для досягнення конкурентних переваг. Сутність міжнародної конкуренції полягає у прагненні підприємств максимально задовольнити потреби споживачів, підвищуючи ефективність бізнес-процесів і адаптуючись до зовнішніх змін. Водночас така конкуренція вимагає від компаній здатності швидко реагувати на виклики, оптимізувати ресурси та забезпечувати сталий розвиток.

Представлені основні форми конкуренції, які впливають на діяльність компаній у міжнародному бізнес-середовищі. допомагаючи зрозуміти, як компанії використовують різні стратегії для досягнення конкурентних переваг:

1. Цінова конкуренція (25%) - є найпоширенішою формою конкуренції, особливо для товарів масового попиту та в умовах ринків, де споживачі орієнтуються насамперед на ціну. Підприємства знижують собівартість продукції, впроваджуючи оптимізацію виробничих процесів, логістики та управління витратами.

2. Інноваційна конкуренція (30%) – це найбільш вагомий фактор у сучасному світі, де технологічний прогрес є основою для створення конкурентних переваг. Компанії інвестують у дослідження та розробки,

впроваджують нові продукти та бізнес-моделі, щоб утримати або посилити свої позиції.

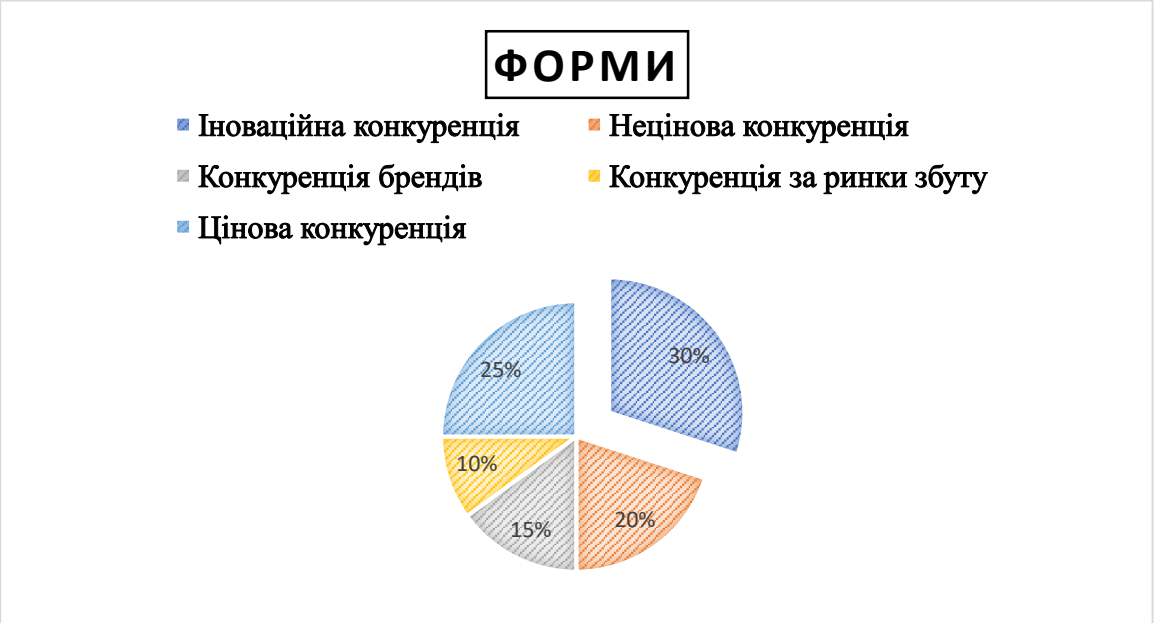

Рис. 1.4. Основні форми конкуренції у міжнародному бізнес-середовищі

Джерело: побудовано на основі: [45, 32]

3. Нецінова конкуренція (20%) - передбачає змагання за рахунок підвищення якості продукції, рівня обслуговування, використання маркетингових стратегій та розвитку брендингу. Важливий інструмент для компаній, які прагнуть уникнути зниження маржі через цінові війни.

4. Конкуренція брендів (15%) - зростання впливу брендингу на рішення споживачів, особливо на ринках із високою конкуренцією. Компанії фокусуються на створенні позитивного іміджу та диференціації своєї продукції для побудови лояльності клієнтів.

5. Конкуренція за ринки збуту (10%) - боротьба за освоєння нових географічних ринків або утримання позицій на наявних ринках. Включає адаптацію продукції до місцевих умов, налагодження партнерства і використання локальних ресурсів.

Домінування інноваційної конкуренції свідчить про важливість технологічного прогресу та впровадження інновацій для забезпечення конкурентоспроможності. Цінова конкуренція залишається значущим фактором,

особливо для ринків, де ключовим критерієм є доступна вартість продукції. Важливість нецінової конкуренції та брендингу підкреслює роль нематеріальних активів у побудові конкурентної стратегії. Успіх компаній у міжнародному бізнес-середовищі залежить від здатності поєднувати різні форми конкуренції та адаптувати свої стратегії до умов ринку.

Висновки до розділу 1

1. Стратегічне планування розвитку підприємства є важливим інструментом для забезпечення його довгострокової ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Воно передбачає аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, визначення стратегічних цілей та шляхів їх досягнення, що сприяє оптимізації використання ресурсів і зниженню ризиків. У сучасних умовах глобалізації та динамічних ринкових змін стратегічне планування стає ключовим елементом успішного управління, оскільки дозволяє підприємствам адаптуватися до викликів та ефективно використовувати свої конкурентні переваги.

2. Методи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства є невід'ємною частиною стратегічного управління. Внутрішній аналіз зосереджується на оцінці ресурсів, структури, корпоративної культури та фінансового стану організації, що дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони. Найпоширенішим методом є SWOT-аналіз, який надає всебічний огляд внутрішніх і зовнішніх факторів, а також VRIO, ABC-аналіз та оцінка фінансових показників. Зовнішнє середовище охоплює макроекономічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, для аналізу яких застосовують такі методи, як PESTEL-аналіз, аналіз п’яти сил Портера та Benchmarking. Використання цих інструментів допомагає підприємствам визначати ризики та можливості, адаптуватися до змін і приймати обґрунтовані рішення. Регулярний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища створює базу для розробки ефективних стратегій розвитку. В умовах динамічного ринку ці методи є ключем до успішного функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІЮВАННЯ ТОВ «КОТРЕК БУД» В УМОВАХ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Ефективність діяльності ТОВ «Котрек Буд» як суб'єкта міжнародного бізнесу

Конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку є ключовим фактором його довгострокового успіху. Проведене дослідження здійснювалось в умовах діяльності ТОВ «Котрек Буд», яке спеціалізується на будівельних роботах та послугах з метою оцінки його конкурентних переваг та реалізації потенціалу на міжнародних ринках.

ТОВ «Котрек Буд» - це українська компанія, що працює на ринку будівельних послуг понад 10 років. Компанія заснована у 2005 році, спеціалізується на наданні будівельних послуг, а також виробництві та реалізації будівельних матеріалів. За роки існування ТОВ "Котрек Буд" здобуло репутацію надійного партнера у сфері будівництва завдяки впровадженню інноваційних технологій та ефективному управлінню.

