

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«12» грудня _____ 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№7 від «12» грудня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:
**«Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації
як основа планування діяльності»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
групи МЕ-24М

_____ Анастасія ПАНАСЕНКО

«12» грудня _____ 2025 р.

Керівник: канд. екон. наук, професор
_____ Ольга В'ЮНИК

«12» грудня _____ 2025 р.

Рецензент: _____

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	7
1.1. Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства: сутність та чинники	7
1.2. Особливості планування діяльності економічних суб'єктів на основі результатів аналізу зовнішнього й внутрішнього оточення	11
1.3. Порівняльна характеристика методів і підходів до аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища компанії	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПП «ЄЛИСАВЕТДОРБУД»	28
2.1. Загальні тенденції функціонування ПП «Єлисаветдорбуд»	28
2.2. Оцінка результатів фінансово-господарської діяльності підприємства та індикаторів його фінансового стану	41
2.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Єлисаветдорбуд»	49
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ НА ОСНОВІ ВРАХУВАННЯ ЧИННИКІВ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	55
3.1. Пріоритетні шляхи адаптації підприємства до змін зовнішнього і внутрішнього середовища в умовах воєнного стану	55
3.2. Засоби мінімізації впливу ризиків та загроз на діяльність будівельної компанії	62
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Успішне функціонування будь-якого підприємства сьогодні неможливе без системного розуміння чинників, які формують його середовище, адже саме вони визначають напрями розвитку, рівень ризиків і потенційні можливості для зростання. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити вплив економічних, політичних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників, які формують умови діяльності організації. Водночас дослідження внутрішнього середовища дає змогу оцінити ресурси, компетенції, організаційну структуру, кадровий потенціал і фінансову стійкість підприємства.

У сучасних реаліях української економіки, що перебуває у стані трансформації та адаптації до викликів глобалізації, воєнних наслідків і цифровізації, особливого значення набуває потреба в глибокому стратегічному аналізі. Саме він забезпечує можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень, мінімізації ризиків і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз формує інформаційну основу для розробки ефективних планів розвитку, адаптованих до змін ринкового середовища. Таким чином, дослідження аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища як бази для планування діяльності є актуальним напрямом наукових і практичних пошуків, що сприяє вдосконаленню системи стратегічного управління та забезпеченню стійкого розвитку організацій.

Роль, складові та методичні прийоми до аналізу впливу внутрішнього й зовнішнього середовища на діяльність економічних суб'єктів висвітлено у працях таких дослідників, як: Бабич А.О., Бездітко О.С., Бородавка О.В., Горголюк Я.Ю., Гриневич І.В., Гура Є.Д., Дмитрієва Л.В., Довбня С.Б., Запихляк І.Б., Ковалевська Я.О., Крайнюченко О.Ф., Красовська О.Ю., Кузьмінов М.В., Кушнір І.В., Лелеко Т.Ю., Лисич В.В., Ліщинська В.В., Любіч Т.А., Микуланинець С.І., Міщук Є.В., Мухін А.А., Орлова К.Є.,

Пашенко А.О., Петров П.Г., Петрович М.В., Піддубна Н.М., Пономаренко Р.В., Проценко В.М., Різніченко Л.В., Савіцький А.В., Сіренко К.Ю., Соболева Г.Г., Суха С.С., Харічков С.К., Чуприна Ю.А. та ін.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є узагальнення теоретичних і методичних підходів до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства, а також обґрунтування ефективних напрямів управління ризиками та мінімізації загроз його функціонуванню в умовах воєнних викликів, ринкової нестабільності та цифрової трансформації галузі.

Під час написання кваліфікаційної роботи було вирішено такі завдання:

- розглянуто сутність та чинники внутрішнього й зовнішнього середовища підприємств;
- визначено особливості планування діяльності компаній на основі результатів аналізу зовнішнього й внутрішнього оточення;
- наведено порівняльну характеристику методів і підходів до аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища підприємств;
- проведено оцінку тенденцій та результатів фінансово-господарської діяльності підприємства;
- здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Єлисаветдорбуд»;
- наведено пріоритетні шляхи адаптації фірми до змін зовнішнього і внутрішнього середовища;
- визначено засоби мінімізації впливу ризиків та загроз на діяльність підприємства.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес оцінювання впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємств. Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти врахування результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища під час покращення підходів до планування діяльності будівельної компанії.

Базою досліджень у межах кваліфікаційної роботи слугувало Приватне підприємства «Єлисаветдорбуд».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових, спеціальних та емпіричних методів пізнання, що забезпечили досягнення поставленої мети. Зокрема, застосовано методи теоретичного узагальнення, індукції та дедукції, методи логічного й системного аналізу, методи порівняння, групування й структурного аналізу, економічного аналізу фінансових показників, методи PESTLE-аналізу, SNW-аналізу й TOWS-аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних засад аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства як основи управління його ризиками та забезпечення економічної стійкості. Розроблено рекомендації щодо впровадження інтегрованої системи управління ризиками, орієнтованої на використання цифрових технологій і принципів адаптивного менеджменту, що забезпечує підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у динамічному ринковому середовищі.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в можливості використання запропонованих методичних підходів, аналітичних інструментів та управлінських рекомендацій у діяльності ПП «Єлисаветдорбуд» та інших підприємств будівельної галузі.

Апробація та висвітлення результатів: у процесі виконання даної кваліфікаційної роботи підготовлено тези для участі у конференції на тему: «Методичні підходи до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємств» (Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 06-07 листопада 2025 р., ЦНТУ, м. Кропивницький).

Структура кваліфікаційної роботи. Робота включає вступ, три основні розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Вона викладена на 74 сторінках, включає 22 рисунки, 10 таблиць, 36 літературних джерел та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства: сутність та чинники

Розглянемо основні сутнісні ознаки середовища організацій та чинники впливу. Так, характеризуючи таку економічну категорію, як «середовище підприємства», автор Кушнір І.В. надає наступне визначення: «це багатогранне та комплексне поняття, що являє собою сукупність суб'єктів, факторів та сил прямого та опосередкованого впливу, що здійснюють вплив на всі сфери діяльності та формують його ринкове середовище» [12].

Аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища має на сьогодні ключове значення, оскільки дозволяє підприємству своєчасно виявляти ризики, оцінювати можливості та адаптувати стратегію до змін ринку. Такий підхід допомагає ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, ефективно розподіляти ресурси й підвищувати конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі.

Зовнішнє середовище підприємства у загальному розумінні являє собою сукупність факторів і умов, які формуються поза межами організації та впливають на її діяльність. До них належать економічні, політичні, правові, технологічні й соціальні чинники, що визначають тенденції розвитку ринку, рівень конкуренції та можливості для зростання.

Внутрішнє середовище охоплює ресурси, структуру управління, кадровий потенціал, корпоративну культуру й систему комунікацій, які забезпечують узгодженість дій і досягнення цілей підприємства. Саме взаємодія зовнішніх і внутрішніх факторів формує реальні умови функціонування та розвиток будь-якої організації.

Сіренко К.Ю. вважає, що «внутрішнє середовище підприємства – це комплекс виробничих матеріалів, персоналу, виробничо-інформаційних процесів, цілей і завдань підприємства» [31].

Вітчизняні автори Чуприна Ю.А., Мухін А.А., Гура Є.Д., Гура О.Д. та Бородавка О.В. відзначають, що зовнішнє середовище підприємства охоплює широкий спектр чинників, серед яких стан економіки, кон'юнктура ринку, рівень конкурентного тиску, особливості державного регулювання та законодавчі ініціативи, спрямовані на стимулювання інноваційної діяльності. Саме ці елементи визначають умови функціонування підприємства, впливають на інвестиційну привабливість галузі та формують попит на нові продукти й послуги. Водночас внутрішнє середовище організації включає такі ключові складові, як фінансові ресурси, професійний рівень персоналу, ефективність організаційної структури та особливості корпоративної культури. Вони визначають спроможність фірми адаптуватися до змін, оперативно реагувати на виклики ринку та впроваджувати інновації [34].

Комплексне вивчення цих факторів є необхідною передумовою для формування та реалізації результативних інноваційних стратегій. Для підприємств будівельного сектору це має особливе значення, адже галузь характеризується високою динамічністю, технологічними змінами та потребою у постійному вдосконаленні організаційних процесів і методів управління проєктами. Тому дослідження впливу чинників мікросередовища на ефективність інноваційного розвитку будівельних компаній виступає важливим напрямом підвищення їх конкурентоспроможності та стійкості на ринку [34].

Лелеко Т.Ю. зауважує, що зовнішні або макроекономічні фактори (екзогенні) уособлюють умови, через які на діяльність організації впливає навколишнє середовище. Вони формуються поза межами самої організації, тому підприємство не може їх контролювати чи змінювати, а лише адаптуватися до них. Внутрішні ж або мікроекономічні фактори (ендогенні) діють усередині організації й визначаються її управлінськими рішеннями,

стратегією, структурою та корпоративною культурою. Саме ці фактори залежать від ефективності внутрішньої політики, тому, коригуючи систему управління чи напрями розвитку, організація може пом'якшити або усунути негативний вплив зовнішніх обставин [13].

Красовська О.Ю. виокремлює низку чинників зовнішнього середовища, які здійснюють найбільш вагомий вплив на функціонування економічних суб'єктів в умовах сьогодення (табл. 1.1) [10].

Таблиця 1.1 – Класифікація чинників зовнішнього середовища організації

Група чинників	Характеристика впливу на діяльність підприємства
Політико-правові	Визначають законодавчі рамки функціонування бізнесу, податкову політику, стабільність уряду та рівень державної підтримки галузі.
Економічні	Відображають стан економіки, інфляцію, валютний курс, купівельну спроможність, динаміку ринку.
Соціально-демографічні	Характеризують чисельність населення, рівень життя, доходи, поведінку споживачів і структуру попиту.
Технологічні (науково-технічні)	Визначають рівень технологічного розвитку, інновацій, цифровізації, автоматизації виробництва.
Екологічні	Пов'язані з екологічними вимогами, контролем за впливом на довкілля, політикою сталого розвитку.
Інституційні	Включають діяльність державних і комерційних інститутів, що регулюють і підтримують підприємництво.
Культурно-етичні	Відображають суспільні норми, моральні принципи, цінності та культурні особливості споживання.
Географічні	Охоплюють логістичну доступність, транспортну інфраструктуру, природно-кліматичні умови.

Джерело: складено на основі джерела [10]

Харічков С.К., Горголюк Я.Ю. вважають, що до внутрішніх факторів середовища організації належать умови, що формуються всередині самої системи управління і визначають її ефективність. Це насамперед виробничо-технічний потенціал, кадрові ресурси, фінансовий стан та організаційна структура, які впливають на здатність підприємства адаптуватися до змін і досягати стратегічних цілей. Важливу роль відіграють також мотивація персоналу, рівень управлінської культури, система якості та соціально-екологічна відповідальність. Саме ці чинники визначають внутрішню стійкість, конкурентоспроможність і напрям розвитку організації [33].

Отже, до чинників внутрішнього середовища організації можуть бути віднесені (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація чинників внутрішнього середовища організації

Група чинників	Характеристика впливу на діяльність підприємства
Ресурсні	Охоплюють наявність і ефективність використання трудових, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних ресурсів.
Кадрові	Визначають кваліфікацію персоналу, якість менеджменту, систему мотивації та корпоративну культуру.
Техніко-економічні	Характеризують розвиток виробничої бази, ефективність технологічних процесів, собівартість продукції.
Організаційні	Відображають структуру управління, стиль керівництва, внутрішні комунікації та координацію підрозділів.
Маркетингові	Включають політику збуту, просування, ціноутворення, формування конкурентних переваг.
Конкурентні	Оцінюють позиції підприємства на ринку, частку ринку, конкурентоспроможність та потенціал розвитку.
Науково-технічні (внутрішні)	Пов'язані з рівнем упровадження інновацій, автоматизацією процесів і використанням новітніх технологій.

Джерело: складено на основі джерела [10]

Соболева Г.Г., Бездітко О.С., Пащенко А.О. цілком слушно підкреслюють, що в умовах розбудови цифрової економіки має місце трансформація як внутрішнього, так і зовнішнього середовища провадження бізнесової діяльності. Зовнішнє середовище трансформується через появу нових ринків, цифрових платформ та глобальних інформаційних мереж. Конкуренція стає більш динамічною, виникає явище гіперконкуренції, коли переваги швидко втрачають актуальність, а успіх забезпечує постійне оновлення технологій і бізнес-моделей. Внутрішнє середовище підприємств теж змінюється завдяки впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій. Вони забезпечують ефективніше управління процесами, оптимізацію витрат, розвиток нових компетентностей персоналу. Знання, інноваційність і здатність працювати з даними стають основними ресурсами. Цифровізація також зближує бізнес із клієнтами: споживач перетворюється на співтворця продукту, впливаючи на його функції та якість. Так формується економіка відкритих інновацій, де ідеї надходять не лише зсередини компанії, а й від зовнішніх учасників [32].

Окрім того, цифровізація формує нову модель комунікації, засновану на оперативності, відкритості та багатоканальності інформаційного обміну. Організації переходять від лінійних, односторонніх контактів до динамічного двостороннього діалогу, який відбувається у режимі реального часу через цифрові платформи, соціальні мережі та онлайн-сервіси. Основна зміна полягає у тому, що цифрове середовище зменшує бар'єри між організацією та її аудиторією, забезпечуючи безперервний потік інформації і зворотного зв'язку. Це сприяє підвищенню прозорості діяльності, оперативному реагуванню на запити зацікавлених сторін і більш ефективному прийняттю управлінських рішень. Водночас цифрові технології створюють нові інституційні виклики, включаючи необхідність захисту даних, управління інформаційними ризиками, протидії дезінформації та підтримання довіри у цифровому просторі [23].

Отже, аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища є основою для стратегічного планування, оскільки дозволяє визначити чинники, що формують умови функціонування підприємства. Зовнішнє середовище створює можливості та загрози розвитку, тоді як внутрішні ресурси й управлінські рішення визначають потенціал адаптації до цих умов. Взаємодія обох середовищ забезпечує здатність організації ефективно реагувати на зміни та підтримувати конкурентоспроможність у динамічному ринковому просторі.

1.2. Особливості планування діяльності економічних суб'єктів на основі результатів аналізу зовнішнього й внутрішнього оточення

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища займає проміжне місце між загальноекономічними та функціональними видами аналізу. Він пов'язує макро- і мікрорівні дослідження, забезпечуючи управлінців інформацією для ухвалення стратегічних рішень. У структурі аналітичних процедур такий аналіз є частиною мікроекономічного дослідження, оскільки

зосереджується на вивченні конкретного підприємства, його позицій у ринковому середовищі та взаємодії із зовнішніми факторами. Він тісно пов'язаний із фінансовим, маркетинговим, виробничим і управлінським аналізом, охоплюючи їхні окремі елементи. Завдяки цьому створюється цілісна картина діяльності підприємства, виявляються внутрішні резерви розвитку та зовнішні можливості зростання (рис. 1.1) [2].

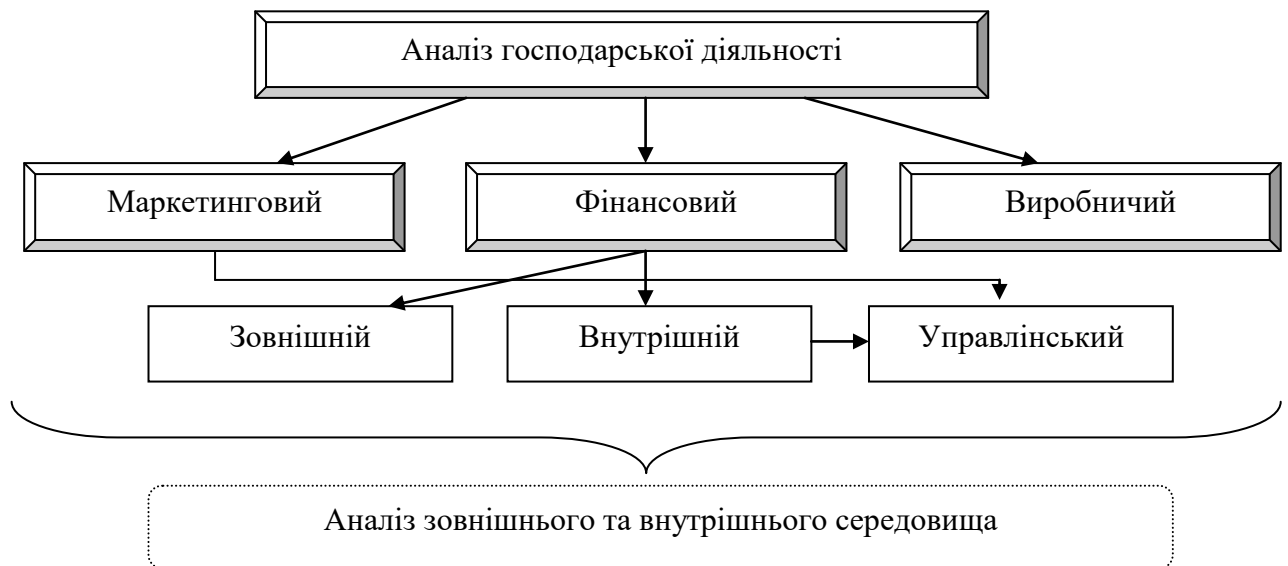


Рисунок 1.1 – Місце аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища організацій відносно інших видів аналітичних процедур

Джерело: [2]

Міщук Є.В., досліджуючи роль внутрішнього та зовнішнього оточення у забезпеченні економічної стійкості господарюючих суб'єктів, акцентує увагу на таких аспектах:

- зовнішнє середовище визначає умови, у яких функціонує підприємство, впливаючи на можливості його розвитку, рівень ризиків, динаміку ринку та конкурентну позицію;
- зміни в політичних, економічних, соціальних і технологічних факторах формують як потенційні загрози, так і нові напрями зростання підприємства;
- здатність організації своєчасно реагувати на коливання зовнішнього середовища забезпечує її економічну гнучкість, стабільність і життєздатність;

- внутрішнє середовище включає ресурси, фінансові можливості, кадровий потенціал, організаційну структуру та систему управління, які є основою підтримання стабільності бізнесу;
- ефективне використання внутрішніх ресурсів дозволяє підприємству адаптуватися до змін, зберігати рівновагу та відновлюватися після дестабілізуючих впливів;
- взаємозв'язок зовнішніх і внутрішніх факторів створює баланс, необхідний для сталого розвитку та формування конкурентних переваг;
- комплексний аналіз обох середовищ сприяє розробці дієвих управлінських рішень, які забезпечують економічну стійкість і довгострокову безпеку підприємства [17].