Компанія була створена з метою задоволення попиту на якісні будівельні послуги в Україні. З моменту заснування підприємство поступово розширювало спектр своєї діяльності, включаючи проектування, будівництво житлових і комерційних об'єктів, виробництво будівельних матеріалів, а також комплексні рішення в галузі енергоефективного будівництва. Протягом останніх двох десятиліть ТОВ "Котрек Буд" активно інвестує у розвиток виробничих потужностей і впровадження сучасних технологій. У 2015 році компанія відкрила новий завод із виробництва еко-матеріалів для будівництва, що дозволило суттєво збільшити обсяги виробництва та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Основні напрямки діяльності ТОВ "Котрек Буд" включають:

- генеральний підряд у будівництві.
- інженерні роботи та проектування.
- ремонтно-будівельні роботи.

- постачання будівельних матеріалів.

Компанія активно співпрацює з приватними замовниками та державними структурами в Україні. Проте з початком повномасштабної війни в Україні зазнала обмежень в роботі на міжнародному ринку, через посилення логістичних, економічних та регуляторних бар'єрів. Незважаючи на ці виклики, компанія продовжує адаптуватися до нових умов, зміцнюючи свою позицію на внутрішньому ринку та шукаючи нові можливості для розвитку діяльності за кордоном.

Оцінка ефективності діяльності підприємства здійснюється на основі фінансових коефіцієнтів, що характеризують прибутковість (рис. 2.1), продуктивність використання ресурсів та фінансову стійкість.

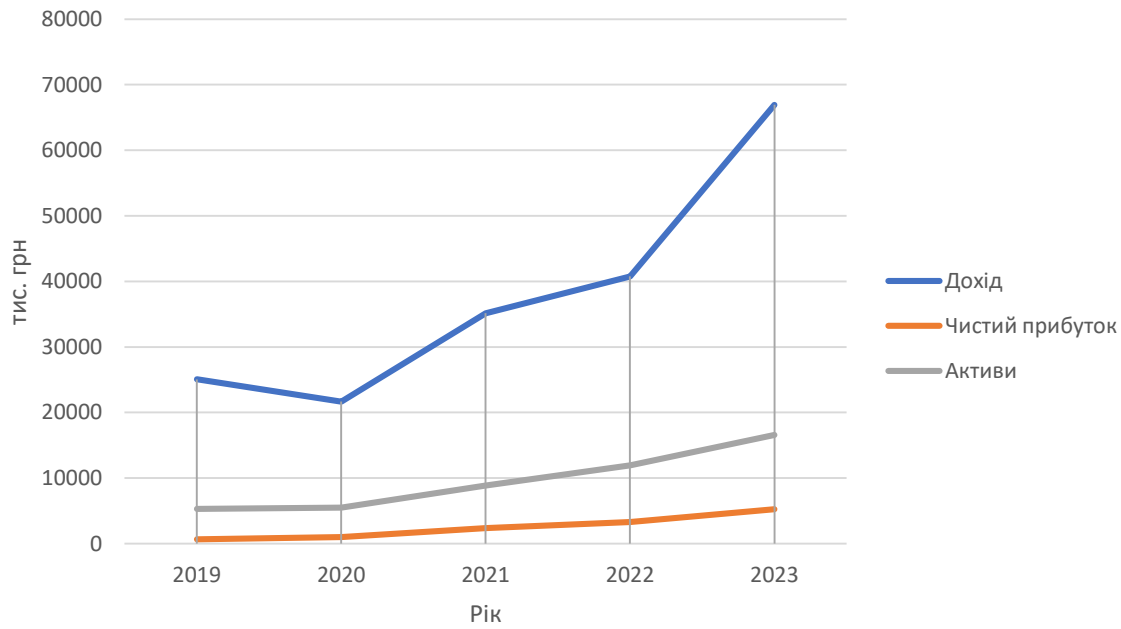

Рис. 2.1. Динаміка фінансових показників ТОВ «Котрек Буд

Джерело: побудовано на основі [додатки Г, Д, Е]

Дохід ТОВ "Котрек Буд" у 2023 році збільшився до 66930 тис. грн, що більше на 64,21 % порівняно з 2022 роком, який становив 40759 тис. грн. Чистий прибуток підприємства збільшився до 5240 тис. грн у 2023 році, показавши зростання на 59,24 % відносно попереднього року, що становив 3290 тис. грн. Збільшення доходу та чистого прибутку ТОВ "Котрек Буд" свідчить про позитивну динаміку розвитку компанії, що зміцнює її фінансову позицію та конкурентоспроможність.

Коефіцієнти ліквідності (табл. 2.1) є важливими фінансовими показниками, які відображають здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок власних оборотних активів.

Таблиця 2.1

Коефіцієнти ліквідності ТОВ «Котрек Буд»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Нормативне значення
Коєфіцієнт поточної ліквідності	3,6	9,7	5,21	10,97	18,1	>2
Коєфіцієнт швидкої ліквідності	0,49	0,7	2,59	2,8	4,52	>1
Коєфіцієнт абсолютної ліквідності	0,45	0,24	0,34	0,54	0,94	>2

Джерело: побудовано на основі [додатки Г, Д, Е]

Коефіцієнт поточної ліквідності на підприємстві у 2023 році значно перевищує нормативне значення, що вказує на надлишок оборотних коштів для покриття короткострокових зобов'язань (рис. 2.2).

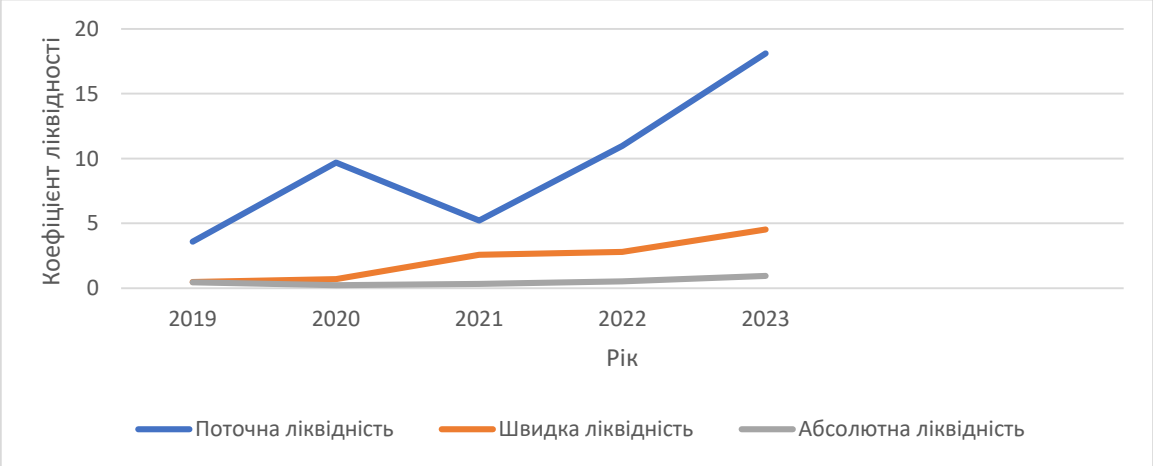

Рис 2.2. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ "Котрек Буд"

Джерело: побудовано на основі [додатки Г, Д, Е]

Коефіцієнт швидкої ліквідності суттєво зріс з 0,49 у 2019 р. до 4,52 у 2023 р., що свідчить про ефективне управління дебіторською заборгованістю. Коєфіцієнт абсолютної ліквідності (найжорсткіший показник) збільшився до

0,94, що є позитивним сигналом, оскільки вказує на наявність на підприємстві достатніх грошових коштів.

Система показників рентабельності (табл. 2.2) допомагають оцінити ефективність діяльності підприємства, вимірюючи його здатність отримувати прибуток від використання ресурсів, капіталу чи обсягів продажу. Ці показники є важливими для власників, інвесторів і менеджерів, оскільки відображають фінансову результативність і перспективи зростання бізнесу.

Рентабельність активів (ROA, Return on Assets) визначається за формулою:

$$ROA = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{середньорічна вартість активів}} \times 100\% \qquad (2.1)$$

Рентабельність активів свідчить, наскільки ефективно підприємство використовує власні активи для отримання прибутку. Оптимальне значення: 5-15 %.

Рентабельність власного капіталу (ROE, Return on Equity) визначається за формулою:

$$ROE = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{середньорічна вартість власного капіталу}} \times 100\% \qquad (2.2)$$

Рентабельність власного капіталу відображає ефективність використання власного капіталу для отримання прибутку. Оптимальне значення: 10-20 %.

Таблиця 2.2

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Котрек Буд»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2019 р. (+,-)
ROA	12,6	17,81	26,90	28,38	31,58	18,98
ROE	16,53	21,60	32,54	36,77	39,80	23,27
Чиста маржа	2,68	4,52	6,76	8,10	7,83	5,15

Джерело: побудовано на основі [додатки Г, Д, Е]

Рентабельність активів (ROA) ТОВ «Котрек Буд» зросла до 31,58 % у 2023 році, що свідчить про ефективне використання активів для отримання прибутку. Рентабельність власного капіталу (ROE) на підприємстві досягла рівня

39,80 % – це вказує на ефективність використання власних ресурсів для створення прибутку. Чиста маржа демонструє зниження з 8,10% у 2022 році до 7.83% у 2023 році (рис. 2.3). Це свідчить про збільшення витрат або зменшення прибутку на одиницю доходу.

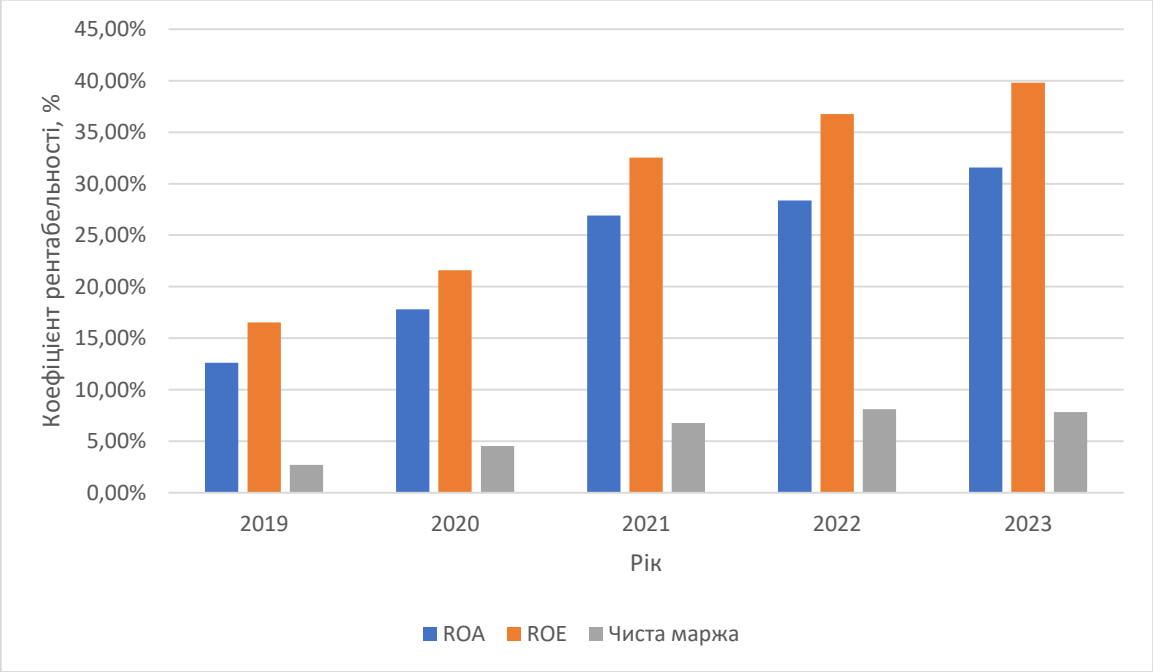

Рис. 2.3 Динаміка коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Котрек Буд»

Джерело: побудовано на основі [додатки Г, Д, Е]

ТОВ «Котрек Буд» демонструє позитивну динаміку фінансової діяльності, що відображається у зростанні доходу на 64,21 % та чистого прибутку на 59,24 % у 2023 році порівняно з попереднім роком. Коефіцієнти ліквідності значно перевищують нормативні значення, вказуючи на високу платоспроможність та ефективне управління активами. Показники рентабельності (ROA – 31,58 %, ROE – 39,80 %) свідчать про високу ефективність використання ресурсів і власного капіталу, хоча деяке зниження чистої маржі до 7,83% може вказувати на збільшення витрат. В цілому, ТОВ «Котрек Буд» має стабільну фінансову позицію та конкурентоспроможність на ринку.

2.2. SWOT-аналіз та оцінка стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «Котрек Буд»

SWOT -аналіз є важливим інструментом для виявлення сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз, які впливають на діяльність компанії. Здійснення SWOT-аналізу дозволяє компанії оцінити поточний стан і визначити напрямки розвитку [3, с. 46]. Цей інструмент сприяє прийняттю об’єктивних управлінських рішень, ефективному розподілу ресурсів і формуванню конкурентної стратегії. В умовах діяльності ТОВ «Котрек Буд» SWOT -аналіз допоможе адаптуватися до зовнішніх умов, таких як міжнародна конкуренція та регуляторні зміни.

SWOT-аналіз ТОВ «Котрек Буд»	
СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS): - досвід у будівництві - висока якість виконання робіт - гнучкість і адаптивність - конкурентоздатні ціни - репутація надійного партнера	СЛАБКІ СТОРОНИ - недостатній досвід роботи за кордоном - мовні та культурні бар'єри - обмежені фінансові ресурси - юридична непідготовленість - залежність від постачальників
МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES): - вихід на ринки Європи та Азії - співпраця з міжнародними партнерами залучення гарантів та інвестицій - впровадження інноваційних технологій	ЗАГРОЗИ (THREATS): - висока конкуренція - зміни в законодавстві та регуляціях - економічні та політичні ризики - логістичні виклики - непізнаваність бренду за кордоном

Рис 2.4 SWOT-аналіз ТОВ «Котрек Буд»

Джерело: побудовано автором

Ефективність роботи компанії на міжнародному рівні значною мірою залежить від її здатності використовувати свої сильні сторони, долати внутрішні слабкості, адаптуватися до нових ринкових умов та враховувати потенційні загрози. Розглянемо детально основні з них та їх вплив на діяльність ТОВ «Котрек Буд».

Досвід у будівництві. Стабільний досвід є основою для формування довіри серед іноземних замовників. Дає змогу ефективно розподіляти ресурси та дотримуватися строків виконання робіт. Служить конкурентною перевагою при участі у міжнародних тендерах. ТОВ «Котрек Буд» має багаторічний досвід роботи на внутрішньому ринку, що дозволило напрацювати знання про специфіку будівельних процесів, технологій, організацію робіт і управління проектами. Завдяки цьому компанія здатна впевнено братися за масштабні та складні будівельні об’єкти.