Савіцький А.В. констатує, що фактори внутрішнього та зовнішнього середовища суттєво впливають на прибутковість діяльності компанії через формування її економічного потенціалу, організаційно-виробничої структури та рівня адаптивності до ринкових умов [30].

Внутрішні фактори (продуктивність праці, технологічна база, фінансова стабільність, ефективність управління) визначають рівень раціонального використання ресурсів, собівартість робіт і конкурентоспроможність продукції. Саме вони забезпечують реалізацію функціональної системи підприємства, впливаючи на планування, організацію й контроль процесів господарювання.

Зовнішні фактори (нормативно-правове середовище, стан ринку, валютні коливання, умови експорту, доступність інвестицій) формують рамкові умови функціонування компанії та визначають можливості отримання прибутку. Вони відображаються у системі забезпечення, впливаючи на витрати, ціноутворення та попит на товари і послуги [30].

Гринєвич І.В. наголошує, що при проведенні аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища господарюючих суб'єктів, важливо дотримуватися низки методологічних принципів, таких як цілеорієнтованість, системність, комплексність, достовірність, ефективність та ін. (рис. 1.2) [2].

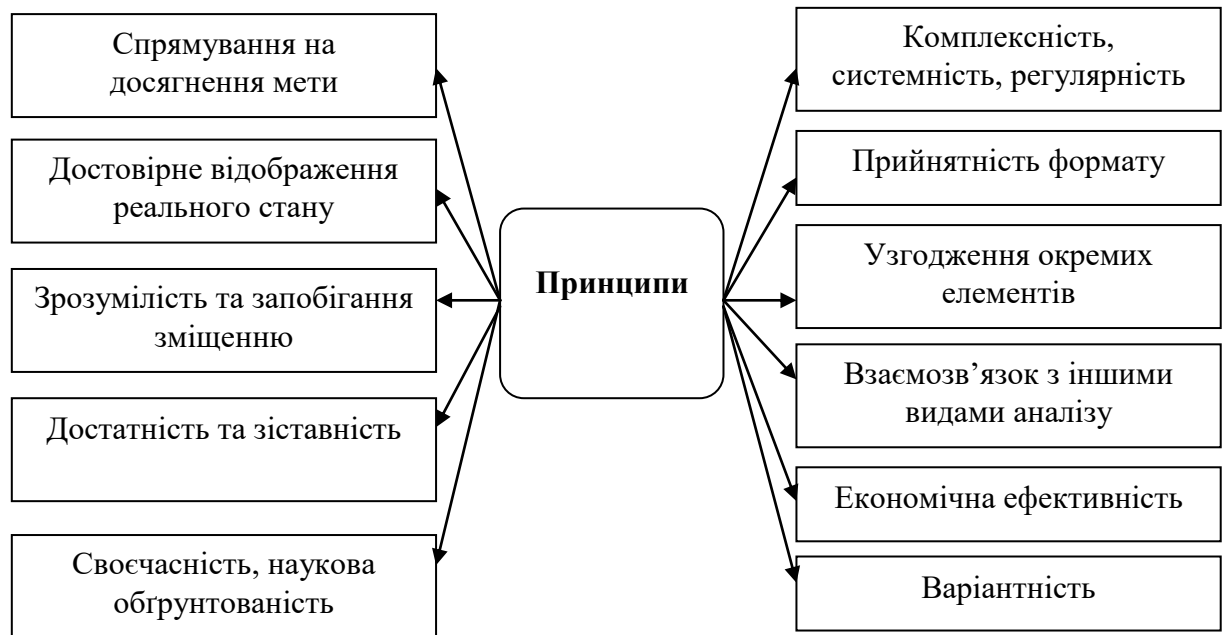


Рисунок 1.2 – Основні принципи аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища організацій

Джерело: [2]

Сутність зазначених принципів зводиться до наступного:

- аналіз повинен мати чітко визначену мету – з'ясування реального стану підприємства, оцінка результатів його діяльності або розроблення стратегії розвитку;
- результати аналізу мають відповідати фактичному стану справ, що можливо лише за умови використання надійних джерел інформації, перевірених даних і правильних розрахунків;
- інформація, отримана під час аналізу, повинна бути чіткою, логічною та доступною для сприйняття, важливо уникати упередженості, викривлення фактів або надмірної суб'єктивності у висновках;
- аналіз має базуватися на повному обсязі даних, що дозволяє зробити обґрунтовані висновки, а показники повинні бути порівнюваними в часі, між структурними підрозділами чи підприємствами галузі;
- дослідження слід проводити вчасно, аби його результати могли бути використані у прийнятті рішень, воно має спиратися на перевірені теоретичні положення, сучасні методики та логіку економічного аналізу;

- підприємство необхідно розглядати як цілісну систему, де всі елементи взаємопов'язані, тобто, аналіз повинен охоплювати усі напрями діяльності, проводитись постійно, а також враховувати кілька можливих сценаріїв розвитку;
- результати аналізу мають бути подані у зручній формі – таблицях, графіках, звітах чи діаграмах, що полегшує сприйняття та використання даних у практичній роботі;
- усі напрями аналітичної діяльності мають бути гармонізовані між собою, аби уникнути дублювання функцій, суперечностей та розбіжностей у висновках;
- аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища повинен бути взаємопов'язаний із фінансовим, маркетинговим, виробничим і стратегічним аналізом, що забезпечує цілісне бачення ситуації;
- проведення аналізу має бути доцільним і результативним, тобто, витрати часу та ресурсів повинні відповідати корисності отриманих результатів для розвитку підприємства [2].

Дослідники Різніченко Л.В., Лисич В.В., Бабич А.О. зауважують, що суперечності між внутрішнім середовищем організації та її стратегією розвитку виникають унаслідок невідповідності наявних ресурсів і управлінських можливостей стратегічним цілям. Для їх подолання автори пропонують низку рішень, які базуються на постійній діагностиці, моніторингу та коригуванні стратегії [28].

Основні підходи до усунення таких розбіжностей полягають у необхідності виконання таких дій:

- виявленні слабких сторін внутрішнього середовища, які можуть перешкоджати реалізації стратегічних завдань;
- адаптації організаційної структури та ресурсного забезпечення до вимог ринку та стратегічних цілей;
- коригуванні або оновленні стратегії управління, якщо її положення не узгоджуються з реальними можливостями підприємства;

- підвищенні ефективності використання внутрішнього потенціалу через удосконалення системи мотивації, підвищення кваліфікації кадрів і модернізацію виробничої бази;
- врахуванні зовнішніх факторів (економічних, політичних, технологічних), які впливають на доцільність та успішність реалізації стратегічних рішень [28].

Конкретизуємо зміст основних етапів аналізу середовища компаній як складової планування їх діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Етапи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації як складової планування господарської діяльності

Етап аналізу	Характеристика змісту та основні дії
1. Підготовчий	Формується мета та завдання аналізу, визначаються джерела інформації, методичний підхід і коло показників, що відображають стан середовища. Здійснюється попередній збір і систематизація даних про зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні) фактори. Головна мета – створити базу для подальшої ідентифікації чинників впливу.
2. Аналітичний	Проводиться поглиблене дослідження факторів середовища із застосуванням різних методів стратегічного аналізу. Доцільно використовувати SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, SNW-аналіз, модель п'яти сил Портера, метод SPACE тощо. Цей етап спрямований на визначення сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз, а також на оцінювання їхнього взаємного впливу. Одночасно формується попередня матриця стратегічних пріоритетів.
3. Кількісно-оцінювальний	На основі систематизованих даних здійснюється кількісна оцінка виявлених факторів. Використовуються методи аналізу ієрархій (MAI), імовірнісні моделі, розрахунок рівня ризику та показників адаптивності. Оцінюється імовірність переважання позитивних тенденцій над негативними, визначається стійкість внутрішнього середовища та здатність організації до змін.
4. Інтерпретаційно-планувальний	Отримані результати інтерпретуються з урахуванням стратегічних цілей організації. Формуються висновки та рекомендації для ухвалення управлінських рішень, визначаються напрями розвитку, резерви підвищення ефективності, заходи з мінімізації ризиків. На основі цього етапу розробляється стратегічний або операційний план діяльності організації.

Джерело: складено на основі джерела [24]

Стратегічні активи організації при плануванні її діяльності, на думку Ліщинської В.В., можна згрупувати за основними напрямками, які формують

конкурентні переваги та забезпечують стійкий розвиток кожного підприємства:

- фінансові активи – рівень ліквідності, стабільність грошових потоків, інвестиційний потенціал;
- технологічні ресурси – сучасне обладнання, інноваційні технології, цифровізація процесів;
- матеріальні активи – виробничі потужності, основні засоби, ефективність використання ресурсів;
- інтелектуальні ресурси – знання персоналу, компетентність, досвід, управлінська культура;
- організаційні активи – структура управління, гнучкість і адаптивність бізнес-процесів;
- маркетингові активи – сила бренду, лояльність споживачів, система дистрибуції та логістики;
- репутаційні активи – ділова репутація, рівень довіри партнерів і клієнтів [14].

Використання результатів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища компанії передбачає також врахування ризиків та розроблення комплексу дій щодо управління ними, а також низки заходів щодо адаптації до зміни умов оточення.

Рудніченко Є., Гавловська Н., Красноштан В. вважають, що «ризик – це результат невизначеності умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливає на досягнення поставленої цілі» [29].

В умовах нестабільного середовища управління ризиками при плануванні діяльності організації набуває стратегічного значення. Як зазначає Демченко Г.В., основою ефективного ризик-менеджменту є комплексний підхід, що включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг і мінімізацію можливих загроз, включаючи:

- орієнтацію на гнучкість і стійкість бізнес-процесів, які дозволяють швидко реагувати на зовнішні зміни;

- активне використання цифрових технологій – аналітики даних, систем раннього попередження, штучного інтелекту – для прогнозування ризикових подій;
- посилення кібербезпеки та захисту інформаційних систем як складової загальної безпеки бізнесу;
- розвиток партнерських відносин і мережевої взаємодії для спільного управління ризиками;
- акцент на соціальній та екологічній відповідальності, що підвищує довіру стейкхолдерів і зменшує репутаційні ризики [3].

Загалом, планування діяльності підприємства має ґрунтуватися на глибокому аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки саме їх взаємодія визначає можливості й обмеження розвитку. Розуміння чинників впливу надає змогу адаптувати стратегію компанії до ринкових умов, забезпечуючи її стійкість і конкурентоспроможність. Врахування результатів аналітичного дослідження дозволяє сформувати ефективну систему управління, зорієнтовану на досягнення стратегічних цілей і мінімізацію ризиків у мінливому середовищі, гнучко вносити зміни та коригувати власну діяльність за потреби.

1.3. Порівняльна характеристика методів і підходів до аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища компанії

Досягнення результативності господарської діяльності підприємств у сучасних умовах можливе лише за умови впровадження системного та обґрунтованого підходу до дослідження як внутрішніх, так і зовнішніх факторів середовища. Динамічні процеси, що відбуваються у фінансово-економічній, політичній та соціальній сферах, постійно трансформують умови функціонування організацій, створюючи нові виклики та ризики. У зв'язку з цим ефективне управління потребує від керівника високого рівня професійної підготовки, здатності глибоко розуміти вплив чинників

середовища та застосовувати сучасні методи і аналітичні інструменти для їх комплексної оцінки [22].

Дослідники підкреслюють, що в умовах зростаючої нестабільності економічних і соціальних процесів спостерігається тенденція до відмови від традиційних управлінських моделей на користь більш гнучких та адаптивних методів управління. Такі підходи дозволяють підприємствам своєчасно реагувати на постійні зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільність операційних процесів. У сучасному науковому та практичному дискурсі зростає увага до інтегрованих систем управління, які поєднують аналітичні, стратегічні й інноваційні інструменти. Вони сприяють зміцненню стійкості організацій, підвищенню їх здатності ефективно функціонувати в умовах невизначеності та зберігати конкурентоспроможність навіть за турбулентного ринкового середовища [11].

Методичні інструменти, що застосовуються для дослідження середовища діяльності підприємства, доцільно поділяти на три основні групи: ті, що орієнтовані на аналіз внутрішніх чинників, методи, призначені для вивчення зовнішнього середовища, а також інтегровані підходи, які забезпечують комплексну оцінку обох складових системи функціонування організації.

Для дослідження зовнішніх умов діяльності компаній найбільш розповсюдженими є такі методики, як PESTLE-аналіз, STEEPLE-аналіз та їхні різновиди, а також ETOM-аналіз та інші сучасні інструменти, що дають змогу оцінити вплив різних факторів на стратегічні орієнтири розвитку підприємства.

PESTLE-аналіз використовується для системного дослідження макросередовища підприємства та полягає у виявленні й оцінюванні сукупності чинників зовнішнього впливу. Він охоплює шість основних груп факторів:

- політичні (P) – що відображають державну політику, регулювання та стабільність;

- економічні (E) – пов’язані з макроекономічними тенденціями, рівнем інфляції, валютними коливаннями та динамікою ринку;
- соціальні (S) – які характеризують зміни у споживчих перевагах, демографічних процесах і культурних особливостях;
- технологічні (T) – що визначають рівень інновацій, цифровізації та науково-технічного прогресу;
- правові (L) – які охоплюють законодавчі норми, податкову політику та вимоги до ведення бізнесу;
- екологічні (E) – що враховують екологічну політику, тенденції сталого розвитку й вимоги до збереження навколишнього середовища [6].

STEERPLE-аналіз є розширеною модифікацією PESTLE-методу і надає змогу глибше охопити впливові складові макросередовища підприємства. У процесі його проведення досліджуються такі ключові аспекти:

- соціально-демографічна складова, що відображає динаміку населення, рівень освіти, культурні цінності та поведінкові особливості споживачів;
- технологічна, яка характеризує темпи впровадження інновацій, розвиток цифрових технологій і автоматизації;
- економічна, що включає аналіз макроекономічної ситуації, купівельної спроможності та інвестиційної активності;
- екологічна, пов’язана з природоохоронними вимогами, впливом підприємств на довкілля та впровадженням принципів сталого розвитку;
- політична, яка визначає ступінь стабільності, державне регулювання та зовнішньоекономічну політику;
- правова, що охоплює систему нормативно-правових актів, які регулюють підприємницьку діяльність;
- етична, яка спрямована на оцінку корпоративної культури, соціальної відповідальності бізнесу й дотримання моральних норм у процесі господарювання [5].

ЕТОМ-аналіз (Environmental Threats and Opportunities Matrix) полягає у формуванні матриці, що відображає загрози та можливості, які виникають у зовнішньому середовищі підприємства. Цей інструмент спрямований на систематизацію ключових зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації, з подальшою їх кількісною та якісною оцінкою. Перелік таких чинників зазвичай стандартизований і включає 10-15 найбільш значущих елементів, що охоплюють економічні, політичні, технологічні, соціальні, правові та екологічні аспекти. Для визначення рівня впливу кожного фактора використовується експертне оцінювання, яке дозволяє отримати обґрунтовані висновки щодо потенційних ризиків і перспектив розвитку. Результати ЕТОМ-аналізу створюють основу для стратегічного планування, допомагаючи керівництву підприємства обрати оптимальні напрями дій у відповідь на зовнішні виклики [21].

Для дослідження внутрішнього середовища підприємства широко використовуються сучасні аналітичні підходи, серед яких провідне місце посідає система ключових показників ефективності (KPI – Key Performance Indicators). Її сутність полягає у визначенні та вимірюванні показників, що відображають рівень досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. До складу KPI можуть входити як кількісні індикатори – продуктивність праці, рентабельність, обсяг продажів, частка ринку, так і якісні – рівень задоволеності клієнтів, якість обслуговування, ефективність внутрішніх комунікацій тощо.

Використання системи KPI дає змогу керівництву об'єктивно оцінювати результати діяльності структурних підрозділів і окремих працівників, виявляти сильні та слабкі сторони управлінських рішень, а також своєчасно коригувати стратегію розвитку компанії. Крім того, KPI виступають дієвим інструментом мотивації різних категорій персоналу, оскільки забезпечують прозорість оцінки результатів праці, сприяють зростанню ефективності трудової діяльності, а також узгодженню особистих і корпоративних цілей [11].

Матриця BCG (Boston Consulting Group Matrix) є одним із найвідоміших інструментів стратегічного аналізу, який застосовується для оцінювання позицій підприємства або його окремих бізнес-напрямів на ринку. Її основою є співвідношення відносної частки компанії на ринку та темпів зростання цього ринку, що дозволяє класифікувати об'єкти аналізу за чотирма основними категоріями: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» (або «знаки питання») та «собаки».

Застосування матриці BCG допомагає визначити, які напрями діяльності потребують подальших інвестицій, які доцільно підтримувати на поточному рівні, а від яких варто поступово відмовлятися. Таким чином, цей метод забезпечує основу для формування збалансованого портфеля продуктів або послуг, оптимізації ресурсів та підвищення загальної ефективності бізнесу [6].

Аналіз результатів успішності підприємства та ключових факторів успіху є важливим елементом оцінювання внутрішнього потенціалу організації. Його мета полягає у виявленні тих напрямів діяльності, що забезпечують досягнення стратегічних цілей і створюють конкурентні переваги. У процесі такого аналізу досліджуються основні підсистеми підприємства, серед яких маркетинг, інноваційна діяльність, виробництво, управління персоналом, система менеджменту та фінанси.

Комплексна оцінка цих складових дозволяє визначити, які фактори найбільше впливають на ефективність роботи компанії – від рівня задоволення потреб споживачів і гнучкості виробничих процесів до якості управлінських рішень і фінансової стабільності. Результати аналізу використовуються для формування рекомендацій щодо посилення сильних сторін, усунення виявлених недоліків та підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства [4].