Висока якість виконання робіт. Забезпечує можливість виходу на ринки з високими вимогами до якості. Підвищує лояльність клієнтів та дозволяє сформувати позитивний імідж компанії. Допомагає укладати довгострокові контракти з іноземними партнерами. ТОВ «Котрек Буд» використовує сучасні технології, матеріали та дотримується будівельних стандартів, що забезпечує високу якість виконання проектів. Це відповідає очікуванням міжнародних клієнтів, які цінують відповідність європейським чи міжнародним стандартам.

Гнучкість і адаптивність. Полегшують входження на нові ринки завдяки здатності швидко враховувати їх особливості. Дають змогу ефективно співпрацювати з іноземними партнерами, адаптуючи процеси до їхніх вимог. Знижують ризики, пов’язані з юридичними або операційними відмінностями між країнами. Компанія може оперативно змінювати підходи до виконання робіт, адаптуючи свої процеси до специфіки нових ринків, різних нормативних вимог, культурних особливостей чи кліматичних умов.

Конкурентоздатні ціни. Допомагає залучити іноземних клієнтів, які шукають баланс між якістю і ціною. Відкриває можливість працювати на висококонкурентних ринках, таких як країни Європи. Забезпечує конкурентну

перевагу перед місцевими компаніями в країнах з високою вартістю робіт. Через нижчу вартість робочої сили та будівельних матеріалів в Україні, ТОВ «Котрек Буд» може запропонувати іноземним замовникам конкурентоспроможні ціни на свої послуги, що особливо актуально для країн з високими витратами у будівельній галузі.

Репутація надійного партнера. Допомагає залучати нових клієнтів на міжнародному ринку, які цінують надійність. Формує основу для участі у масштабних проектах або тендерах, де важливим критерієм є репутація компанії. Підвищує ймовірність укладення довгострокових угод та формування стабільних партнерських відносин. Позитивний досвід співпраці з клієнтами та партнерами на внутрішньому ринку створив основу для формування іміджу надійної компанії. Відгуки, рекомендації та вже реалізовані проекти можуть стати основою для формування довіри серед міжнародних замовників.

Сильні сторони ТОВ «Котрек Буд» забезпечують підприємству потужну основу для стабільної роботи на міжнародному ринку. Вони допомагають підвищити конкурентоспроможність, завоювати довіру іноземних клієнтів і забезпечити стійке зростання у міжнародній діяльності. Однак для максимального використання цих переваг необхідно вдосконалити маркетингові стратегії, адаптувати процеси до нових ринків і розширювати мережу партнерів.

Слабкі сторони підприємства - це внутрішні фактори, які можуть стримувати його розвиток та знижувати конкурентоспроможність. Для ТОВ «Котрек Буд» виявлення та аналіз слабких сторін має критичне значення, особливо у контексті діяльності на міжнародному ринку.

Недостатній досвід роботи за кордоном. Високий ризик помилок у виконанні контрактів через неврахування міжнародних стандартів. Зниження шансів отримати вигідні замовлення через недостатню пізнаваність на міжнародному ринку. ТОВ «Котрек Буд» має значний досвід роботи на внутрішньому ринку, однак відсутність значного досвіду у веденні міжнародних проектів може стати серйозною перешкодою. Специфіка міжнародних

контрактів, включаючи юридичні аспекти, стандарти будівництва та особливості роботи в різних країнах, вимагає додаткових знань і навичок.

Мовні та культурні бар'єри. Можливі непорозуміння під час переговорів, що може призводити до втрати угод. Втрата довіри з боку клієнтів через недоліки в комунікації або незнання ділового етикету. Обмежений доступ до вигідних міжнародних контрактів через слабку презентацію послуг. Робота на міжнародному ринку вимагає ефективної комунікації з іноземними замовниками, партнерами та підрядниками. Недостатній рівень володіння мовами чи нерозуміння культурних особливостей може ускладнювати співпрацю.

Обмежені фінансові ресурси. Затримка в розширенні діяльності через недостатність коштів. Неможливість інвестувати в необхідну модернізацію або сертифікацію для відповідності міжнародним стандартам. Зниження конкурентоспроможності у порівнянні з більш сильними компаніями. Діяльність на міжнародному ринку вимагає значних інвестицій у маркетинг, адаптацію продукції чи послуг, сертифікацію, транспортування та підготовку персоналу. Обмеженість фінансових ресурсів може стримувати компанію від реалізації масштабних проектів.

Юридична непідготовленість. Виникнення юридичних конфліктів з замовниками або партнерами через незнання місцевих законів. Невиконання контрактних зобов'язань через неврахування специфічних норм і вимог. Репутаційні втрати, які можуть обмежити доступ до нових ринків. Будівельні проекти за кордоном часто передбачають дотримання місцевих нормативних актів, правил укладення контрактів, правил техніки безпеки та інших регуляторних вимог. Відсутність досвіду у цьому аспекті може призвести до порушень.

Залежність від постачальників. Підвищення витрат через необхідність транспортування матеріалів або залучення нових постачальників. Ризики зривів строків виконання проектів через перебої у постачанні. Втрата конкурентних

позицій через неможливість швидко адаптуватися до потреб міжнародних клієнтів.

Слабкі сторони ТОВ «Котрек Буд» є потенційними бар'єрами для успішної діяльності на міжнародному ринку. Вони можуть знижувати ефективність виконання міжнародних проектів, збільшувати ризики та ускладнювати доступ до вигідних контрактів.

Для подолання слабких сторін, підприємству необхідно:

- інвестувати у підвищення кваліфікації персоналу (вивчення мов, міжнародних стандартів і законодавства).
- залучати консультантів із міжнародного бізнесу та юристів для підтримки роботи за кордоном.
- створити резерв фінансових ресурсів або залучити інвесторів для підтримки експансії на зовнішні ринки.
- налагоджувати співпрацю з міжнародними постачальниками для забезпечення безперебійних поставок матеріалів.

Можливості - це зовнішні фактори, які створюють передумови для розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення нових стратегічних цілей [28, с. 84]. Для ТОВ «Котрек Буд» виявлення можливостей має ключове значення, оскільки будівельна галузь постійно змінюється під впливом технологічних інновацій, економічних умов та глобалізаційних процесів. Розуміння й ефективне використання можливостей дозволяє компанії не лише утримувати свої позиції, але й займати нові ніші на внутрішньому та міжнародному ринках.

ТОВ «Котрек Буд», як компанія з досвідом і високою якістю виконання робіт, має потенціал для освоєння перспективних напрямків. Це може включати вихід на міжнародний ринок, залучення нових клієнтів через участь у великих інфраструктурних проектах, впровадження сучасних будівельних технологій та партнерство з іноземними інвесторами. Аналіз і використання цих можливостей відкриває перед компанією нові горизонти для розвитку.

Вихід на ринки Європи та Азії. Забезпечує диверсифікацію джерел доходу та зменшує залежність від внутрішнього ринку. Відкриває доступ до великих контрактів і державних тендерів за кордоном. Сприяє підвищенню пізнаваності бренду на міжнародному рівні. Попит на будівельні послуги в країнах Європи та Азії зростає завдяки розвитку інфраструктури, урбанізації та необхідності модернізації старих будівель. ТОВ «Котрек Буд» має потенціал запропонувати конкурентоспроможні ціни та високу якість робіт на цих ринках.