GAP-аналіз є ефективним аналітичним інструментом, який використовується для виявлення розривів між поточним станом підприємства та бажаними результатами його діяльності. Основна мета цього

підходу полягає у визначенні відхилень між наявними можливостями організації та поставленими стратегічними цілями, що дозволяє зрозуміти, які саме ресурси, компетенції чи процеси потребують удосконалення.

У ході проведення GAP-аналізу формується чітке уявлення про те, де перебуває підприємство зараз, куди воно прагне рухатися, і яким чином можливо подолати наявні прогалини. На основі отриманих результатів розробляються практичні заходи щодо оптимізації управлінських процесів, підвищення ефективності використання ресурсів, вдосконалення структури та механізмів реалізації стратегічних планів. Таким чином, GAP-аналіз виступає важливим інструментом стратегічного планування, спрямованим на забезпечення сталого розвитку підприємства [9].

SNW-аналіз використовується для комплексної оцінки внутрішнього стану підприємства та визначення рівня розвитку його ключових елементів. Сутність цього методу полягає в ідентифікації сильних, нейтральних і слабких сторін діяльності організації, що дозволяє отримати об'єктивну картину її поточного потенціалу. Для кожної досліджуваної складової – ресурсів, управлінських процесів, організаційної структури, кадрового потенціалу, маркетингової або фінансової системи – встановлюється відповідна характеристика: сильна (Strength), нейтральна (Neutral) або слабка (Weakness).

Результати SNW-аналізу формують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на посилення конкурентних переваг і мінімізацію внутрішніх недоліків. Такий підхід дозволяє керівництву підприємства не лише оцінити поточний рівень ефективності, а й розробити заходи щодо підвищення результативності функціонування окремих підсистем і підприємства в цілому [16].

SWOT-аналіз є інтегрованим методом стратегічного оцінювання, який поєднує аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку підприємства. Його проведення дає змогу визначити сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони організації, тобто характеристики її внутрішнього середовища, а

також виявити можливості (Opportunities) та загрози (Threats), що формуються під впливом зовнішніх чинників.

Такий підхід забезпечує комплексне розуміння позицій компанії на ринку, дозволяє виявити стратегічні переваги, потенційні ризики та ресурси для зростання. На основі результатів SWOT-аналізу керівництво може приймати обґрунтовані рішення щодо подальших напрямів розвитку, вибору оптимальної стратегії поведінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства у змінному середовищі [11].

TOWS-аналіз є логічним продовженням та практичним розвитком SWOT-методу, оскільки дозволяє не лише ідентифікувати внутрішні й зовнішні чинники впливу, а й встановити між ними взаємозв'язки. Його суть полягає у співставленні сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін підприємства з можливостями (Opportunities) та загрозами (Threats) зовнішнього середовища, що дає змогу розробити конкретні стратегічні альтернативи [36].

Загалом, розширена матриця SWOT-аналізу діяльності компанії може бути представлена у вигляді табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Розширена матриця SWOT-аналізу діяльності компанії

	Зовнішнє середовище	
	Можливості (М)	Загрози (З)
	1...2...3...	1...2...3...
Внутрішнє середовище		
Сильні сторони (С)	СіМ	СіЗ
1...2...3...	1...2...3...	1...2...3...
Слабкі сторони (Сл)	СліМ	СліЗ
1...2...3...	1...2...3...	1...2...3...

Позначення: СіМ – поєднання сильних сторін і можливостей; СіЗ – поєднання сильних сторін і загроз; СліМ – поєднання слабких сторін і можливостей; СліЗ – поєднання слабких сторін і загроз

Джерело: [31]

Завдяки такому підходу можна визначити, які внутрішні ресурси доцільно використати для реалізації наявних можливостей або нейтралізації

зовнішніх загроз, а також які слабкі сторони потребують усунення чи компенсації. TOWS-аналіз сприяє формуванню збалансованих управлінських рішень, підвищенню адаптивності підприємства до змін ринку та забезпеченню стратегічної стійкості в довгостроковій перспективі [36].

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки дедалі більшого значення набуває використання інтегрованих цифрових інструментів аналізу, що забезпечують новий рівень точності та глибини дослідження діяльності підприємств. Запровадження технологій розширеної аналітики даних створює можливості для комплексного оцінювання процесів, оперативного виявлення тенденцій і закономірностей, а також прогнозування майбутніх сценаріїв розвитку.

Серед найефективніших засобів у цьому контексті варто виокремити Qlik Sense, Power BI та інші сучасні програмні продукти, що дозволяють інтегрувати дані з різних джерел, візуалізувати результати у зручній формі та забезпечувати багатовимірний аналіз ключових показників. Використання таких рішень дає змогу істотно підвищити якість управлінських рішень, скоротити час на обробку інформації та сформувати гнучку аналітичну систему, здатну підтримувати стратегічне планування в умовах високої динаміки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Узагальнимо найбільш поширені методи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організацій у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика методів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії

Метод	Сутність методу	Переваги	Обмеження
PESTLE-аналіз	Досліджує вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних чинників на діяльність підприємства.	Дає змогу комплексно оцінити макросередовище та визначити загрози й можливості.	Не враховує внутрішні фактори впливу.
STEEPLE-аналіз	Розширює PESTLE-аналіз, додаючи оцінку етичних і соціальних аспектів впливу зовнішнього середовища.	Поглиблює розуміння соціально-культурного та морального контексту діяльності.	Висока складність якісної оцінки нематеріальних факторів.

Метод	Сутність методу	Переваги	Обмеження
ETOM-аналіз	Формує матрицю можливостей і загроз для підприємства з урахуванням зовнішніх тенденцій.	Дозволяє системно класифікувати чинники ризику та розвитку.	Не розглядає внутрішні ресурси компанії.
KPI-методика	Визначає ефективність діяльності організації через систему ключових показників результативності.	Дає змогу оцінити рівень досягнення стратегічних цілей.	Вимагає ретельного налаштування показників і періодичного оновлення.
Матриця BCG	Визначає стратегічні позиції продуктів або напрямів бізнесу за темпами зростання ринку та часткою участі на ньому.	Дозволяє раціонально розподілити ресурси між бізнес-напрямами.	Не враховує зовнішні економічні фактори.
Аналіз ключових факторів успіху	Визначає внутрішні чинники, що забезпечують конкурентні переваги й стратегічну стійкість організації.	Сприяє формуванню ефективної стратегії розвитку.	Суб'єктивність у визначенні ключових показників.
GAP-аналіз	Виявляє розрив між поточним станом підприємства та бажаними результатами.	Дозволяє окреслити напрями вдосконалення управління.	Не враховує зовнішні обмеження ринку.
SNW-аналіз	Оцінює сильні, нейтральні та слабкі сторони діяльності підприємства.	Простий і наочний інструмент для внутрішньої діагностики.	Не показує вплив зовнішніх загроз.
SWOT-аналіз	Узагальнює сильні й слабкі сторони підприємства та зіставляє їх із можливостями і загрозами середовища.	Дозволяє узгодити внутрішні ресурси з зовнішніми умовами.	Висока частка суб'єктивності оцінювання.
TOWS-аналіз	Поєднує результати SWOT для побудови стратегічних альтернатив на основі взаємозв'язків між чинниками.	Сприяє вибору оптимальної стратегії розвитку компанії.	Складність у кількісному визначенні взаємозалежностей.

Джерело: узагальнено автором

Варто підкреслити, що вибір методів аналізу безпосередньо залежить від мети дослідження, специфіки діяльності підприємства, особливостей його галузі та обсягу наявної інформації. Відповідність інструментів обраним завданням визначає глибину та точність отриманих результатів, які у подальшому становитимуть підґрунтя для прийняття управлінських рішень. Водночас рівень ефективності аналітичного процесу значною мірою

зумовлюється професійними компетентностями, досвідом і аналітичними навичками фахівців, які здійснюють оцінку [22].

Правильно підібрані методичні прийоми та їх послідовне застосування забезпечують створення надійного інформаційного підґрунтя для прийняття управлінських рішень, що відповідають стратегічним цілям підприємства. Вдале поєднання аналітичних інструментів із сучасними підходами до управління сприяє підвищенню ефективності діяльності компанії, зниженню ризиків та зміцненню її конкурентних позицій на ринку.

Проведене дослідження теоретичних основ аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств підтвердило, що ефективність планування їх діяльності безпосередньо залежить від глибини та системності такого аналізу. Виявлено, що зовнішнє середовище визначає межі можливостей організації, формуючи умови її функціонування, тоді як внутрішнє середовище відображає її ресурсний потенціал, структуру управління, кадрову компетентність і технологічний рівень. Саме їх взаємодія забезпечує здатність підприємства своєчасно реагувати на виклики, адаптувати стратегію та зберігати конкурентоспроможність.

В цілому, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є необхідною умовою стратегічного планування діяльності підприємства, оскільки забезпечує інформаційну основу для розроблення стійких, адаптивних і результативних управлінських рішень в умовах постійної мінливості економічного простору

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПП «ЄЛИСАВЕТДОРБУД»

2.1. Загальні тенденції функціонування ПП «Єлисаветдорбуд»

Приватне підприємство «Єлисаветдорбуд» здійснює свою основну діяльність у сфері будівництва доріг і автострад відповідно до класифікації КВЕД 42.11. Окрім цього, підприємство має дозвіл на провадження робіт за низкою суміжних напрямів, що розширюють його виробничо-господарський профіль. Зокрема, фірма може виконувати ремонт і технічне обслуговування промислового обладнання, будівництво мостів і тунелів, знесення будівель, а також підготовчі роботи на будівельних майданчиках. Додатково підприємство займається різними видами будівельно-монтажних і спеціалізованих робіт, ремонтом автотранспорту, а також оптовою торгівлею паливом, будівельними матеріалами, деревиною та сантехнічним обладнанням.

Окрім цього, до діяльності компанії належать вантажні автомобільні перевезення, допоміжне обслуговування наземного транспорту, інша допоміжна діяльність у транспортній сфері, а також надання послуг з прибирання та благоустрою територій і ландшафтного дизайну. Така диверсифікація видів діяльності забезпечує підприємству гнучкість, стабільність функціонування й можливість комплексного виконання будівельно-дорожніх проєктів.

Аналізуючи динаміки активів балансу ПП «Єлисаветдорбуд» на основі фінансової звітності даного підприємства за період 2020-2024 років, яка наведена в Додатках А-Д, перш за все, відобразимо тенденції зміни основних засобів, зокрема, їх первісної й залишкової вартості, а також зносу. З рис. 2.1 можемо констатувати, що протягом досліджуваного періоду підприємство поступово нарощувало й оновлювало свій виробничий потенціал.

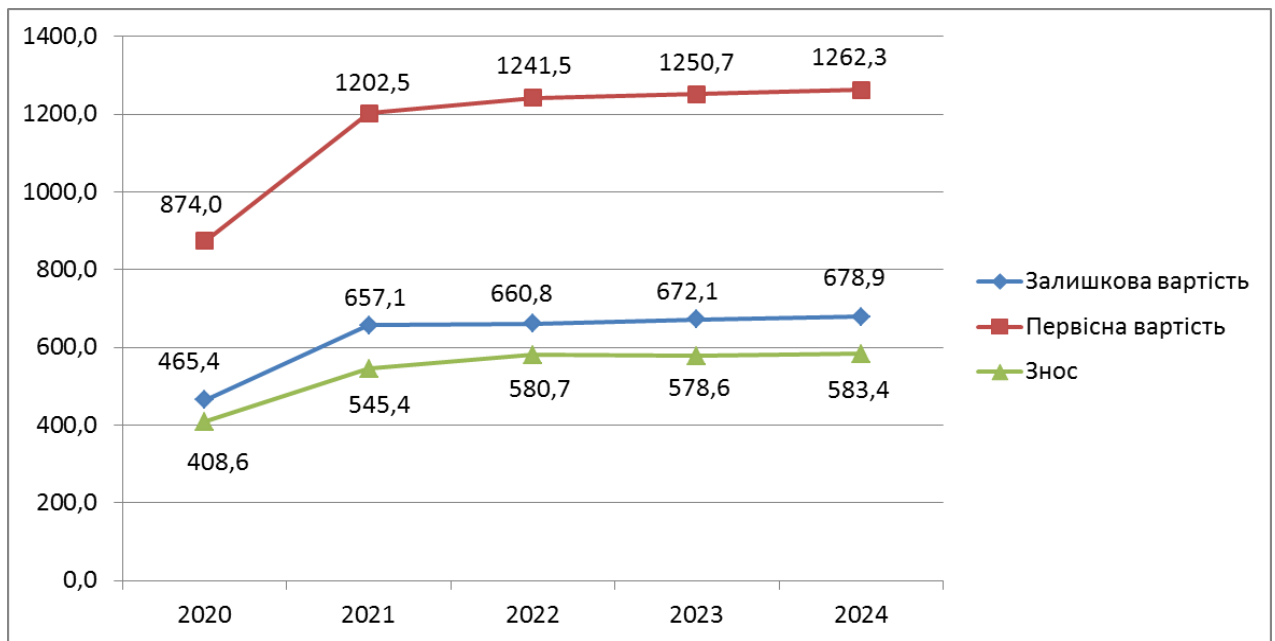


Рисунок 2.1 – Вартість основних засобів ПП «Єлисаветдорбуд»
за період 2020-2024 років, тис. грн

Джерело: складено автором за даними Додатків А-Д

У 2020 році первісна вартість основних засобів становила 874,0 тис. грн, тоді як залишкова вартість дорівнювала 465,4 тис. грн, а сума зносу – 408,6 тис. грн. Це свідчить про значну частку зношених активів у структурі майна підприємства. Уже в 2021 році спостерігається істотне збільшення первісної вартості до 1202,5 тис. грн, що вказує на інвестиції у придбання нової техніки або модернізацію основних засобів. Водночас знос зріс до 545,4 тис. грн, що природно при розширенні обсягів активів, але залишкова вартість зросла до 657,1 тис. грн, демонструючи позитивний ефект оновлення основних фондів.

У 2022-2023 роках динаміка стабілізувалася: первісна вартість піднялася до 1241,5-1250,7 тис. грн, що свідчить про помірне оновлення або переоцінку активів. Знос у цей період коливався в межах 578,6-580,7 тис. грн, а залишкова вартість зросла до 672,1 тис. грн, що є ознакою відносної рівноваги між процесами амортизації та оновлення.

До 2024 року первісна вартість досягла 1262,3 тис. грн, а знос – 583,4 тис. грн. При цьому залишкова вартість зросла до 678,9 тис. грн, що свідчить

про збереження позитивної тенденції у використанні й підтриманні основних засобів у належному стані. Така динаміка підтверджує, що підприємство не лише компенсує природний знос, а й забезпечує поступове нарощування технічного потенціалу.

Тенденції щодо зміни вартості запасів даної фірми проілюстровано за допомогою рис. 2.2.

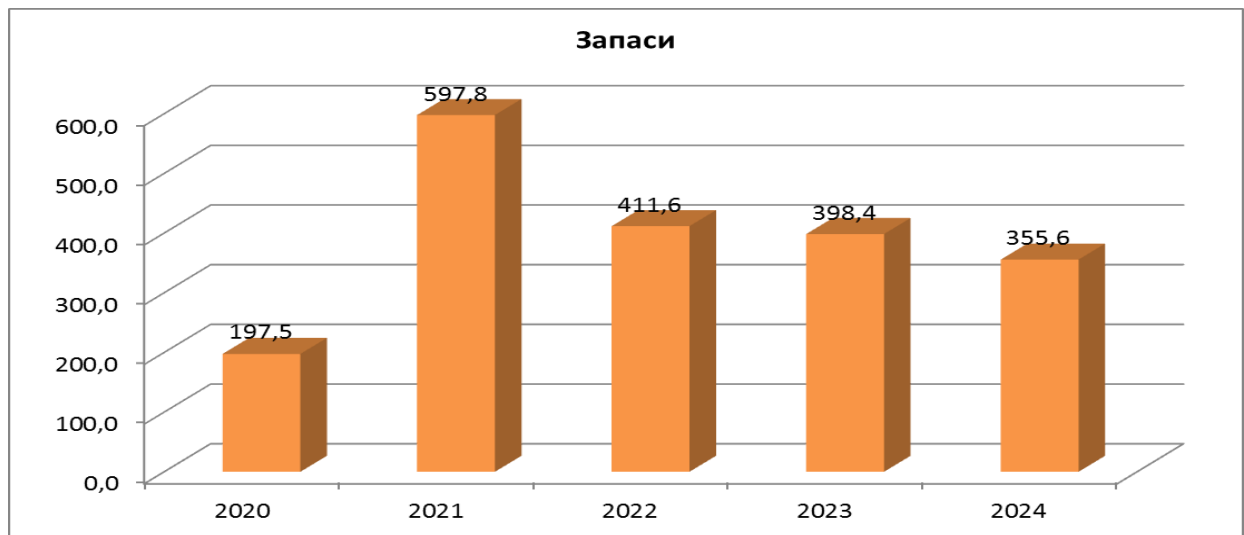


Рисунок 2.2 – Вартість запасів ПП «Єлисаветдорбуд»
за період 2020-2024 років, тис. грн

Джерело: складено автором за даними Додатків А-Д

У 2020 році обсяг запасів становив 197,5 тис. грн, що можна розглядати як базовий рівень, достатній для забезпечення безперебійної діяльності підприємства за умов помірних обсягів виробництва. Проте вже у 2021 році відбулося суттєве зростання цього показника – до 597,8 тис. грн. Такий різкий стрибок свідчить про активізацію виробничої діяльності, розширення обсягів будівельно-дорожніх робіт або формування стратегічного запасу матеріалів для виконання великих замовлень.

У подальшому, починаючи з 2022 року, запаси почали скорочуватися: до 411,6 тис. грн у 2022 році, 398,4 тис. грн у 2023 році та 355,6 тис. грн у 2024 році. Зменшення цього показника, ймовірно, зумовлене переходом підприємства до раціональнішої політики управління запасами, спрямованої на оптимізацію оборотного капіталу, зниження витрат на зберігання

матеріалів і більш точне планування потреб у ресурсах. Загальна тенденція демонструє, що після пікового зростання у 2021 році підприємство адаптувалося до ринкових умов, поступово зменшуючи обсяги запасів до економічно обґрунтованого рівня. Водночас, збереження їх вартості на рівні понад 350 тис. грн у 2024 році свідчить про наявність достатнього матеріального ресурсу для підтримання безперервності виробничого процесу.

Зміни поточної дебіторської заборгованості ПП «Єлисаветдорбуд» відображено на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Поточна дебіторська заборгованість ПП «Єлисаветдорбуд» за період 2020-2024 років, тис. грн

Джерело: складено автором за даними Додатків А-Д

У 2020 році дебіторська заборгованість становила 649,9 тис. грн, що вказує на значну суму коштів, тимчасово вилучених з обігу. Така ситуація могла бути наслідком великого обсягу виконаних робіт з відтермінуванням платежів або слабого контролю за своєчасністю розрахунків із контрагентами.

Проте вже у 2021 році відбулося відчутне зменшення цього показника до 425,0 тис. грн, що може свідчити про посилення фінансового контролю, удосконалення договірної роботи та поліпшення взаємодії з клієнтами. Подальша динаміка показує поступове скорочення дебіторської

заборгованості: у 2022 році – до 316,8 тис. грн, у 2023 році – до 301,2 тис. грн, а в 2024 році – до 277,4 тис. грн. Така тенденція свідчить про стабільну роботу підприємства у сфері управління розрахунками та про зниження ризику утворення прострочених боргів. Зокрема, ПП «Єлисаветдорбуд» запровадило більш чіткі механізми контролю за виконанням умов договорів, скоротило терміни відстрочення платежів або віддало перевагу співпраці з більш надійними замовниками.

Обсяг грошових коштів аналізованої фірми за період 2020-2024 років відображено на рис. 2.4.

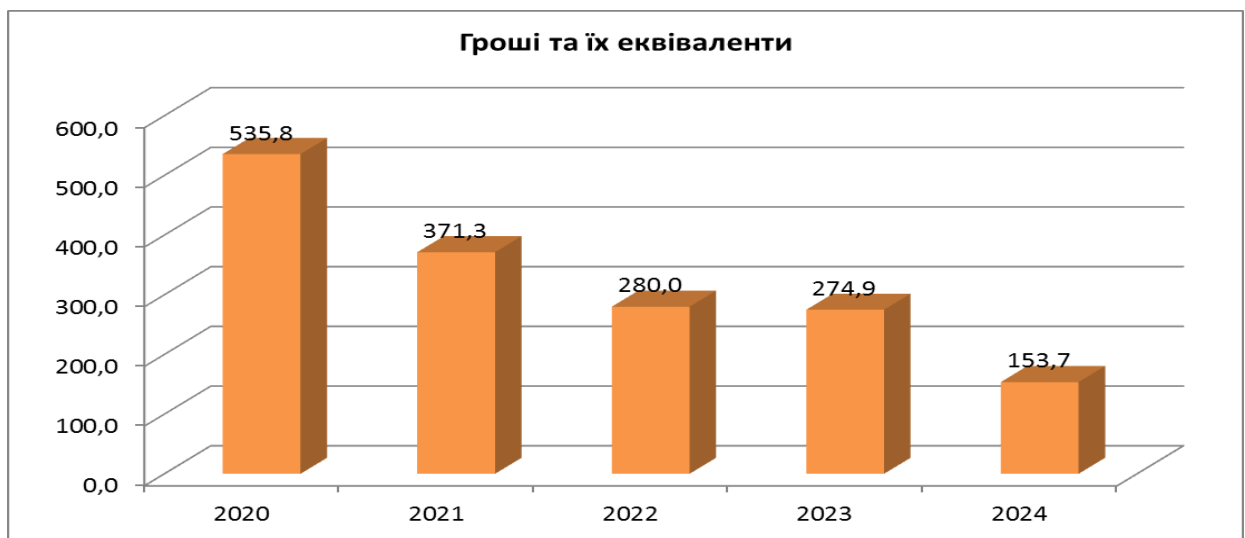


Рисунок 2.4 – Гроші та їх еквіваленти ПП «Єлисаветдорбуд»
за період 2020-2024 років, тис. грн

Джерело: складено автором за даними Додатків А-Д

Аналізуючи представлені дані, можна побачити поступове скорочення обсягів грошових коштів та їх еквівалентів, що потребує глибшого розуміння причин такої тенденції. У 2020 році залишки грошових коштів становили 535,8 тис. грн, що є досить високим показником і свідчить про наявність значних фінансових резервів для покриття поточних зобов'язань або фінансування короткострокових потреб. Проте вже у 2021 році спостерігається зниження цього показника до 371,3 тис. грн, що могло бути наслідком активного інвестування у виробничі запаси, оновлення техніки чи збільшення обсягів робіт із відтермінуванням платежів.

У 2022 році обсяг грошових коштів скоротився до 280,0 тис. грн, а в 2023 році залишився на приблизно тому ж рівні – 274,9 тис. грн, що свідчить про певну стабілізацію, хоча і на нижчій базі. Така ситуація може бути результатом узгодження обсягів грошових потоків з реальними потребами підприємства, тобто підтримання мінімально необхідного рівня ліквідності без формування надлишкових грошових резервів.

У 2024 році відбувається подальше скорочення показника до 153,7 тис. грн, що є найнижчим рівнем за аналізований період. Це може свідчити про зростання фінансового навантаження, підвищення витрат на виробничу діяльність, погашення зобов'язань або уповільнення надходження коштів від замовників. Водночас такий рівень може бути і результатом оптимізації грошових потоків, коли підприємство активно спрямовує наявні кошти у розвиток, інвестиції чи реалізацію нових проєктів.

Інші оборотні активи даного суб'єкта господарювання за весь досліджуваний період наведені на рис. 2.5.



Рисунок 2.5 – Інші оборотні активи ПП «Єлисаветдорбуд»
за період 2020-2024 років, тис. грн

Джерело: складено автором за даними Додатків А-Д

У 2020 році показник інших оборотних активів був відсутній, проте вже у 2021 році було зафіксовано значення цього показника в обсязі 99,3 тис. грн, що може бути пов'язано із появою нових статей активів – наприклад, попередньою оплатою за матеріали, сплатою податків наперед або

тимчасовим розміщенням коштів у короткострокові фінансові інструменти. Такий приріст може також відображати розширення масштабів господарської діяльності підприємства чи впровадження нових напрямів фінансового управління.

У наступні роки відбулося поступове скорочення показника: у 2022 році – до 52,4 тис. грн, у 2023 році – до 48,1 тис. грн, а у 2024 році – до 47,5 тис. грн. Це свідчить про стабілізацію структури оборотних активів та, ймовірно, про завершення періоду інтенсивного формування нових фінансових інструментів. Зниження рівня інших оборотних активів може бути наслідком більш раціонального використання ресурсів, переходу до точнішого планування фінансових потоків або зменшення потреби у передоплаті.

Щодо питомої ваги необоротних та оборотних активів підприємства, мали місце співвідношення, відображені на рис. 2.6.



Рисунок 2.6 – Питома вага необоротних та оборотних активів

ПП «Єлисаветдорбуд» за період 2020-2024 років, %

Джерело: складено автором за даними Додатків А-Д

У 2020 році необоротні активи становили лише 25,2%, тоді як оборотні – 74,8%. Така структура свідчить про високу гнучкість підприємства, але

водночас і про недостатній рівень інвестицій у матеріально-технічну базу. Основна частина капіталу перебувала в обороті, що могло бути зумовлено орієнтацією на виконання короткострокових контрактів та забезпечення швидкого обігу коштів.

У 2021 році частка необоротних активів помітно зросла – до 30,6%, що вказує на початок активного оновлення основних засобів. Це підтверджує тенденцію, виявлену при аналізі їх вартості: підприємство інвестувало в техніку, обладнання чи модернізацію виробничої інфраструктури. Водночас частка оборотних активів зменшилася до 69,4%, що свідчить про більш раціональний розподіл ресурсів.

У 2022 році процес капіталізації продовжився – питома вага необоротних активів досягла 38,4%, тоді як оборотних – знизилася до 61,6%. Це означає посилення виробничого потенціалу підприємства, підвищення його довгострокової стабільності та готовності до виконання більш масштабних проєктів.

У 2023 році співвідношення продовжувало змінюватися в аналогічному напрямі: необоротні активи зросли до 39,7%, оборотні зменшилися до 60,3%. Така структура вже близька до оптимальної для будівельних підприємств, де значна частина капіталу має бути зосереджена у виробничих фондах, що забезпечують основну діяльність.

У 2024 році питома вага необоротних активів досягла 44,9%, тоді як оборотних – 55,1%. Це свідчить про поступове зміцнення матеріальної бази підприємства, зростання його інвестиційної активності та стратегічну орієнтацію на стабільний розвиток. Водночас баланс між двома видами активів зберігається, що дозволяє підтримувати достатню ліквідність і фінансову гнучкість.

Перейдемо до аналізу динаміки пасивів балансу ПП «Слисаветдорбуд» упродовж 2020-2024 років. Оскільки обсяг його статутного капіталу не зазнав змін упродовж періоду, відобразимо динаміку обсягів його нерозподіленого прибутку у вигляді рис. 2.7.

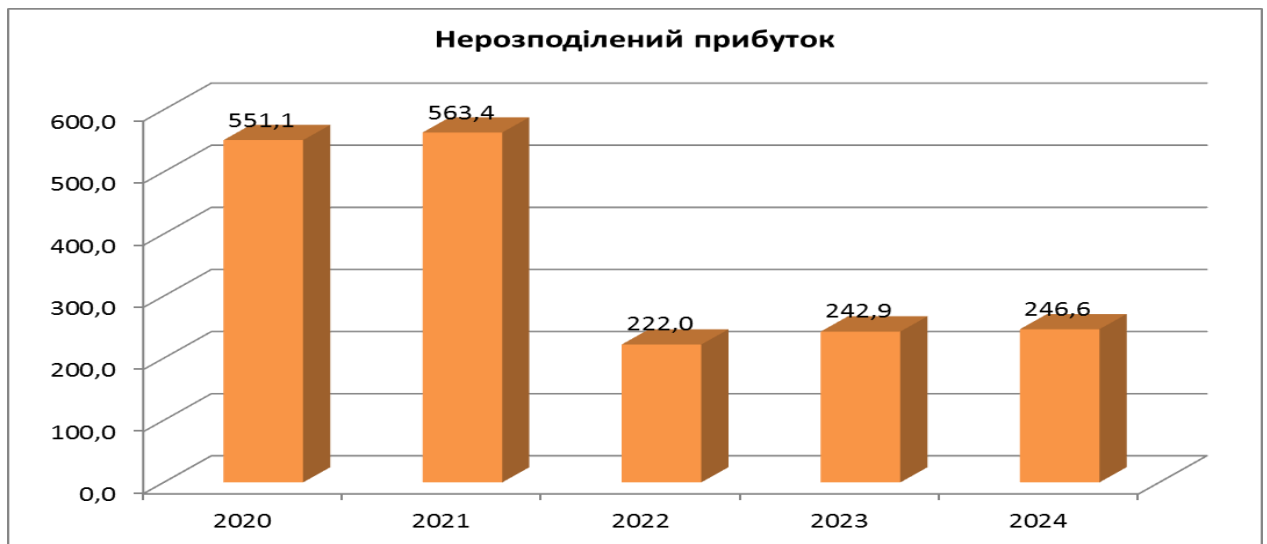


Рисунок 2.7 – Обсяги нерозподіленого прибутку

ПП «Єлисаветдорбуд» за період 2020-2024 років, тис. грн

Джерело: складено автором за даними Додатків А-Д

У 2020 році нерозподілений прибуток становив 551,1 тис. грн, що свідчить про стабільну діяльність і наявність позитивного фінансового результату. У 2021 році показник зріс до 563,4 тис. грн, що демонструє збереження рентабельності та ефективного використання прибутку. У цей період підприємство, ймовірно, мало сприятливу ринкову кон'юнктуру, що дозволило забезпечити зростання чистого фінансового результату.

Однак у 2022 році відбулося різке зниження нерозподіленого прибутку до 222,0 тис. грн. Це може бути наслідком негативного впливу зовнішніх чинників – зокрема, воєнних подій, ускладнення логістики, зниження обсягів замовлень або зростання витрат. Таке скорочення може свідчити про тимчасове зниження прибутковості підприємства та переорієнтацію фінансових ресурсів на підтримку операційної діяльності.

У наступні роки ситуація поступово стабілізувалася: у 2023 році нерозподілений прибуток збільшився до 242,9 тис. грн, а у 2024 році – до 246,6 тис. грн. Хоча ці значення ще не досягли рівня довоєнних показників, простежується тенденція до відновлення фінансових позицій. Це свідчить про те, що підприємство змогло адаптуватися до нових умов, відновити рентабельність та забезпечити накопичення прибутку для розвитку.

Надалі проведемо оцінку зміни в обсягах поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Обсяги поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи й послуги ПП «Єлисаветдорбуд» за період 2020-2024 років, тис. грн

Джерело: складено автором за даними Додатків А-Д

Так, у 2020 році поточна кредиторська заборгованість становила 1212,6 тис. грн, що можна розглядати як помірний рівень для будівельно-дорожньої компанії з урахуванням масштабів її господарської діяльності. Уже у 2021 році відбулося значне зростання показника до 1377,1 тис. грн, тобто майже на 13,6 %. Така динаміка, найімовірніше, пояснюється розширенням обсягів виробничої діяльності, залученням додаткових ресурсів і матеріалів, а також активною реалізацією проєктів із відтермінуванням платежів постачальникам.

Починаючи з 2022 року спостерігається тенденція до поступового скорочення кредиторської заборгованості: до 1218,5 тис. грн у 2022 році, 1106,4 тис. грн у 2023 році та 988,5 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про цілеспрямовану політику підприємства щодо зниження боргового навантаження та підвищення фінансової дисципліни. Ймовірно, компанія оптимізувала систему розрахунків, зменшила залежність від відстрочених платежів та покращила оборотність власних коштів.

Позитивною є тенденція 2023-2024 років, коли зобов'язання зменшилися більш ніж на 100 тис. грн щороку. Це може бути результатом відновлення стабільних фінансових потоків після кризового 2022 року, підвищення платоспроможності та ефективнішого управління договірними умовами. Загалом, аналіз графіка свідчить, що протягом 2020-2024 років ПП «Єлисаветдорбуд» послідовно знижувало рівень поточних кредиторських зобов'язань.

Зауважимо, що у складі пасивів балансу фірми доволі значну частку складали інші поточні зобов'язання. Отже, динаміку їх зміни за аналізований період відобразимо на рис. 2.9.

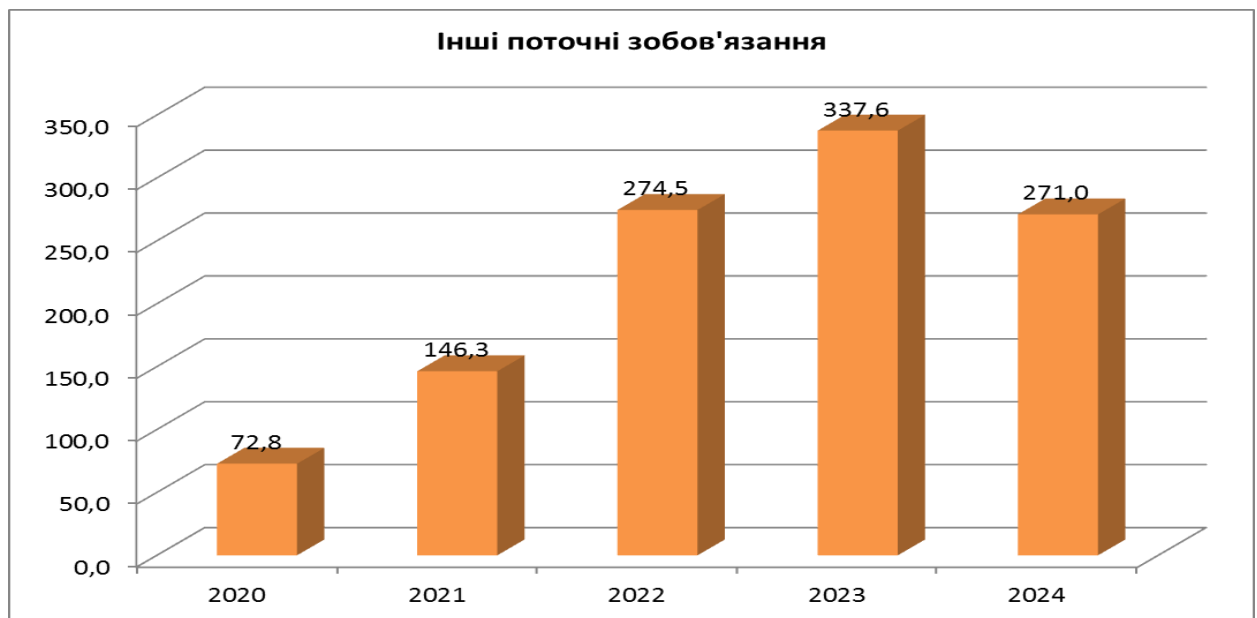


Рисунок 2.9 – Обсяги інших поточних зобов'язань ПП «Єлисаветдорбуд» за період 2020-2024 років, тис. грн

Джерело: складено автором за даними Додатків А-Д

Загалом, у 2020 році їх обсяг становив 72,8 тис. грн, що свідчить про відносно низький рівень інших поточних фінансових зобов'язань і раціональне управління короткостроковими платежами. Уже у 2021 році показник зріс удвічі – до 146,3 тис. грн, що може бути пов'язано із зростанням масштабів діяльності. У 2022 році спостерігається подальше зростання до 274,5 тис. грн, що свідчить про активне використання короткострокових джерел фінансування для підтримання операційної

діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Ймовірно, підприємство частково компенсувало дефіцит обігових коштів за рахунок відстрочених платежів або поточних зобов'язань.

У 2023 році показник досяг 337,6 тис. грн, що є максимальним за аналізований період. Таке зростання могло бути спричинене тимчасовими труднощами з ліквідністю, підвищенням витрат на ресурси чи зміною умов розрахунків з контрагентами. У 2024 році обсяг інших поточних зобов'язань дещо зменшився – до 271,0 тис. грн, що можна розглядати як позитивну тенденцію. Це свідчить про стабілізацію фінансових потоків і поступове скорочення боргового навантаження.

Підсумовуючи аналіз пасивів балансу компанії, проведемо оцінку їх структури (рис. 2.10).