Співпраця з міжнародними партнерами. Забезпечує доступ до інноваційних технологій та передового досвіду. Знижує фінансові ризики завдяки розподілу відповідальності з партнерами. Сприяє прискоренню виходу на міжнародний ринок завдяки підтримці відомих партнерів. Можливість налагодження партнерських відносин із великими іноземними корпораціями або інвесторами, які шукають локальних підрядників для реалізації проектів у різних регіонах.

Залучення грантів та інвестицій. Дозволяє інвестувати у модернізацію обладнання та підвищення кваліфікації працівників. Сприяє реалізації масштабних проектів без значного фінансового навантаження. Забезпечує стійке зростання навіть у періоди економічної нестабільності. Участь у міжнародних програмах підтримки бізнесу (гранти, кредити на пільгових умовах, технічна допомога) може стати додатковим джерелом фінансування для ТОВ «Котрек Буд».

Впровадження інноваційних технологій. Підвищує ефективність виконання робіт і скорочує строки реалізації проектів. Задовольняє запити клієнтів на сучасні будівельні рішення. Зміцнює позиції компанії як інноваційного гравця на ринку. Технологічні інновації у будівництві, такі як використання BIM (Building Information Modeling), енергоефективних матеріалів або модульного будівництва, є перспективними напрямами, які можуть дати компанії конкурентну перевагу.

Можливості, які відкриваються перед ТОВ «Котрек Буд», є ключовими факторами для подальшого розвитку компанії. Використання зовнішніх шансів,

таких як вихід на міжнародні ринки, співпраця з партнерами, залучення інвестицій та впровадження інновацій, дозволяє створити стратегічну перевагу, розширити горизонти діяльності та підвищити конкурентоспроможність. Водночас для реалізації цих можливостей необхідно ретельно планувати кроки, враховуючи як внутрішні ресурси, так і зовнішні виклики. Це сприятиме не лише зростанню компанії, але й її трансформації у гравця міжнародного рівня.

Загрози - це зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства, знизити його конкурентоспроможність або створити бар'єри для розвитку [32]. Для ТОВ «Котрек Буд» у контексті як внутрішнього ринку, так і міжнародної діяльності, аналіз загроз є важливим етапом стратегічного планування. Оскільки будівельна галузь зазнає значного впливу економічних, політичних та регуляторних змін, ідентифікація загроз дозволяє компанії підготуватися до можливих викликів і мінімізувати їхній вплив.

Висока конкуренція. Складнощі у виграші тендерів через низькі ціни конкурентів. Втрата частини ринку через активну діяльність конкурентів. Необхідність інвестувати в маркетинг та підвищення пізнаваності бренду. Будівельний ринок є висококонкурентним як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. Великі компанії з більшою впізнаваністю, фінансовими та технічними ресурсами, а також локальні підрядники можуть створювати серйозну конкуренцію для ТОВ «Котрек Буд». Рішенням даних загроз може бути зосередження підприємства на унікальних конкурентних перевагах, таких як висока якість виконання робіт, а також розширення спектра послуг, включаючи сучасні рішення.

Коливання цін на будівельні матеріали. Зростання собівартості проектів. Зниження прибутковості компанії через нездатність перекласти витрати на замовника. Можливість втрати замовлень через неконкурентну ціну. Вартість будівельних матеріалів значно залежить від ринкових умов, інфляції та логістичних витрат. Коливання цін на імпортні матеріали особливо відчутні у міжнародних проектах, де витрати на транспортування додають додаткове фінансове навантаження.

Зміни у законодавстві. Збільшення витрат на дотримання нових вимог. Затримки в реалізації проектів через складності з отриманням дозволів. Юридичні ризики через нерозуміння місцевого законодавства в інших країнах. Будівельна галузь регулюється складними нормами і правилами, які можуть змінюватися, особливо в міжнародному контексті. Це включає екологічні вимоги, сертифікації, стандарти безпеки, а також податкове законодавство.

Економічна та політична нестабільність. Скорочення кількості замовлень через обмеження бюджетів замовників. Підвищення вартості імпортних матеріалів через валютні ризики. Нестабільність у фінансуванні великих проектів. Економічні кризи, політична напруженість або валютні коливання можуть негативно впливати на попит у будівельній галузі та знижувати інвестиційну активність клієнтів.

Логістичні виклики. Підвищення витрат на транспортування. Затримки у виконанні проектів через проблеми з доставкою. Репутаційні втрати через невчасне виконання зобов'язань. Міжнародна діяльність передбачає складну логістику, пов'язану з транспортуванням будівельних матеріалів, обладнання та персоналу. Особливо це актуально для країн з ускладненими умовами доставки або географічною віддаленістю.

ТОВ «Котрек Буд» варто приділяти особливу увагу моніторингу зовнішнього середовища, залучати експертів для розробки антикризових заходів та шукати шляхи для перетворення загроз на можливості. Такий підхід дозволить компанії не лише уникнути негативного впливу, але й зміцнити свої позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Котрек Буд» демонструє стабільне зростання та високий рівень фінансової ефективності, що підтверджується зростанням доходу на 64,21 % та чистого прибутку на 59,24 % у 2023 році. Підприємство має значно вищі за нормативні показники ліквідності, що свідчить про його високу платоспроможність і ефективне управління оборотними активами.

Рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE) підприємства на рівні 31,58 % та 39,80 % відповідно підтверджують ефективність використання ресурсів і привабливість для інвесторів. Незначне зниження чистої маржі до 7,83 % може свідчити про підвищення витрат, що потребує детального аналізу. Загалом, компанія знаходиться у сильній фінансовій позиції та має високий потенціал для подальшого розвитку, зокрема на міжнародних ринках.

2. SWOT-аналіз демонструє, що ТОВ «Котрек Буд» має всі передумови для успішного розвитку. Однак для досягнення довгострокових цілей компанії важливо зосередитися на таких аспектах:

1) усунення слабких сторін через навчання персоналу, залучення експертів та вдосконалення внутрішніх процесів.

2) активне використання можливостей шляхом впровадження інновацій, розширення ринків та створення стратегічних партнерств.

3) управління загрозами за рахунок аналізу зовнішнього середовища, гнучкості у прийнятті рішень та адаптації до змін.

Ефективна стратегія, заснована на результатах цього аналізу, дозволить ТОВ «Котрек Буд» не лише зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку, а й стати конкурентоспроможним гравцем у міжнародній будівельній галузі.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «КОТРЕК БУД» В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

3.1. Формування стратегічних цілей та пріоритетів розвитку ТОВ «Котрек Буд»

На основі проведеного SWOT-аналізу виявлено ключові сильні сторони, слабкості, можливості та загрози для ТОВ «Котрек Буд». SWOT-аналіз дозволяє не лише оцінити поточні позиції компанії, але й сформувати комплексну стратегію для розвитку на міжнародному ринку. Важливою метою є зміцнення конкурентних переваг, ефективне використання зовнішніх можливостей та розробка механізмів для мінімізації внутрішніх і зовнішніх ризиків. Такий підхід сприятиме не лише успішному освоєнню нових ринків, але й створенню стійкої основи для довгострокового розвитку компанії.

До основних стратегічних цілей розвитку ТОВ «Котрек Буд» на міжнародному ринку можна віднести: розширення присутності на міжнародних ринках, зміцнення конкурентних переваг, розвиток бренду на міжнародному рівні, диверсифікація послуг, фінансова стійкість і адаптивність.