Рисунок 2.10 – Питома вага власного капіталу і поточних зобов'язань

ПП «Єлисаветдорбуд» за період 2020-2024 років, %

Джерело: складено автором за даними Додатків А-Д

Загалом, у 2020 році питома вага власного капіталу становила 29,8%, тоді як поточні зобов'язання займали 70,2% у загальній структурі пасивів. Така пропорція є типовою для підприємств будівельної галузі, які активно користуються короткостроковими позиками, розрахунками з постачальниками чи авансами замовників. Проте водночас вона свідчить про

помірну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. У 2021 році спостерігається зниження частки власного капіталу до 26,2%, тоді як поточні зобов'язання зросли до 73,8%. Це може бути наслідком збільшення кредиторської заборгованості або зростання обсягів короткострокових фінансових зобов'язань. Водночас такий рівень ще не є критичним, адже підприємство зберігає достатню частку власних ресурсів для забезпечення фінансової стабільності.

У 2022 році відбулося подальше зниження питомої ваги власного капіталу до 12,9%, а поточних зобов'язань – зростання до 87,1%. Це свідчить про суттєве посилення залежності підприємства від короткострокових джерел фінансування, що, ймовірно, стало наслідком ускладнення економічної ситуації в країні, воєнних ризиків, падіння прибутковості та необхідності підтримувати ліквідність за рахунок залучених коштів.

У 2023 році тенденція частково стабілізувалася: власний капітал зріс до 14,3%, тоді як поточні зобов'язання знизилися до 85,7%. Це може вказувати на поступове відновлення прибутковості діяльності, нарощення власних фінансових ресурсів і скорочення боргового навантаження.

У 2024 році підприємство покращило свої фінансові позиції: питома вага власного капіталу зросла до 16,3%, тоді як частка поточних зобов'язань зменшилася до 83,7%. Така тенденція свідчить про зміцнення фінансової самостійності, підвищення довіри кредиторів і покращення структури пасивів.

Загалом, протягом 2020-2024 років структура капіталу ПП «Єлисаветдорбуд» зазнала суттєвих змін: від відносно збалансованої до переважно боргової моделі фінансування у 2022 році, з подальшою тенденцією до поступового відновлення фінансової рівноваги. Така динаміка свідчить, що підприємство змогло адаптуватися до кризових умов, стабілізувати свої фінансові потоки та поступово збільшити частку власного капіталу, що є позитивним фактором для майбутнього розвитку та залучення інвестицій.

2.2. Оцінка результатів фінансово-господарської діяльності підприємства та індикаторів його фінансового стану

Оцінка результатів фінансово-господарської діяльності та індикаторів фінансового стану дає змогу об'єктивно визначити ефективність управління ресурсами підприємства. Вона допомагає виявити сильні та слабкі сторони фінансової політики, своєчасно реагувати на негативні тенденції. Таке оцінювання є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Насамперед, проведемо оцінку динаміки чистого доходу від реалізації продукції ПП «Єлисаветдорбуд» за період 2020-2024 років (рис. 2.11).

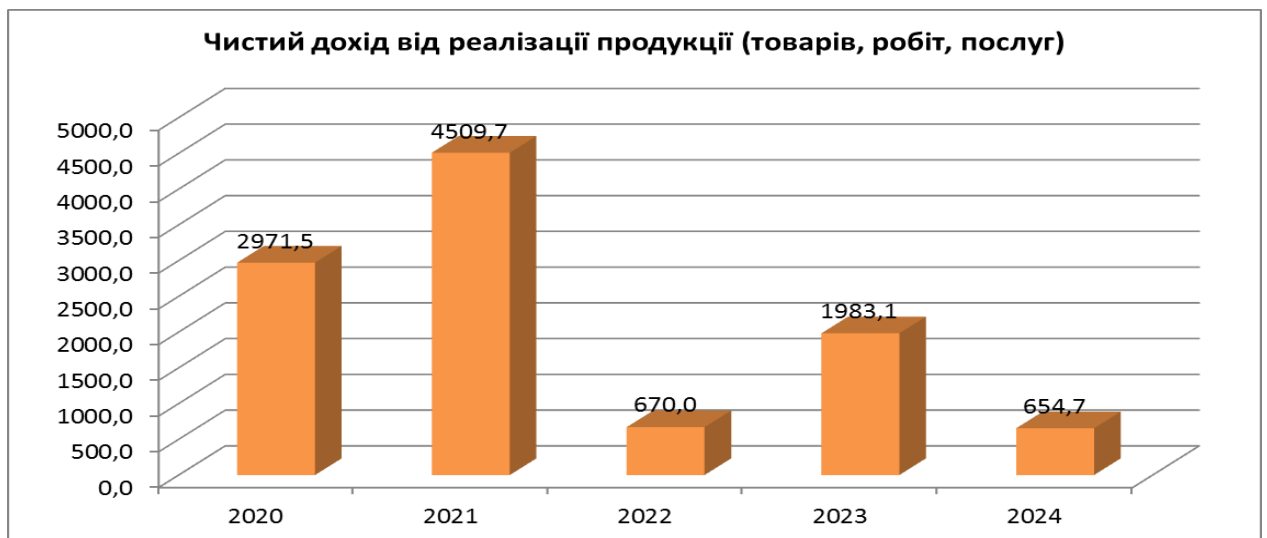


Рисунок 2.11 – Обсяги чистого доходу від реалізації продукції ПП «Єлисаветдорбуд» за період 2020-2024 років, тис. грн

Джерело: складено автором за даними Додатків А-Д

Наведений графік демонструє нестабільну динаміку фінансових результатів підприємства, що свідчить про вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів на обсяги реалізації. У 2020 році чистий дохід становив 2971,5 тис. грн, а вже у 2021 році зріс до 4509,7 тис. грн, що вказує на високі темпи розвитку та активну виробничо-господарську діяльність. Проте у 2022 році відбулося різке зниження доходу до 670,0 тис. грн, яке, ймовірно, зумовлене воєнними подіями, зупиненням частини проєктів і скороченням

попиту на будівельні послуги. У 2023 році спостерігається часткове відновлення – чистий дохід зріс до 1983,1 тис. грн, однак у 2024 році він знову скоротився до 654,7 тис. грн, що свідчить про тривалий вплив кризових явищ на ринок. У цілому динаміка показує, що підприємство переживає період нестабільності доходів, проте здатне до часткового відновлення завдяки адаптаційним заходам і збереженню виробничого потенціалу.

Відповідно, мали місце й коливання собівартості реалізованої продукції фірми, що проілюстровано на рис. 2.12.



Рисунок 2.12 – Обсяги собівартості реалізованої продукції

ПП «Єлисаветдорбуд» за період 2020-2024 років, тис. грн

Джерело: складено автором за даними Додатків А-Д

Так, у 2020 році собівартість становила 2592,6 тис. грн, а вже у 2021 році зросла до 4234,9 тис. грн, що свідчить про інтенсивне нарощування обсягів робіт і збільшення виробничих витрат. Це стало результатом активного розширення діяльності, закупівлі будівельних матеріалів та залучення додаткових трудових ресурсів.

У 2022 році відбулося різке скорочення собівартості до 690,5 тис. грн, що пояснюється зменшенням обсягів реалізації через воєнні події, ускладнення логістики та нестабільність ринку. Проте у 2023 році підприємство поступово відновило свою діяльність – собівартість підвищилася до 1677,2 тис. грн, що вказує на часткове відновлення

виробничих процесів і повернення до активної роботи. У 2024 році показник знову знизився до 439,0 тис. грн, що може свідчити про тимчасове скорочення масштабів діяльності або оптимізацію витрат.

Тенденції зміни інших витрат ПП «Єлисаветдорбуд» за 2020-2024 рр. наведені на рис. 2.13.

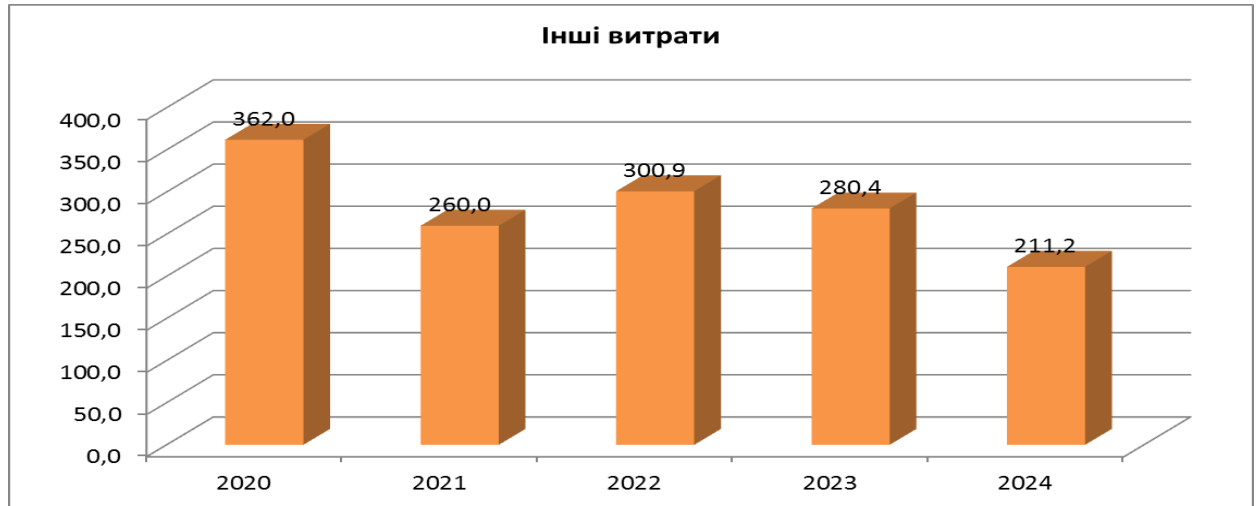


Рисунок 2.13 – Обсяги інших витрат ПП «Єлисаветдорбуд»
за період 2020-2024 років, тис. грн

Джерело: складено автором за даними Додатків А-Д

Даний графік відображає динаміку допоміжних та непрямих витрат підприємства, які не входять до собівартості основної продукції, але суттєво впливають на фінансовий результат. У 2020 році загальний обсяг інших витрат становив 362,0 тис. грн, що свідчить про значну частку адміністративних, комунальних, податкових та інших операційних видатків у структурі витрат підприємства.

У 2021 році спостерігається зниження показника до 260,0 тис. грн, що може бути результатом оптимізації управлінських процесів або зменшення обсягів допоміжних робіт. Проте вже у 2022 році інші витрати зросли до 300,9 тис. грн, що, ймовірно, пов'язано з додатковими фінансовими навантаженнями, спричиненими економічною нестабільністю та адаптацією до воєнних умов. У 2023 році показник зменшився до 280,4 тис. грн, а в 2024 році – до 211,2 тис. грн, що свідчить про послідовне скорочення видаткової частини та поступове відновлення фінансової рівноваги.

Загалом динаміка інших витрат демонструє тенденцію до стабілізації після періоду коливань. Поступове їх зниження вказує на підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами, посилення контролю за витратами та раціональне використання коштів. Це свідчить про прагнення ПП «Єлисаветдорбуд» забезпечити економію ресурсів і зменшити непродуктивні витрати, що позитивно впливає на загальний фінансовий стан підприємства.

Зрештою, ключовим показником, що характеризує фінансовий стан кожного підприємства, є наявність чистого прибутку або ж поява чистого збитку. Динаміку зазначених показників проілюструємо на рис. 2.14.



Рисунок 2.14 – Обсяги чистого прибутку (збитку) ПП «Єлисаветдорбуд» за період 2020-2024 років, тис. грн

Джерело: складено автором за даними Додатків А-Д

Наведений графік відображає коливання фінансових результатів діяльності підприємства та дозволяє оцінити його здатність генерувати прибуток у мінливих економічних умовах. У 2020 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 52,7 тис. грн, що свідчить про ефективну роботу та достатній рівень рентабельності. Проте вже у 2021 році показник скоротився до 12,3 тис. грн, що може бути наслідком зростання витрат або зниження обсягів реалізації продукції. У 2022 році підприємство зазнало значних збитків у сумі – 321,4 тис. грн, що стало найгіршим

результатом за аналізований період. Такий фінансовий спад, найімовірніше, пов'язаний із воєнними подіями, скороченням ринку будівельних робіт, перериванням контрактів та зростанням витрат на забезпечення діяльності. Це свідчить про істотний вплив зовнішніх чинників на господарську ефективність підприємства.

У 2023 році ПП «Єлисаветдорбуд» змогло відновити прибутковість, отримавши чистий прибуток у розмірі 20,9 тис. грн, що свідчить про поступове відновлення виробничих процесів і стабілізацію фінансових потоків. У 2024 році прибуток зменшився до 3,7 тис. грн, однак позитивне сальдо зберігається, що є важливим сигналом фінансової стійкості після кризового періоду. Отже, динаміка чистого прибутку свідчить про високу чутливість підприємства до зовнішніх економічних змін. Незважаючи на глибокі збитки у 2022 році, підприємство змогло частково відновити фінансову стабільність і повернутися до прибуткової діяльності, що підтверджує його життєздатність, гнучкість та потенціал для розвитку.

Наступним етапом аналізу є визначення ключових коефіцієнтів, що виступають індикаторами фінансового стану підприємства. Першу групу таких показників становлять коефіцієнти фінансової стійкості (рис. 2.15).

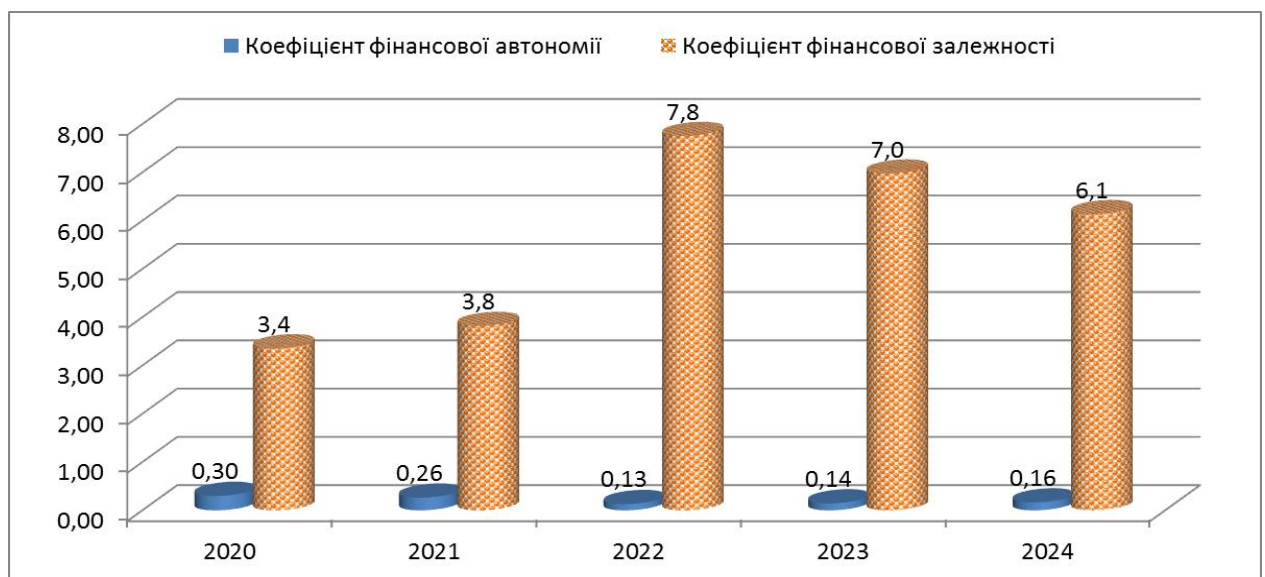


Рисунок 2.15 – Значення коефіцієнтів фінансової стійкості

ПП «Єлисаветдорбуд» за період 2020-2024 років

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Д

Отже, у 2020 році коефіцієнт фінансової автономії становив 0,30, що є відносно прийнятним показником і свідчить, що 30% активів формувалися за рахунок власного капіталу. Водночас коефіцієнт фінансової залежності дорівнював 3,4, тобто на кожен гривню власних коштів припадало понад три гривні позикових, що свідчить про помірну залежність від кредиторів.

У 2021 році значення коефіцієнта автономії знизилося до 0,26, а фінансової залежності – зросло до 3,8, що вказує на посилення залучення позикових ресурсів для фінансування господарських операцій. Така динаміка може бути результатом активного розширення діяльності або потреби в додаткових обігових коштах.

У 2022 році підприємство досягло найгірших показників: коефіцієнт автономії впав до 0,13, тоді як коефіцієнт фінансової залежності піднявся до 7,8. Це свідчить про критичну фінансову залежність від зовнішніх джерел, що могло бути наслідком скорочення власного капіталу через збиткову діяльність і негативні зовнішні обставини.

Починаючи з 2023 року спостерігається поступове покращення: коефіцієнт автономії зріс до 0,14, а у 2024 році – до 0,16, тоді як коефіцієнт фінансової залежності зменшився відповідно до 7,0 та 6,1. Це свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості підприємства, зменшення боргового навантаження та часткове нарощення власного капіталу.

Загалом, динаміка коефіцієнтів показує, що у 2020-2021 роках ПП «Єлисаветдорбуд» мало відносно стабільну структуру капіталу, однак у 2022 році зазнало суттєвого фінансового тиску. Починаючи з 2023 року підприємство поступово зміцнює свою фінансову автономію, демонструючи ознаки відновлення балансу між власними та позиковими джерелами фінансування. Така тенденція свідчить про часткове підвищення фінансової незалежності й повернення до більш стійкої моделі управління капіталом.

До другої групи показників можуть бути віднесені коефіцієнти ліквідності, зокрема, абсолютної й загальної. Результати обчислення їхніх значень узагальнено на рис. 2.16.

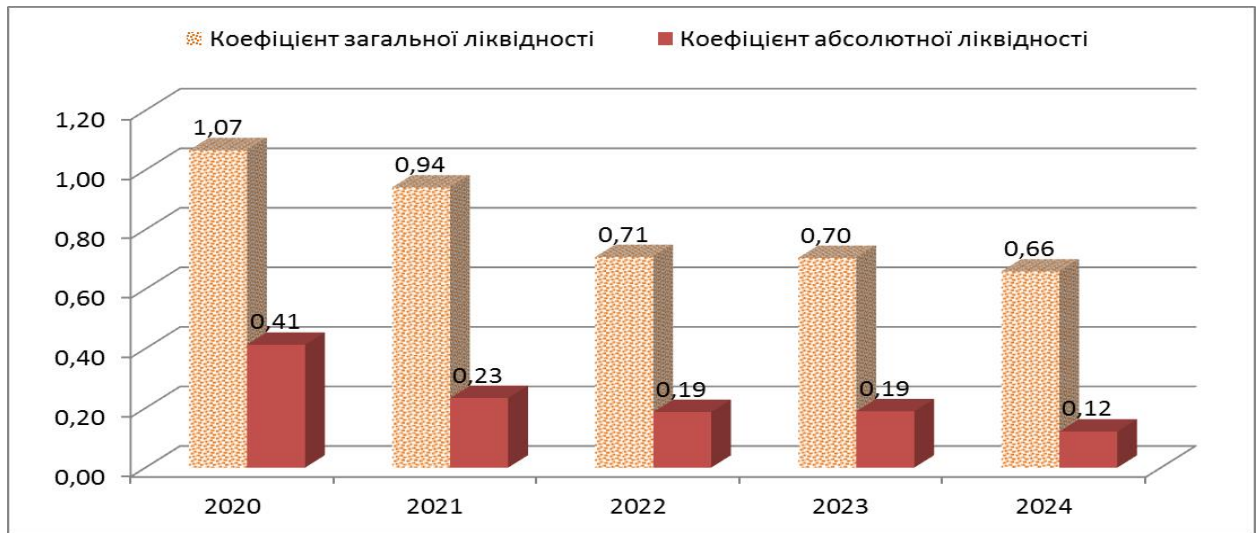


Рисунок 2.16 – Значення коефіцієнтів ліквідності
ПП «Єлисаветдорбуд» за період 2020-2024 років

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Д

Загалом, у 2020 році підприємство характеризувалося найвищими значеннями показників: коефіцієнт загальної ліквідності – 1,07, а коефіцієнт абсолютної ліквідності – 0,41. Це свідчить про достатню кількість оборотних ресурсів для покриття короткострокових боргів, а також про наявність грошових коштів і швидкоореалізованих активів, що забезпечували високу платоспроможність.

У 2021 році показники дещо знизилися: загальна ліквідність склала 0,94, а абсолютна – 0,23, що може свідчити про збільшення обсягів кредиторської заборгованості або скорочення обігових активів. Незважаючи на це, рівень залишався відносно прийнятним для будівельного підприємства.

У 2022-2024 роках спостерігається поступове погіршення показників ліквідності. У 2022 році коефіцієнт загальної ліквідності становив 0,71, у 2023 році – 0,70, а у 2024 році – 0,66, що свідчить про зменшення запасів і грошових коштів у порівнянні з поточними зобов'язаннями. Абсолютна ліквідність за цей період знизилася з 0,19 у 2022-2023 роках до 0,12 у 2024 році, що вказує на скорочення миттєво доступних коштів для погашення боргів.

Загалом, така динаміка свідчить про зменшення рівня фінансової гнучкості підприємства та поступове зниження його здатності оперативно реагувати на поточні фінансові зобов'язання. Разом із тим, навіть за умов зниження ліквідності, підприємство зберігає потенціал для стабілізації ситуації через підвищення оборотності активів, оптимізацію витрат і раціональне управління грошовими потоками. Це вказує на потребу у посиленні контролю за платоспроможністю та формуванні резервів ліквідних ресурсів для забезпечення фінансової стійкості у майбутніх періодах.

Третю групу показників фінансового стану ПП «Єлисаветдорбуд» становлять коефіцієнти рентабельності (рис. 2.17).

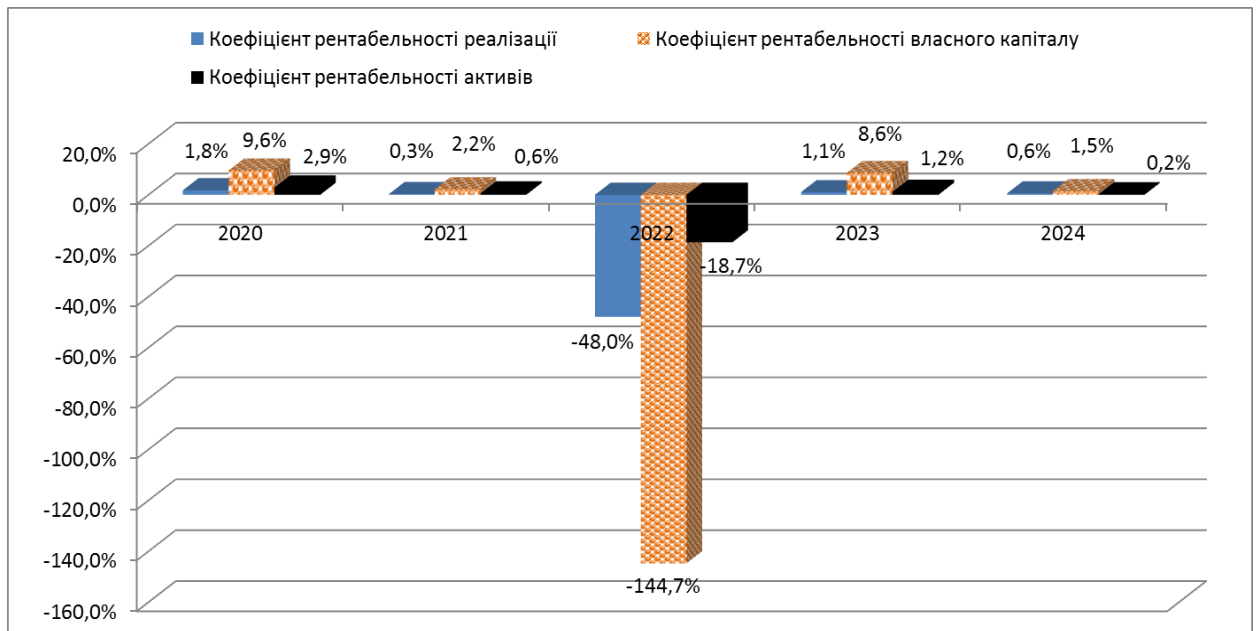


Рисунок 2.17 – Значення коефіцієнтів рентабельності
ПП «Єлисаветдорбуд» за період 2020-2024 років, %

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Д

Отже, у 2020 році підприємство демонструвало позитивні результати: рентабельність реалізації становила 1,8%, рентабельність власного капіталу – 9,6%, а рентабельність активів – 2,9%. Це свідчить про збалансовану роботу, коли доходи перевищували витрати, а вкладені ресурси приносили відчутний фінансовий результат. У 2021 році показники знизилися: рентабельність реалізації впала до 0,3%, капіталу – до 2,2%, активів – до 0,6%, що вказує на зростання витрат та зменшення прибутковості.

Найкритичнішим став 2022 рік, коли всі показники рентабельності стали різко від'ємними: рентабельність реалізації – (–48,0%), рентабельність власного капіталу – (–144,7%), рентабельність активів – (–18,7%). Це результат значного збитку, зумовленого різким скороченням обсягів діяльності, руйнуванням виробничих зв'язків та підвищеною невизначеністю, спричиненою воєнними подіями. Підприємство працювало у збиток, а використання капіталу та активів стало економічно неефективним.

У 2023 році ситуація частково стабілізувалася: рентабельність реалізації зростає до 1,1%, рентабельність капіталу – до 8,6%, активів – до 1,2%. Це свідчить про відновлення виробничої активності та більш ефективне використання наявних ресурсів. У 2024 році показники дещо знизилися, але залишилися позитивними: рентабельність реалізації – 0,6%, капіталу – 1,5%, активів – 0,2%, що засвідчує обережне відновлення після кризи та збереження позитивної динаміки.

У цілому аналіз рентабельності показує, що ПП «Єлисаветдорбуд» пережило глибокий спад у 2022 році, проте змогло повернутися до прибуткової діяльності. Поступове покращення показників у 2023-2024 роках свідчить про адаптацію підприємства до нових умов та збереження потенціалу для подальшого розвитку за умови зміцнення фінансової стабільності та підвищення ефективності операційної діяльності.

2.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Єлисаветдорбуд»

Ґрунтуючись на результатах проведеної аналітичної оцінки, проведемо більш детальний аналіз чинників внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваного підприємства. З цією метою можуть бути застосовані декілька методичних прийомів аналізу. Отже, розпочнемо з аналізу зовнішнього оточення компанії, скориставшись для цього методом PESTLE-аналізу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Результати PESTLE-аналізу зовнішнього середовища діяльності ПП «Єлисаветдорбуд»

Чинник	Зміст впливу	Прояви для підприємства	Можливості	Загрози
Політичні	Стан державної політики, регулювання будівельної галузі, вплив воєнного стану.	Підприємство залежить від бюджетного фінансування дорожніх робіт та рішень місцевої влади.	Участь у програмах відновлення інфраструктури, зміцнення партнерств з органами влади.	Скорочення фінансування, регуляторні зміни, безпекові ризики.
Економічні	Інфляція, зміна цін на ресурси, валютні коливання, податкова політика.	Висока собівартість робіт, залежність від цін на ПММ та інертні матеріали.	Залучення грантів і кредитів на оновлення техніки, збільшення ринку інфраструктурних робіт.	Девальвація, зростання витрат, зниження платоспроможності замовників.
Соціальні	Демографічні зміни, трудова міграція, рівень професійної підготовки кадрів.	Дефіцит кваліфікованих робітників, підвищені вимоги до умов праці.	Формування сильної HR-стратегії, залучення повернених працівників.	Відтік кадрів, зростання витрат на персонал та організацію безпеки.
Технологічні	Розвиток техніки, цифровізація, автоматизація робочих процесів.	Потреба в оновленні парку техніки й упровадженні цифрових систем контролю.	Підвищення продуктивності, зменшення помилок, посилення конкурентних позицій.	Висока вартість інновацій, потреба у навчанні персоналу, кіберризики.
Правові	Ліцензування, стандарти якості, екологічні норми, вимоги тендерних процедур.	Необхідність відповідати жорстким стандартам і регульованим процедурам Prozorro.	Підвищення довіри замовників, розширення участі в тендерах.	Штрафи, складність нормативних змін, зростання вимог до документації.
Екологічні	Вимоги щодо зменшення негативного впливу, контроль за викидами та шумом.	Будівельні роботи пов'язані з утилізацією відходів і використанням важкої техніки.	Запровадження екологічних технологій, покращення іміджу відповідального бізнесу.	Підвищення екологічних вимог, додаткові витрати на екологічний контроль.

Джерело: складено автором

Проведений PESTLE-аналіз дозволяє комплексно оцінити зовнішні фактори, які формують умови діяльності ПП «Єлисаветдорбуд». Політичні обставини визначають доступ підприємства до державних і місцевих інфраструктурних проєктів, тоді як економічні чинники впливають на собівартість робіт та можливість оновлення технічної бази. Соціальні аспекти зумовлюють потребу у стабільному кадровому забезпеченні та адаптації до змін ринку праці.

Технологічний прогрес відкриває можливості для підвищення продуктивності та якості робіт, але потребує інвестицій і підготовки персоналу. Правовий блок окреслює вимоги, яких підприємству необхідно дотримуватися в рамках тендерних процедур і стандартів будівництва. Екологічні фактори нагадують про важливість відповідального використання ресурсів та мінімізації шкідливого впливу на довкілля. У сукупності ці чинники допомагають зрозуміти стратегічні виклики й можливості для подальшого розвитку підприємства.

Задля проведення аналізу внутрішнього середовища даної фірми скористаємося таким методичним прийомом, як SNW-аналіз. Результати цього аналізу узагальнимо за допомогою табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Результати SNW-аналізу внутрішнього середовища функціонування ПП «Єлисаветдорбуд»

Категорія	Характеристика	Прояви для фірми	Напрямок впливу
1	2	3	4
S – сильні сторони (Strengths)	Наявність досвіду виконання дорожньо-будівельних робіт.	Підприємство стабільно працює на ринку, має технічну базу та репутацію надійного підрядника.	Створює конкурентні переваги у тендерних закупівлях та дає змогу залучати довгострокові контракти.
	Гнучкість у виконанні різних видів робіт (будівництво, ремонт, підготовчі роботи).	Компанія здатна адаптуватися до змін ринку та брати участь у широкому спектрі проєктів.	Підвищує стійкість бізнесу в умовах коливання попиту.
	Співпраця з місцевими органами влади та участь у регіональних програмах.	Наявність партнерств забезпечує стабільний портфель замовлень.	Сприяє збереженню фінансової стабільності та розширенню діяльності.

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
N – нейтральні сторони (Neutral)	Матеріально-технічна база потребує модернізації, але загалом залишається придатною для роботи.	Підприємство може виконувати основні технологічні операції, але обмежене у впровадженні інновацій.	Зберігає конкурентоздатність, хоча потребує оновлення парку техніки.
	Фінансові показники демонструють коливання, але підприємство все ще зберігає операційну активність.	Компанія здатна відновлювати діяльність після кризових періодів.	Потенціал до зростання зберігається, хоча потребує фінансового зміцнення.
W – слабкі сторони (Weaknesses)	Залежність від бюджетного фінансування та умов воєнного стану.	Будівельний сектор відчуває ризики недофінансування та затримок оплати.	Знижує передбачуваність розвитку та ускладнює планування.
	Нестача кваліфікованих кадрів і конкуренція за робочу силу.	Трудова міграція та зростання вимог до кваліфікації впливають на кадрову безпеку.	Потребує розвитку системи управління персоналом та мотиваційних механізмів.
	Низькі показники рентабельності у кризові роки та високі коливання доходів.	Підприємство в окремі періоди працювало зі значними збитками.	Вказує на потребу в оптимізації витрат та посиленні контролю за фінансовими потоками.

Джерело: складено автором

SNW-аналіз дає можливість системно оцінити внутрішній стан ПП «Єлисаветдорбуд» та визначити, які характеристики підприємства сприяють його розвитку, а які потребують коригування.

Сильними сторонами є досвід, функціональна гнучкість та налагоджені зв'язки з органами влади, що формує основу для стабільної участі у регіональних інфраструктурних проєктах.

Нейтральні характеристики, такі як частково оновлена технічна база та нерівномірність фінансових показників, не створюють критичних ризиків, але обмежують темпи розвитку.

Слабкі сторони, зокрема кадровий дефіцит, залежність від бюджетного фінансування та коливання рентабельності, вимагають стратегічного реагування та перегляду внутрішніх управлінських підходів на рівні фірми. Завдяки такій оцінці підприємство може чіткіше визначити пріоритетні

напрями розвитку та сформувані реалістичну стратегію зміцнення власного потенціалу.

Задля співставлення чинників внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування даної фірми, скористаємося методом TOWS-аналізу. Результати узагальнено за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати TOWS-аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ПП «Єлисаветдорбуд»

Тип стратегії	Комбінація факторів	Зміст стратегії / управлінські дії
SO (Strengths - Opportunities)	Використання сильних сторін для реалізації можливостей.	Використати технічний потенціал і професійний досвід для участі у державних та регіональних програмах відновлення доріг. Розширити географію діяльності за рахунок участі у нових тендерах та співпраці з громадами. Застосувати гнучкість у видах робіт для залучення інвестиційних проєктів післявоєнної відбудови.
ST (Strengths - Threats)	Використання сильних сторін для протидії зовнішнім загрозам.	Зміцнити партнерські відносини з органами влади для мінімізації ризиків недофінансування. Використати репутацію надійного підрядника для стабілізації портфеля замовлень у періоди економічної турбулентності. Посилити контроль за фінансовими потоками, щоб забезпечити ліквідність у кризових умовах.
WO (Weaknesses - Opportunities)	Подолання слабких сторін завдяки використанню сприятливих можливостей.	Реалізувати програми технічного оновлення за рахунок грантових або кредитних ресурсів. Залучити міжнародні програми підтримки для підвищення кваліфікації працівників і скорочення кадрового дефіциту. Удосконалити систему управління персоналом, використовуючи досвід проєктів з цифровізації управління.
WT (Weaknesses - Threats)	Мінімізація слабких сторін і нейтралізація загроз.	Розробити антикризову політику фінансової стабільності, спрямовану на зниження залежності від бюджетного фінансування. Запровадити внутрішній контроль ефективності витрат і оптимізувати структуру управління. Створити резервний фонд для покриття ризиків, пов'язаних із коливанням цін і затримками платежів.

Джерело: складено автором

Загалом, TOWS-аналіз дозволяє визначити стратегічні напрями розвитку ПП «Єлисаветдорбуд» через поєднання внутрішніх можливостей та зовнішніх викликів:

- SO-стратегії спрямовані на використання сильних сторін підприємства для участі у програмах відбудови інфраструктури, розширення ринку послуг і підвищення конкурентоспроможності;
- ST-стратегії передбачають зміцнення партнерських відносин, підвищення фінансової дисципліни та формування запасу стійкості до ризиків;
- WO-стратегії орієнтовані на усунення внутрішніх проблем шляхом модернізації технічної бази, залучення фінансових ресурсів та розвитку кадрового потенціалу;
- WT-стратегії формують антикризовий фундамент управління, спрямований на зменшення залежності від державного фінансування та підвищення стабільності у складних ринкових умовах.

Таким чином, дослідження показало, що компанія зберігає стабільність завдяки поступовому зростанню активів, модернізації основних засобів і задовільним показникам ліквідності, незважаючи на складні економічні умови. Результати PESTLE-аналізу дозволили окреслити зовнішні фактори впливу – державну політику, економічні коливання, кадрові ризики та технологічні зміни, які визначають можливості для подальшого розвитку.

SNW-аналіз підтвердив, що сильними сторонами підприємства є професійний досвід, репутація та гнучкість у виконанні робіт, тоді як слабкими залишаються кадровий дефіцит і залежність від бюджетних джерел фінансування.