Розширення присутності на міжнародних ринках (наприклад, Польща, Німеччина, країни Балтії) є пріоритетним завданням для ТОВ «Котрек Буд». Ці регіони вибрано завдяки високому попиту на будівельні послуги, зручному географічному розташуванню та сприятливим економічним умовам. Вихід на ці ринки дозволить диверсифікувати джерела доходів, зменшити залежність від внутрішнього ринку та закріпити міжнародну репутацію компанії.

Участь у міжнародних тендерах для залучення масштабних контрактів є ключовим інструментом для ТОВ «Котрек Буд», зокрема, компанія може зосередитися на участі у європейських тендерах, таких як програми ЄС для модернізації інфраструктури. Це забезпечить доступ до масштабних проектів у таких країнах, як Польща чи Німеччина, де існує стабільний попит на будівельні послуги. Участь у подібних ініціативах дозволить компанії зміцнити репутацію,

отримати досвід міжнародного співробітництва та залучити значні фінансові ресурси.

Створення представництв або партнерства у стратегічно важливих регіонах для посилення локальної присутності є ключовим кроком для успішного освоєння нових ринків. Для ТОВ «Котрек Буд» це призведе до відкриття офісів або укладання партнерських угод. Важливість цього кроку полягає у створенні довіри до бренду через локальну присутність, кращу взаємодію з клієнтами та ефективніше управління ресурсами. Шляхи застосування включають налагодження співпраці з місцевими будівельними компаніями, залучення локальних фахівців до управління проектами та адаптацію послуг до потреб конкретного ринку.

Зміцнення конкурентних переваг для ТОВ «Котрек Буд» включає розробку стратегій, які дозволять зберігати стійку позицію на міжнародному ринку. Це передбачає:

- оптимізацію собівартості будівництва: завдяки використанню сучасних технологій та ефективному управлінню ресурсами, компанія може забезпечити конкурентоспроможні ціни без зниження якості.
- використання інноваційних технологій: впровадження таких рішень, як BIM (Building Information Modeling), модульне будівництво та енергоефективні матеріали, дає змогу не лише підвищити продуктивність, але й привабити клієнтів, які цінують екологічність і сучасність.

Зокрема, модульне будівництво дозволяє значно скоротити строки реалізації проектів, зменшити витрати на логістику та забезпечити високу якість завдяки стандартизації процесів. Таке рішення ідеально підходить для міжнародних проектів, де важливими є швидкість і масштабність. Важливість його застосування для компанії полягає у можливості реалізації складних проектів із мінімальними ризиками, що підвищує її конкурентоспроможність та приваблює клієнтів, які цінують ефективність та екологічність [45].

Підтримка високих стандартів якості: це забезпечує відповідність міжнародним вимогам та створює репутацію надійного партнера. Висока якість

проектів формує довіру клієнтів і партнерів, сприяє укладанню довгострокових контрактів та створює позитивний імідж компанії [30]. Для ТОВ «Котрек Буд» це також є важливим елементом, який допомагає залучати міжнародні інвестиції та сертифікувати діяльність за найкращими світовими стандартами.

Важливим інструментом досягнення відповідності міжнародним вимогам є впровадження стандарту ISO 9001:2015. Цей стандарт зосереджується на забезпеченні стабільної якості робіт і послуг, а також на вдосконаленні процесів управління [32, с. 251]. Для ТОВ «Котрек Буд» сертифікація за ISO 9001:2015 буде підтвердженням високого рівня операційної ефективності та надійності. Це дозволить компанії успішно конкурувати на глобальному ринку, залучати нових клієнтів і партнерів. Крім того, відповідність цьому стандарту зможе сприяти зміцненню довіри клієнтів, укладанню довгострокових контрактів і залученню іноземних інвестицій. Для компанії це також створить можливості участі в міжнародних тендерах, які вимагають наявності сертифікатів якості.

3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства

Для успішного досягнення стратегічних цілей підприємство має використовувати комплексний підхід, який включає організаційні, фінансові та маркетингові інструменти. ТОВ "Котрек Буд" - це будівельна компанія, яка спеціалізується на будівництві житлових та комерційних об’єктів, а також на реконструкції інфраструктурних споруд.

Підвищення ефективності міжнародної діяльності ТОВ "Котрек Буд" запропоновано розглянути на прикладі розширення діяльності, зокрема впровадження модульного будівництва.

Модульне будівництво є перспективним напрямком для виходу на європейські ринки завдяки його інноваційності, екологічності та швидкості

реалізації проектів. Розвиток цього напряму може стати ключовим фактором у підвищенні ефективності міжнародної діяльності ТОВ «Котрек Буд».

Попит на модульне будівництво в європейських країнах продовжує зростати завдяки урбанізації, екологічним стандартам та потребі в швидкому зведенні будівель. Найбільш перспективними ринками є такі країни, як: Німеччина, Скандинавські країни, Великобританія та Польща, де європейські споживачі цінують інноваційність, якість і енергоефективність модульних рішень [45]. Для ТОВ «Котрек Буд» це відкриває значні можливості для виходу на нові ринки та розширення діяльності.

Впровадження стратегії виходу на міжнародні ринки через розвиток модульного будівництва потребує структурованого та етапного підходу (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Основні етапи стратегії впровадження модульного будівництва ТОВ «Котрек Буд»

Етап	Завдання
Дослідження ринку	1. Провести аналіз попиту на модульне будівництво в країнах Європи, таких як Німеччина, Польща, Скандинавські країни, де цей сегмент має високий потенціал через актуальність енергоефективних рішень. 2. Вивчити вимоги сертифікації продукції (CE) для відповідності європейським стандартам.
Створення лінії модульного виробництва	1. Модернізувати існуючі виробничі потужності або інвестувати у створення окремої лінії для виготовлення модульних конструкцій. 2. Використовувати екологічно чисті матеріали (наприклад, еко-панелі), що відповідають європейським екологічним стандартам.
Партнерство та логістика	1. Встановити партнерські відносини з європейськими дистриб'юторами та забудовниками для продажу готових модулів. 2. Організувати логістичну мережу для транспортування модулів із виробництва в Україні до європейських клієнтів.
Маркетинг та позиціонування	1. Створити брендинг продукції як екологічно чистої, швидко монтованої та енергоефективної. 2. Використовувати онлайн-платформи для просування модульного будівництва.
Залучення фінансування	1. Отримати грантову підтримку від європейських програм розвитку інноваційного будівництва або залучити інвестиції.

Джерело: побудовано автором

Кожен етап має критичне значення для забезпечення успіху та конкурентоспроможності підприємства на європейському ринку. Послідовність етапів впровадження має взаємозалежний характер: пропущення або недостатнє опрацювання одного з них може значно вплинути на ефективність всієї стратегії. Чітке дотримання таких етапів впровадження дозволить ТОВ «Котрек Буд» оптимізувати витрати, створити конкурентну продукцію та вийти на нові міжнародні ринки з мінімальними ризиками.

Проаналізувавши послідовність етапів впровадження запропонованої стратегії в умовах діяльності ТОВ «Котрек Буд», можна зробити розрахунок економічної вигоди:

1) середня ринкова ціна в ЄС: 1 млн грн за модульний будинок;
2) собівартість одного модульного будинку: 500 тис. грн;
3) плановий обсяг продажів у перший рік: 30 модульних будинків;
4) інвестиції в модульне виробництво: 25 млн грн (створення лінії, сертифікація, маркетинг).

Нами розраховано основні показники ефективності запропонованої стратегії розвитку:

1) Собівартість виробництва:

$$\text{Собівартість} = 500\text{тис. грн} \times 30 = 15\text{млн. грн}$$

2) Дохід (виручка) від продажів:

$$\text{Дохід (виручка)} = 1\text{млн. грн} \times 30 = 30\text{млн. грн}$$

3) Операційний прибуток:

$$\text{Операційний прибуток} = 30\text{млн. грн} - 15\text{млн. грн} = 15\text{млн. грн}$$

4) Рентабельність модульного виробництва:

$$\text{Рентабельність}, \% = \frac{15\text{млн. грн}}{30\text{млн. грн}} \times 100\% = 50\%$$

5) Окупність інвестицій.

Для визначення окупності інвестицій потрібно знати, скільки часу потрібно для повернення вкладених коштів.

$$\text{Окупність} = \frac{25\text{млн. грн}}{15\text{млн. грн}} = 1{,}66 \text{ року}$$

Реалізація стратегії модульного виробництва є економічно вигідною для ТОВ «Котрек Буд». При інвестиціях у розмірі 25 млн грн перший рік діяльності забезпечує:

- дохід на рівні 30 млн грн;
- операційний прибуток відповідно у 15 млн грн;
- рентабельність виробництва – 50 %.

Інвестиції окупаються вже за 1,6 року, що підтверджує високий потенціал прибутковості й ефективності стратегії. Інвестування у модульне будівництво дозволить ТОВ «Котрек Буд» зайняти перспективну нішу на європейських ринках, підвищити прибутковість, окупити початкові інвестиції вже в перших 2 роках реалізації та зміцнити міжнародну конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 3

1. Стратегія розвитку ТОВ «Котрек Буд» базується на ефективному використанні внутрішніх сильних сторін, зовнішніх можливостей та мінімізації ризиків, що дозволяє створити конкурентні переваги на міжнародному ринку. Основними цілями є розширення географії присутності, зміцнення бренду, впровадження інноваційних технологій та забезпечення високих стандартів якості. Участь у міжнародних тендерах, створення локальних представництв і співпраця з регіональними партнерами сприятимуть зміцненню позицій компанії на стратегічно важливих ринках. Впровадження стандартів ISO 9001:2015 забезпечить відповідність міжнародним вимогам, що стане основою для довгострокового розвитку компанії, залучення іноземних інвестицій та успішної конкуренції на глобальному рівні.

2. Розвиток модульного будівництва є перспективною стратегією для підвищення ефективності міжнародної діяльності ТОВ «Котрек Буд». Запропонований структурований підхід до реалізації стратегії дозволяє компанії

ефективно освоїти нові ринки, зокрема європейські, де попит на енергоефективні та екологічні рішення постійно зростає. Економічний аналіз підтверджує ефективність пропозицій: з інвестиціями в розмірі 25 млн грн стратегія забезпечує рентабельність у 50 % та окупність за 1,6 року. Успішна реалізація проекту сприятиме диверсифікації доходів компанії, підвищенню прибутковості та зміцненню її позицій на міжнародному ринку. Цей підхід забезпечить конкурентоспроможність компанії у довгостроковій перспективі та сприятиме створенню сучасного й інноваційного іміджу бренду.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В сучасних умовах глобалізації та підвищеної конкуренції на міжнародних ринках, стратегічне планування є ключовим інструментом забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Проведене дослідження, спрямоване на розробку стратегії розвитку ТОВ «Котрек Буд», дозволило виявити основні напрями для вдосконалення діяльності компанії та зміцнення її позицій на внутрішньому й міжнародному ринках.

На основі теоретичного аналізу, оцінки поточного стану діяльності компанії та розробки стратегічних пропозицій, було зроблено такі висновки:

1. Стратегічне планування є невід'ємною складовою управління підприємством, що дозволяє формувати довгострокові цілі, адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та забезпечувати стійкий розвиток. Таке планування базується на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначенні ресурсів і шляхів досягнення поставлених цілей.

2. Методи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз і аналіз п'яти сил Портера, забезпечують об'єктивну оцінку факторів, які впливають на діяльність компанії. Це дозволяє не лише визначати сильні та слабкі сторони підприємства, але й ідентифікувати можливості та загрози, що створюють основу для розробки ефективних стратегій.

3. Проведений аналіз ефективності діяльності ТОВ «Котрек Буд» показав стабільне зростання доходів та прибутковості компанії. Зростання доходу на 64,21 % і чистого прибутку на 59,24 % у 2023 році підтверджують її фінансову стійкість та конкурентоспроможність. Високі показники ліквідності та рентабельності свідчать про ефективне управління ресурсами, що створює передумови для подальшого розвитку.

4. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Котрек Буд» дозволив виявити ключові сильні сторони, такі як досвід у будівництві, висока якість виконання робіт,

конкурентоспроможні ціни та адаптивність, які можуть бути використані для виходу на міжнародний ринок. Водночас, було визначено слабкі сторони, зокрема недостатній досвід роботи за кордоном і фінансові обмеження, які потребують подолання. Ідентифіковані можливості, зокрема вихід на нові ринки, залучення інвестицій і впровадження інноваційних технологій, створюють перспективу для стратегічного розвитку.

5. На основі проведеного дослідження сформовано стратегічні цілі компанії: розширення присутності на міжнародних ринках, зміцнення бренду, впровадження інноваційних технологій, забезпечення відповідності міжнародним стандартам якості та фінансова стійкість. Розвиток модульного будівництва було визначено як перспективний напрям, що дозволяє ефективно освоїти ринки Європи завдяки високому попиту на енергоефективні та швидко збудовані конструкції. Економічний аналіз підтвердив доцільність реалізації стратегії модульного будівництва. Інвестиції в розмірі 25 млн грн забезпечують рентабельність у 50 % і окупність за 1,6 року, що підтверджує високий потенціал прибутковості. Запропонований структурований підхід до реалізації стратегії дозволяє компанії мінімізувати ризики та ефективно використовувати внутрішні ресурси й зовнішні можливості.

6. Результати дослідження засвідчили, що ТОВ «Котрек Буд» має всі передумови для успішного виходу на міжнародний ринок. Запропонована стратегія розвитку, заснована на результатах SWOT-аналізу, дозволить компанії підвищити ефективність діяльності, диверсифікувати джерела доходу та зміцнити свої конкурентні позиції. Реалізація стратегії модульного будівництва стане ключовим етапом у розширенні присутності на європейських ринках, забезпечуючи зростання доходів, підвищення рентабельності та створення позитивного іміджу бренду.

Таким чином, впровадження розроблених рекомендацій сприятиме досягненню довгострокових цілей ТОВ «Котрек Буд», перетворюючи його на конкурентоспроможного гравця в умовах міжнародного бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф, І. Стратегічне управління. – К.: Основи, 2001. 476 с.

2. Багорка М.О. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI».* Випуск 2/2020. С. 17-22.

3. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навчальний посібник 2-ге вид., випр. і доп. К.: Знання, 2005. 301 с.

4. Баланович А. М. Взаємозв'язок сучасних ринкових тенденцій із стратегіями розвитку підприємств. *Соціально-економічні підсумки 2019 року: реалії та перспективи:* зб. тез наук. робіт учасників Міжнар. наук.- практ. конф. (Львів, 26 – 27 грудня 2019 р.). Львів: Львівська економічна фундація, 2019. С. 49–51.