TOWS-аналіз надав змогу сформулювати стратегічні орієнтири: розширення участі у програмах відбудови, посилення партнерських зв'язків і впровадження механізмів фінансової стабільності. У підсумку варто констатувати, що підприємство має достатній потенціал для сталого розвитку за умови ефективного використання внутрішніх ресурсів та адаптації до зовнішніх викликів.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ НА ОСНОВІ ВРАХУВАННЯ ЧИННИКІВ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Пріоритетні шляхи адаптації підприємства до змін зовнішнього і внутрішнього середовища в умовах воєнного стану

В умовах сучасних реалій адаптація підприємств до змін середовища ґрунтується на використанні аналітичних результатів для побудови гнучкої, саморегульованої системи управління.

Можливості адаптації реалізуються через такі напрями:

- створення ефективних інформаційних систем, які забезпечують постійний моніторинг змін у діяльності контрагентів, стані ринку, рівні ризиків і дають змогу зменшити невизначеність при ухваленні рішень;
- розвиток стратегічного планування, що базується на прогнозуванні тенденцій зовнішнього середовища та формуванні стратегій, здатних забезпечити узгодженість між внутрішнім потенціалом і ринковими умовами;
- формування гнучких організаційних структур, які дозволяють оперативно реагувати на коливання зовнішніх і внутрішніх факторів, впроваджувати інновації та підвищувати конкурентоспроможність;
- побудова партнерських відносин між постачальниками, споживачами, конкурентами й персоналом підприємства для створення мереж координації та спільних дій, що зміцнюють стійкість системи;
- інтеграція внутрішнього середовища шляхом підвищення ефективності управління персоналом, оптимізації ресурсів і забезпечення єдності стратегічних цілей [26].

Інноваційна стратегія визначає напрямок довгострокового розвитку підприємства, орієнтуючи його на технологічні зміни, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до зовнішніх викликів. Вона

розробляється поетапно, що забезпечує послідовність управлінських рішень і дозволяє гнучко реагувати на коливання ринкового середовища [35].

Етапи побудови інноваційної стратегії, адаптованої до зміни чинників внутрішнього й зовнішнього середовища в умовах воєнного стану, узагальнено за допомогою табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Етапи побудови інноваційної стратегії компанії в контексті адаптації до умов воєнного стану

Етап	Зміст етапу побудови інноваційної стратегії
1. Формування загальної стратегії підприємства	На цьому етапі визначаються місія, стратегічні цілі та пріоритетні напрями розвитку. Враховується ринкова позиція підприємства, його потенціал, конкурентне середовище та зовнішні виклики. Визначається роль інновацій у досягненні стратегічних цілей.
2. Розроблення функціональної стратегії	Передбачає детальний аналіз ринкових і технологічних умов, оцінку ресурсної бази та вибір напрямів розвитку інновацій. Формується система управління інноваційною діяльністю та визначаються ключові напрями інвестицій у нові технології.
3. Обґрунтування інноваційної стратегії	Включає дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінку інноваційного потенціалу, вибір інструментів стратегічного аналізу (SWOT, матриці Ансоффа, BCG тощо). Етап завершується визначенням оптимальної моделі інноваційного розвитку.
4. Вибір альтернативних стратегічних рішень	На цьому етапі моделюються можливі варіанти реалізації стратегії, створюються сценарії розвитку, враховуються ризики і можливості. Обирається стратегія, що найбільше відповідає ресурсним можливостям і умовам ринку.
5. Реалізація інноваційної стратегії	Охоплює організацію виконання стратегічних заходів, розподіл ресурсів, визначення відповідальних осіб та контроль ефективності реалізації. Важливою складовою є здатність підприємства до адаптації, цифровізації управління та впровадження сучасних інноваційних технологій.

Джерело: складено на основі джерела [35]

Побудова інноваційної стратегії розвитку підприємства є безперервним процесом, що поєднує стратегічне планування, аналітику, управління ресурсами та впровадження нових технологій. Кожен етап послідовно формує основу для підвищення конкурентоспроможності, стійкості до зовнішніх впливів та забезпечення довгострокового економічного зростання. В умовах мінливої ринкової кон'юнктури інноваційна стратегія стає головним інструментом адаптації підприємства, сприяє зміцненню його позицій та створює умови для переходу до моделі сталого розвитку.

У сучасних умовах, підприємство може обирати певні стратегії реагування на зовнішнє середовище. До найбільш поширених стратегій можуть бути віднесені: пасивна, реактивна, проактивна та інтерактивна стратегії (рис. 3.1) [1].

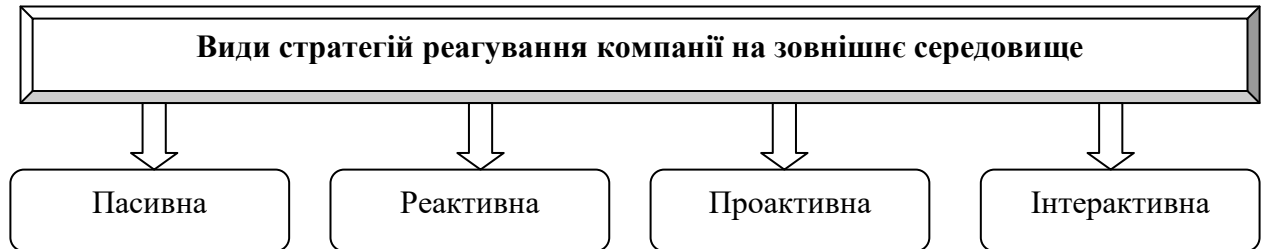


Рисунок 3.1 – Види стратегій реагування компанії на зовнішнє середовище

Джерело: складено на основі джерела [1]

Пасивна стратегія реагування передбачає заходи вимушеного пристосування, за якої підприємство не проявляє ініціативи у взаємодії із зовнішнім середовищем, а змінює свою діяльність лише після прямого впливу регулюючих органів чи зовнішніх обставин. Такі зміни зазвичай зумовлені законодавчими вимогами, адміністративними рішеннями або соціально-політичним тиском. Пасивна стратегія характерна для підприємств із низьким рівнем управлінської гнучкості, що прагнуть зберегти статус-кво, навіть коли зовнішнє середовище сигналізує про необхідність адаптації. Її використання часто призводить до втрати частки ринку, оскільки компанія реагує запізно і не формує власної позиції в конкурентному полі.

Реактивна стратегія передбачає реагування підприємства лише після того, як зовнішні зміни вже відбулися й почали впливати на його діяльність. У цьому випадку управлінські рішення носять ситуативний характер, спрямовані на мінімізацію негативних наслідків, а не на запобігання проблемам. Така стратегія дає змогу тимчасово стабілізувати ситуацію, проте не гарантує довгострокової стійкості. Підприємства з реактивною поведінкою часто не мають системи моніторингу середовища та приймають рішення інтуїтивно, орієнтуючись на короткотермінові виклики.

Проактивна стратегія передбачає випереджувальну реакцію підприємства на зовнішні зміни. Організація не лише аналізує тенденції

розвитку середовища, а й моделює можливі сценарії його еволюції, формуючи стратегічні рішення наперед. Такий підхід базується на постійному скануванні факторів макро- й мікросередовища, прогнозуванні ризиків та можливостей. Проактивна стратегія дозволяє підприємству не просто пристосовуватись, а й використовувати зміни на свою користь – наприклад, упроваджуючи технологічні інновації або виходячи на нові ринки раніше за конкурентів.

Інтерактивна стратегія є найвищим рівнем стратегічної зрілості підприємства. Вона передбачає гармонізацію інтересів бізнесу із суспільними, екологічними та технологічними тенденціями. Підприємство не лише адаптується до змін, а й активно впливає на середовище, формуючи партнерські зв'язки, підтримуючи сталий розвиток і впроваджуючи інноваційні рішення у співпраці з різними стейкхолдерами. Інтерактивна стратегія поєднує передбачення, діалог і взаємодію, забезпечуючи довготривалу конкурентоспроможність та соціальну відповідальність бізнесу. Саме цей тип реагування вважається найефективнішим у сучасній парадигмі стратегічного управління, оскільки сприяє створенню синергії між підприємством і його середовищем [1].

У процесі стратегічного управління слід не лише ідентифікувати чинники зовнішнього середовища, а й передбачити можливі траєкторії їх змін. Це дає змогу реагувати на ризики, формувати гнучкі плани та підвищувати конкурентну стійкість. До методів прогнозування належать експертні, статистико-аналітичні, імітаційно-моделювальні та комбіновані.

Експертні методи прогнозування базуються на узагальненні думок кваліфікованих фахівців, які оцінюють ймовірність настання тих чи інших подій. Найпоширенішим є метод Делфі, що передбачає багатоетапне анкетування експертів із подальшим узгодженням їхніх оцінок. Перевагою цього методу є врахування досвіду та інтуїції практиків, що дозволяє прогнозувати складні, слабо структуровані фактори, зокрема політичні чи соціально-економічні зміни.

Статистико-аналітичні методи спираються на кількісні показники, що характеризують динаміку зовнішнього середовища: обсяги ринку, рівень інфляції, валютні коливання, ділову активність тощо. Для прогнозування застосовуються трендові моделі, методи регресійного аналізу, екстраполяція часового ряду. Вони ефективні для оцінки економічних і технологічних факторів, коли є достатня база статистичних даних.

Імітаційно-моделювальні методи передбачають створення математичних або комп'ютерних моделей, що відтворюють поведінку зовнішнього середовища в різних сценаріях розвитку. Сценарне прогнозування дає змогу оцінити наслідки можливих політичних, економічних і технологічних змін, а також розробити оптимальні шляхи дій підприємства. До цього типу належать моделі динамічного програмування, системного аналізу, економіко-математичного моделювання.

Комбіновані методи поєднують елементи експертних оцінок і статистичного аналізу для отримання більш достовірних результатів. Зокрема, експертні оцінки можуть бути використані для визначення коефіцієнтів вагомості в математичних моделях або для перевірки достовірності статистичних прогнозів. Такий підхід особливо актуальний для високотурбулентного середовища, де поєднання кількісних і якісних оцінок забезпечує комплексне бачення тенденцій.

Моніторингово-аналітичний підхід передбачає постійне відстеження змін зовнішнього середовища через системи бізнес-аналітики, звіти галузевих організацій, відкриті бази даних та експертні джерела. На основі моніторингу підприємство формує динамічні карти ризиків і можливостей, що оновлюються в режимі реального часу. Це дозволяє швидко адаптувати стратегію до нових викликів [1].

Отже, прогнозування зовнішніх стратегічних факторів є невід'ємною складовою стратегічного планування. Використання комбінації кількісних і якісних методів забезпечує підприємству здатність передбачати зміни, мінімізувати ризики й формувати ефективну модель адаптації до середовища.

Найрезультативнішою в сучасних умовах вважається інтеграція експертного досвіду з інструментами цифрової аналітики, що підвищує точність прогнозів і стратегічну гнучкість бізнесу.

Особливу роль в умовах сучасних реалій відіграє адаптаційна здатність підприємств пристосовуватися до змін, зумовлених цифровою трансформацією економічних та управлінських процесів. Відповідний механізм проілюстровано за допомогою рис. 3.2 [7].



Рисунок 3.2 – Механізм управління адаптацією компанії в умовах цифровізації

Джерело: [7]

Механізм адаптації компаній до умов цифрової трансформації передбачає поєднання управлінських, організаційних та технологічних інструментів, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах динамічних змін середовища. Його сутність полягає у поступовому переході від традиційних форм управління до цифрово-орієнтованої бізнес-моделі, у якій ключову роль відіграють дані, інформаційні потоки та інноваційні рішення. Такий механізм ґрунтується на інтеграції стратегічного планування, інформаційних технологій і кадрового потенціалу, що дає змогу

підприємству швидко реагувати на зовнішні виклики, оптимізувати процеси та підвищувати ефективність діяльності.

Процес адаптації охоплює послідовні етапи: оцінювання готовності до цифрових змін, формування програми трансформації, реалізацію інноваційних заходів та постійний моніторинг їх результативності. Успішне функціонування механізму забезпечується взаємодією чотирьох підсистем – організаційної, інформаційної, кадрової та економічної, які формують єдиний цикл управління змінами. Важливою умовою є створення відкритого інформаційного простору, орієнтація на розвиток цифрових компетентностей персоналу та впровадження технологій, що забезпечують аналітичну підтримку управлінських рішень [7].

У сучасних умовах цифровізації механізм адаптації стає основою стратегічного управління підприємством. Він дозволяє забезпечити гнучкість організаційної структури, узгодженість цілей різних рівнів управління, підвищити продуктивність і конкурентоспроможність. Результатом його реалізації є не лише технологічне оновлення, а й формування нової корпоративної культури, що поєднує інноваційність, відкритість і здатність до безперервного вдосконалення.

Отже, аналіз особливостей функціонування підприємства засвідчив, що в умовах воєнного стану ключовим завданням стає формування гнучкої системи управління, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Запропоновані напрями адаптації, включаючи удосконалення інформаційних систем, розвиток стратегічного планування, посилення партнерських зв'язків і оптимізація внутрішніх процесів, створюють підґрунтя для підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій фірми. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню стійкості підприємства, мінімізації ризиків і забезпеченню стабільного розвитку навіть за умов нестабільного економічного середовища.

3.2. Засоби мінімізації впливу ризиків та загроз на діяльність будівельної компанії

Система мінімізації ризиків у будівельній сфері передусім базується на поєднанні стратегічного управління, діагностики внутрішнього потенціалу та адаптації до зовнішнього середовища. Вона включає низку підходів, спрямованих на забезпечення стійкості компаній до фінансових, технологічних, організаційних та ринкових викликів [27].

У загальному вигляді модель управління ризиками діяльності даної будівельної фірми з урахуванням тенденцій цифровізації може бути представлена у вигляді такої схеми (рис. 3.3).

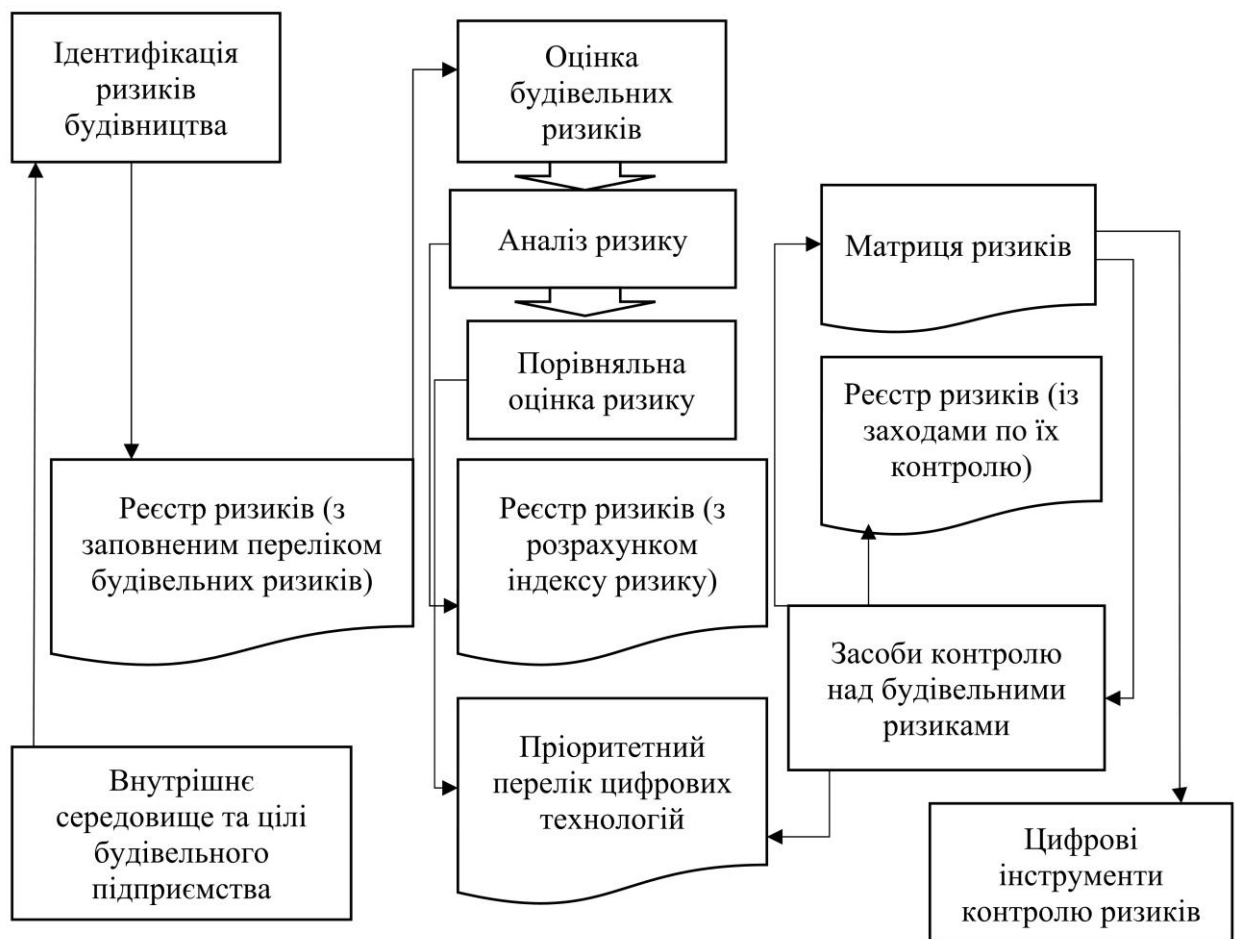


Рисунок 3.3 – Модель управління ризиками будівельної компанії із застосуванням цифрових інструментів

Джерело: [15]

Дана модель демонструє інтегровану систему, у якій поєднуються сучасні інструменти аналізу даних, цифровий моніторинг і прогнозування ризиків. У сукупності ці інструменти формують цифрове середовище ризик-менеджменту, де рішення ухвалюються на основі даних, а ризики проєктів мінімізуються завдяки прогнозуванню, автоматизованому моніторингу та адаптивному реагуванню на зміни зовнішнього середовища [15].

Насамперед, впровадження інноваційних заходів відіграє роль ефективного інструменту зниження ризиків. Інновації дозволяють компаніям підвищити ефективність управління ресурсами, скоротити виробничі витрати, оптимізувати технологічні процеси та швидше реагувати на зміни попиту. Завдяки гнучким методичним підходам до реалізації інновацій, підприємства можуть оперативнo змінювати напрями розвитку, уникаючи наслідків непередбачуваних коливань ринку чи нестабільності макроекономічного середовища.