5. Білецький І. Стимулювання розвитку будівельної галузі: податковий аспект. *Modeling the development of the economic systems* : Хмельницький, Вип. 1, Березень 2023. С. 115–120.

6. Боришкевич І.І. Методологія формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка.* 2018. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/156.pdf (дата звернення 05.12.2024).

7. Бурик З. М. Стратегічне планування розвитку територій, як інструмент управління. *Публічне урядування.* 2020. № 5 (25). С. 53–62. URL : https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-53-62 (дата звернення 12.12.24).

8. Ваврищук В. Макроекономічний огляд. URL: https://smida.gov.ua/news/publications/makroekonomicnijoglad18berezna2022roku (дата звернення: 15.12.2024).

9. Герасимчук, В. Г. "Основи стратегічного менеджменту". – Тернопіль: Економічна думка, 2016. 659 с.

10. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава.* 2020. № 3. С. 66–70.

11. Гуштан Т.В. Місце стратегічного планування у формуванні ефективної політики підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2016. Вип. 20(1). С. 43-46.

12. Друкер, П. Ф. Практика менеджменту. – К.: Основи, 2013. с. 398.

13. Загальносвітові тенденції і сучасні виклики розвитку будівництва. BUDexport. 2018. URL: https://budexport.by/world_ market.php (дата звернення: 26.11.2024).

14. Звіт "Регулювання будівельної галузі у ЄС: сучасні виклики та тенденції" (*Construction Regulation in the EU: Current Challenges and Trends*), Європейська комісія, 2023. URL: https://kbu.org.ua/news/fiec-opublikuvaly-zvit-pro-budivelnu-diialnist-u-yevropi-protiahom-2023-roku (дата звернення: 14.12.2024).

15. Іванов Ю. Б. Стратегія підприємства: підручник / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі, О. В. Ревенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 560 с.

16. Кітченко О.М., Сударкіна С.П. Особливості стратегічного маркетингового планування на промисловому підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2014. Вип. 3 (54). С.115–119.

17. Куденко Н.В. Розвиток системи стратегічного планування в управлінні фірмою. Вчені записки. Науковий збірник. Вип.4. К.: КНЕУ, 2002. С. 137–142.

18. Кулакова С.Ю., Притула А.І. Технології стратегічного планування діяльності підприємств України в умовах нестабільності розвитку економіки. *Ефективна економіка.* 2016. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_14 (дата звернення 24.11.2024).

19. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2022. № 6, т. 2. С. 142–149.

20. Ляшок І. Управління та облік фінансових ризиків в умовах трансформаційних процесів. *Economical.* 2021. Т. 1, № 1(23)2(24). С. 5–13.

21. Манько А.В. Аналіз конкурентного середовища підприємств в сфері міжнародного бізнесу. *Міжнародні економічні відносини в епоху становлення смарт-суспільства 5.0:* збірник матеріалів X науково-практичної студентської конференції (м. Житомир, 21 листопада 2024 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. С. 73-77.

22. Манько А.В. Вплив розвитку комп'ютерних технологій на ефективність діяльності підприємства в сучасних конкуренкурентних умовах. *Студентські наукові читання 2024.* Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету, 28 листопада 2024 р. Житомир: Поліський національний університет. 2024. С.106-108.

23. Манько А.В. Стратегічне планування розвитку підприємства в умовах воєнного часу. *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 442-445.

24. Мармаза О.І. Основи теорії менеджменту / О. І. Мармаза. – Харків: ТОВ «Планета-принт», 2015. – 139 с.

25. Михайленко О.В., Скоморохова С.Ю., Саухіна О.В. Стратегічне планування на підприємствах харчової промисловості. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30(1). С. 108-111.

26. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. К. : Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.

27. Мінцберг Г. Планування стратегій: критичний огляд. – Харків: Гуманітарний центр, 2008. 446 с.

28. Науменко В. Д. Стратегічне планування як основний етап процесу стратегічного планування соціально-економічним розвитком держави. *Вчені*

записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Сер. Публічне управління та адміністрування. 2023. Т. 34 (73) № 1. С. 80–86.

29. Ортинський В.Л., Керницький І.С., Живко З.Б. Фінансовоекономічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посіб. Київ.: Правова єдність, 2019. 544 с.

30. Педько І. А. Фінансові ризики підприємств індустрії будівельних матеріалів. *Ефективна економіка.* 2014. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3675 (дата звернення: 02.12.2024).

31. Пєтков В. Сутність, функції і види стратегічного планування в організації. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ.* 2022. № 2. С. 58–63.

32. Позднякова Л.А., Котик В.О., Стандіо А.К. Удосконалення стратегії управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2017. № 59. С. 249-256.

33. Показники діяльності суб'єктів господарювання. Державна служба статистики України. 2023. URL : https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/fin/pdp/pdp_ue/pdp_zsa_2015_2022ue.xlsx (дата звернення 29.11.24).

34. Попадинець Н.М. Використання стратегічного планування для забезпечення ефективної діяльності підприємств харчової промисловості. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України.* 2018. Вип. 2. С. 82-85.

35. Портер М. Що таке стратегія? URL: http://www.management.com.ua/strategy/str048.html (дата звернення: 02.12.2024).

36. Портер, М. Конкурентна перевага: створення і підтримка високої ефективності. – К.: Альпіна Паблішер, 2009. 716 с.

37. Правдюк Н. Л., Мулик Т. О., Мулик Я. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: обліково-аналітичний аспект: монографія. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 224 с.

38. Про господарські товариства : Закон України від 10.09.1991 №1576-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576- 12#Text (дата звернення: 10.12.2024).

39. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики: Закон України від 1 липня 2010 р. №2411-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411- 17#Text (дата звернення: 30.11.2024).

40. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text (дата звернення: 10.12.2024).

41. Саєнко Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка.* 2020. № 7–8. С. 65–71.

42. Свистович М.Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. Державне управління: теорія та практика. 2013. № 2. С. 37-43.

43. Стратегічне планування для НУО: керівництво з основ. Громадський простір. Липень 2019. URL : https://www.prostir.ua/?kb=stratehichne-planuvannyadlya-nuo-kerivnytstvo-z-osnov (дата звернення 02.12.24).

44. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.

45. Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії україни: аналіз та прогнози. Kiyv School Economics. Технології прогресу. Серпень 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02_09_24_Zvit_Strukturni_zmini_ta_vikliki_v_budivelnii--_industrii (дата звернення: 14.12.2024).

46. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации: Підручник / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд; пер. с 9-го англ. вид. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 412 с.

47. Хаббард, Г., Райс, Дж., Бітті, Р. Стратегічний менеджмент: конкурентоспроможність і глобалізація. – К.: Вид-во «Дніпро», 2017. с. 420.

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

49. Худолій Л. М. Складові фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності: *Ефективна економіка.* 2021. №1. 3 с. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=455 (дата звернення: 15.11.2024).

50. Шарапа В. Г. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 56. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3098/3022 (дата звернення 05.12.2024).

51. Шаров О. М. Економічна дипломатія: основи, проблеми та перспективи: монографія. Національний інститут стратегічних досліджень. Київ: НІСД, 2019. 560 с.

52. Юрчишена Л. В., Каплунська І. В. Концептуальний підхід до забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Ефективна економіка.* 2022. 88 № 12. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.43 (дата звернення: 15.11.2024).

ДОДАТКИ