Другою складовою системи мінімізації ризиків є використання діагностичного підходу для оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. Цей підхід дозволяє за обмежених ресурсів своєчасно виявити слабкі місця в організаційній структурі, технічній базі, кадровій політиці чи фінансовій системі. Виявлені дисбаланси усуваються до того, як вони призведуть до кризових ситуацій, що мінімізує ймовірність виникнення внутрішніх ризиків (недоліків управління, технічних збоїв, неефективного використання ресурсів).

Ще одним засобом виступає побудова матриці вразливості факторів ризику, яка дозволяє структурувати ризики за ймовірністю їх настання та рівнем впливу на діяльність компанії. Залежно від комбінації цих показників ризики поділяють на високі, середні та низькі. Такий підхід дає змогу розробляти цілеспрямовані заходи реагування – наприклад, створення резервних фондів для високих ризиків, страхування або диверсифікацію проєктів для середніх, і моніторинг для низьких ризиків [27].

Результати формування такої матриці для досліджуваного підприємства відобразимо за допомогою табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Матриця вразливості факторів ризику у діяльності будівельної компанії ПП «Єлисаветдорбуд»

Група ризиків	Конкретні фактори ризику	Ймовірність настання (1-5)	Рівень впливу (1-5)	Інтегральна оцінка вразливості (ймовірність × вплив)	Рівень вразливості	Заходи мінімізації ризику
Фінансові	Нестабільність курсу гривні, затримки розрахунків із замовниками, інфляційні коливання	4	4	16	Високий	Хеджування, перегляд умов договорів, формування резервного фонду
Виробничі	Зношеність техніки, перебої з постачанням матеріалів, поломки обладнання	3	5	15	Високий	Регулярне обслуговування, диверсифікація постачальників, оновлення техніки
Організаційні	Недосконалість внутрішніх комунікацій, неузгодженість між підрозділами	3	3	9	Середній	Автоматизація документообігу, покращення системи управління
Кадрові	Дефіцит кваліфікованих працівників, плинність кадрів, низька мотивація	4	3	12	Середній	Підвищення кваліфікації, система мотивації, розвиток корпоративної культури
Маркетингові	Зниження попиту, зростання конкуренції, зміна потреб замовників	3	4	12	Середній	Розширення ринку збуту, рекламна активність, довгострокові контракти
Інноваційно-технологічні	Відставання від сучасних технологій, слабка цифровізація процесів	2	5	10	Середній	Впровадження цифрових інструментів управління, інвестиції в ІТ-рішення
Екологічні	Порушення норм екологічної безпеки, утилізація відходів, громадський тиск	2	3	6	Низький	Дотримання екостандартів, енергоощадні технології
Соціально-політичні	Воєнний стан, регіональні обмеження, адміністративні бар'єри	5	5	25	Дуже високий	Диверсифікація проєктів, адаптація контрактів, взаємодія з владою

Джерело: складено автором

Застосування креативного мислення в управлінні ризиками дозволяє підприємству не лише передбачати загрози, а й знаходити нестандартні рішення, які перетворюють потенційні проблеми на точки зростання. Авторка наголошує, що творчий підхід до вирішення кризових ситуацій сприяє швидкій адаптації до мінливого ринкового середовища, формує гнучкість управлінських процесів і підвищує здатність організації до відновлення після стресових подій.

Креативність персоналу допомагає створювати інноваційні механізми реагування на ризики, розробляти нові методи оцінювання ситуацій та комбінувати різні підходи до прийняття рішень. Завдяки синергії креативності й адаптивності компанія здатна не просто протистояти викликам, а використовувати ризики як джерело розвитку, забезпечуючи довгострокову стратегічну резильєнтність і стійкість до змін [19].

Суттєву роль у зменшенні ризиків відіграє впровадження інноваційних стратегій, що відповідають типології підприємства та його ресурсним можливостям. Для компаній із потужним потенціалом доцільно обирати агресивні або проактивні стратегії, які передбачають технологічні прориви, впровадження нових продуктів і швидке реагування на ринкові зміни. Натомість компанії з обмеженими ресурсами ефективніше мінімізують ризики через стабілізаційні або імітаційні стратегії, орієнтовані на поступове вдосконалення, ліцензування технологій або «кайдзен»-моделі безперервного покращення виробництва.

Також важливим механізмом мінімізації загроз є інформаційно-аналітичне забезпечення управління ризиками. Загалом, процес ухвалення управлінських рішень у будівельних компаніях має спиратися на системний моніторинг науково-технічних тенденцій, змін нормативної бази, поведінки конкурентів та клієнтських очікувань. Такий підхід формує основу для своєчасного прогнозування та превентивних дій, що знижує ступінь невизначеності у стратегічному плануванні.

Крім того, зменшити ризики дозволяє розвиток внутрішнього потенціалу підприємства – технічного, кадрового, фінансового та організаційного. Саме гармонійне поєднання цих компонентів формує здатність компанії протистояти зовнішнім загрозам, адаптуватися до нових умов ринку та зберігати конкурентні переваги навіть у кризові періоди.

Отже, ефективна система мінімізації ризиків у будівельній компанії включає: поєднання стратегічного управління з інноваційною активністю, регулярну діагностику внутрішнього потенціалу, використання матриці ризиків, інформаційно-аналітичне забезпечення та розвиток кадрово-технологічних ресурсів. Такий підхід забезпечує підприємству здатність не лише реагувати на виклики, а й перетворювати потенційні загрози на можливості для зростання та інноваційного оновлення [27].

Доцільно акцентувати увагу, що управління ризиками розглядається як комплексний процес, що поєднує аналітичні, організаційні та стратегічні інструменти, спрямовані на підтримання економічної стабільності підприємства. Його можливості полягають у здатності передбачати потенційні загрози, оцінювати ймовірність їх реалізації та формувати превентивні дії, які мінімізують негативний вплив на фінансово-виробничу діяльність [18].

Важливо враховувати, що управління ризиками має бути інтегрованим елементом системи стратегічного менеджменту. Це означає, що будь-які управлінські рішення повинні прийматися з урахуванням ризиків і можливих наслідків. До першочергових шляхів належить ідентифікація потенційних загроз, що передбачає їх систематизацію за джерелами, масштабом і ступенем впливу на діяльність підприємства.

Наступним напрямом є кількісна та якісна оцінка ризиків, яка дає змогу встановити ймовірність їх виникнення та розрахувати можливі втрати. На цій основі формується пріоритетність заходів реагування. Слід підкреслити важливість використання економіко-математичних методів, експертного аналізу та сценарного прогнозування для підвищення точності оцінок.

Важливим шляхом управління є розроблення та впровадження превентивних заходів, спрямованих на зменшення ймовірності настання ризикових подій. Це може включати страхування, диверсифікацію інвестицій, удосконалення внутрішнього контролю, цифровізацію облікових процесів і підвищення кваліфікації персоналу.

Окремо слід виділити моніторинг і постійне оновлення системи управління ризиками. Сучасне підприємство повинно регулярно переглядати ризикові фактори, особливо в умовах економічної турбулентності, змін у законодавстві чи технологічного оновлення. Ефективність управління ризиками забезпечується лише тоді, коли цей процес має циклічний характер – від аналізу ситуації до коригування стратегії.

Отже, шляхи управління ризиками включають аналітичну, профілактичну та контрольну складові, які взаємопов'язані між собою й формують основу адаптивної системи безпеки підприємства, здатної зменшувати вплив негативних чинників і перетворювати ризики на джерело розвитку [20].

У підсумку зазначимо, що підприємство функціонує в умовах значної зовнішньої турбулентності, спричиненої воєнними подіями, нестабільністю економічного середовища та підвищенням цін на будівельні ресурси. У таких умовах ключовими стають своєчасна ідентифікація ризиків, їх класифікація за джерелами виникнення та оцінка рівня впливу на фінансові, виробничі й організаційні процеси.

Розроблена матриця вразливості факторів ризику надала змогу систематизувати основні загрози за рівнем значущості та розробити відповідні управлінські рішення. Зокрема, серед найбільш критичних ризиків визначено фінансові, виробничо-технологічні та соціально-політичні, які безпосередньо впливають на стабільність діяльності фірми. Для їх нейтралізації доцільними є: диверсифікація проєктів, формування резервного фонду, підвищення ефективності внутрішнього контролю, цифровізація управлінських процесів і розвиток кадрового потенціалу.

ВИСНОВКИ

За результатами проведених у кваліфікаційній роботі теоретичних і практичних досліджень з питань аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації як основи планування діяльності було сформульовано узагальнення, що мають як теоретичне, так і прикладне значення.

У процесі дослідження визначено, що ефективне планування діяльності підприємства в сучасних умовах базується на глибокому розумінні чинників, які формують його зовнішнє та внутрішнє середовище. Зовнішнє середовище охоплює економічні, політичні, правові, соціальні, технологічні, екологічні та інституційні фактори, які створюють можливості або загрози для розвитку компанії. Внутрішнє середовище, своєю чергою, визначається рівнем ресурсного забезпечення, кадровим потенціалом, організаційною структурою, фінансовою стійкістю та корпоративною культурою, що формують здатність фірми адаптуватися до змін. Взаємодія цих середовищ визначає стратегічні пріоритети й ефективність управлінських рішень.

Систематизовано методичні підходи до аналізу факторів впливу і встановлено, що використання інструментів стратегічного аналізу, таких як PESTLE, SWOT, SNW, GAP-аналіз, матриця BCG, а також системи ключових показників ефективності (KPI), забезпечує комплексне розуміння позицій підприємства на ринку. Застосування цих методів надає змогу виявити сильні та слабкі сторони, оцінити рівень конкурентоспроможності, визначити напрямки розвитку та сформулювати гнучку стратегію реагування на зміни середовища.

Проведений аналіз господарської діяльності Приватного підприємства «Єлисаветдорбуд» підтвердив, що воно функціонує в умовах високого рівня ризиків, зумовлених воєнним станом, коливаннями цін на будівельні ресурси, нестабільністю фінансових потоків та регіональними обмеженнями. Разом із тим, результати фінансового аналізу засвідчили тенденцію до поступового зростання активів, підвищення ліквідності та зміцнення матеріально-

технічної бази, що є позитивною передумовою для підвищення стійкості підприємства.

Виявлені ризики та загрози згруповано за їх природою – фінансовою, виробничою, організаційною, кадровою, маркетинговою, технологічною, екологічною та соціально-політичною. З метою мінімізації їх впливу розроблено матрицю вразливості факторів ризику, що дало змогу кількісно оцінити рівень небезпеки кожного виду ризику й запропонувати конкретні управлінські заходи щодо їх нейтралізації. Зокрема, до таких заходів віднесено диверсифікацію проєктів, удосконалення системи управління, формування резервного фонду, підвищення кваліфікації персоналу, цифровізацію управлінських процесів і впровадження інноваційних технологій моніторингу ризиків.

Важливим напрямом забезпечення стабільності компанії визначено створення інтегрованої системи управління ризиками, побудованої на принципах гнучкості, прогнозування та адаптації. Використання цифрових технологій, зокрема систем аналітики даних, штучного інтелекту та IoT-рішень, сприяє підвищенню точності прогнозування, скороченню втрат від непередбачуваних подій і своєчасному прийняттю управлінських рішень.

Обґрунтовано, що ефективне управління ризиками має не лише превентивний, а й стратегічний характер. Воно дає змогу не просто мінімізувати наслідки загроз, а й використовувати їх як джерело нових можливостей для розвитку.

Загалом результати дослідження підтверджують, що системний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є необхідною умовою стратегічного планування і розвитку підприємства. Він забезпечує науково обґрунтоване підґрунтя для формування адаптивної моделі управління, орієнтованої на зменшення ризиків, підвищення стійкості до кризових явищ і забезпечення економічної безпеки в умовах воєнних викликів та цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волинець Л.М., Янішевський А.А., Волинець Я.Є. Ідентифікація факторів зовнішнього середовища в процесі розробки та адаптації стратегій підприємствами логістичних провайдерів. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2024. Вип. 116(1). С. 270-282.
2. Гринєвич І.В. Теоретичні основи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. №1(2). С. 4-7.
3. Демченко Г.В. Стратегічне управління ризиками у глобальних ланцюгах постачання в умовах нестабільного середовища. *Ефективна економіка*. 2024. №12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_12_49 (дата звернення: 13.11.2025).
4. Довбня С.Б., Пономаренко Р.В. Комплексний стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства. *Економічний простір*. 2025. №200. С. 34-41.
5. Запхляк І.Б. Steeple-аналіз макросередовища вітчизняних газотранспортних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. №1. С. 69-74.
6. Ковалевська Я.О., Любіч Т.А., Суха С.С. Аналіз ринкового конкурентного середовища та конкурентоспроможності телекомунікаційних компаній України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2025. №4. С. 43-50.
7. Коритько Т.Ю. Механізм управління та формування стратегії адаптації підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. №1. С. 56-62.
8. Костюк М.С. Адаптивні стратегії управління ризиками в умовах нестабільної економіки. *Ефективна економіка*. 2024. №11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_103 (дата звернення: 10.11.2025).

9. Крайнюченко О.Ф., Петрович М.В. GAP-аналіз як ефективний інструмент для оцінювання стратегічних розривів: сутність та методологія. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2020. Вип. 42. С. 61-65.
10. Красовська О.Ю. Вплив внутрішнього та зовнішнього середовищ на маркетингові інструменти підприємства. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 1-1. С. 148-153.
11. Кузьмінов М.В. Аналіз моделей стратегічного планування в умовах нестабільного середовища. Економічний простір. 2025. №204. С. 160-166.
12. Кушнір І.В. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на формування кризи підприємства. Соціально-гуманітарний вісник. 2018. Вип. 24. С. 138-139.
13. Лелеко Т.Ю. Оцінка впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ на управління ризиками в комерційних банках. Інвестиції: практика та досвід. 2022. №18. С. 80-86.
14. Ліщинська В.В. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища хлібопекарських підприємств. Бізнес Інформ. 2018. №4. С. 405-410.
15. Мацала М.І., Сліпченко Р.В. Сучасні підходи до управління ризиками в будівельній галузі на основі цифрових технологій та адаптивних економічних моделей. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2024. №9(2). С. 40-48.
16. Микуланинець С.І. Застосування результатів PEST-, SNW- та SWOT- аналізів під час розроблення стратегії розвитку туристично-рекреаційного комплексу Закарпатської області. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. Т. 29(68), №5. С. 118-123.
17. Міщук Є.В. Дослідження економічної стійкості та економічної безпеки підприємства в умовах багатоваріантності зовнішнього і внутрішнього середовищ. Вчені записки Таврійського національного

університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. Т. 29(68), №5. С. 67-71.

18. Назаренко І.Л., Білоусова В.М. Адаптування комплексної методики визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства для малих підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №83. С. 77-90.

19. Немченко Т.А. Синергія творчого потенціалу і механізмів адаптації підприємства як фактор забезпечення стратегічного розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2025. №4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_36 (дата звернення: 14.11.2025).

20. Нечипоренко А.В., Костікова К.О. Адаптація зарубіжних практик фінансового ризик-менеджменту до діяльності українських підприємств. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2023. №1. С. 46-58.

21. Орлова К.Є. Удосконалення методики аналізу зовнішнього середовища промислових підприємств. *Молодий вчений*. 2015. №2(17). С. 204-208.

22. Панасенко А.А., В'юник О.В. Методичні підходи до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємств. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 06-07 листоп. 2025 р., м. Кропивницький / [редкол.: А.С. Музиченко, Н.Ю. Чередніченко, К.С. Фомічов та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральнoукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2025. С. 191-192.

23. Петров П.Г. Особливості трансформації політико-інституційних комунікаційних відносин з внутрішнім та зовнішнім середовищем під впливом процесу цифровізації. *Epistemological studies in philosophy, social and political sciences*. 2024. Vol. 7, Iss. 2. С. 160-166.

24. Піддубна Н.М., Дмитрієва Л.В. Імовірнісний підхід до оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища проєкту. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. Вип. 1. С. 93-107.

25. Поколенко В., Шеремет Д., Лавриненко О., Давиденко О., Герасименко О., Яруш Д. SMART-організація будівництва: індикатори економічної модернізації та адаптація до ризиків середовища сучасного девелопменту. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2024. Вип. 53(3). С. 298-307.

26. Проценко В.М. Формування економічної поведінки підприємств під впливом внутрішнього та зовнішнього ризикового середовища. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. №3. С. 181-186.

27. Рижакова Г.М., Бодяньський О.В., Гега С.Ю., Кривущенко С.Ф., Кононенко А.О. Вдосконалення методичних підходів реалізації інноваційних заходів в адаптації до типології та економічного змісту стратегічних альтернатив будівельних підприємств. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2023. Вип. 52(3). С. 3-23.

28. Різніченко Л.В., Лисич В.В., Бабич А.О. Вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на формування ефективної стратегії розвитку промислового підприємства. *Економічний форум*. 2018. №3. С. 152-160.

29. Рудніченко Є., Гавловська Н., Красноштан В. Ранжування видів ризику в залежності від вагомості наслідків небезпеки зовнішнього та внутрішнього середовища організацій. *Modeling the development of the economic systems*. 2021. №1. С. 66-70.

30. Савіцький А.В. Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища в системі організаційно-економічного механізму управління прибутковістю експортоорієнтованого підприємства. *Економічний форум*. 2019. №4. С. 167-172.

31. Сіренко К.Ю. Стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2022. №1. С. 154-168.
32. Соболева Г.Г., Бездітко О.С., Пащенко А.О. Трансформація внутрішнього і зовнішнього середовища бізнесу в умовах цифрової економіки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. №20(2). С. 50-54.
33. Харічков С.К., Горголюк Я.Ю. Особливості економічної поведінки виробничих систем під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28(2). С. 25-28.
34. Чуприна Ю.А., Мухін А.А., Гура Є.Д., Гура О.Д., Бородавка О.В. Ідентифікація провідних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища впливу на економічну результативність впровадження стратегії нововведень для підприємств-учасників будівництва. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2023. Вип. 52(3). С. 24-48.
35. Шкуренко О.В., Чорна Т.О. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2023_16_11 (дата звернення: 12.11.2025).
36. Wyrwicki K., Redmer A. Perspektywy rozwoju ukraińskiego rynku drogowego transport ładunków – analiza SWOT/TOWS. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2022. Vol. 4, numb. 2. С. 327-343.