

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної
справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
« ____ » _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
на тему:
**«Управління стратегічною гнучкістю підприємства в умовах
викликів і загроз (на прикладі ТОВ «Монтажні системи»
м. Кропивницький)»**
**«Management of the strategic flexibility of enterprises in the
conditions of challenges and threats»**

Виконав здобувач вищої освіти
2м курсу, групи ЕОБ-22м-1,4
ОПП «Економіка та організація
бізнесу»
спеціальності 076 «Підприємництво та
торгівля»

_____ Кириченко Є.О.
« ____ » _____ 2023 р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент
_____ Ірина Журило
« ____ » _____ 2023 р.

Рецензент: д.е.н., професор
_____ Сибірцев В.В.

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний факультет

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанного бізнесу

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 – «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 – «Підприємництво та торгівля»

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма «Економіка та організація бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри економіки
та підприємництва

(підпис)

д.е.н., проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО

«___» _____ 20__ року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Кириченка Єгора Олеговича

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Управління стратегічною гнучкістю підприємства в умовах викликів і загроз (на прикладі ТОВ «Монтажні системи» м. Кропивницький)»

2. Керівник роботи Журило Ірина Валентинівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту 28 грудня 2023 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретико-методологічних основ формування стратегічної гнучкості підприємств, обґрунтування факторів впливу на її підтримку, а також розробка практичних рекомендацій щодо оцінки та укріплення стратегічної гнучкості будівельних підприємств на прикладі ТОВ «Монтажні системи» (м. Кропивницький)

Завдання: розглянути питання розвитку понятійного апарату гнучкості підприємства; концептуально обґрунтувати сутність понять «гнучкість підприємства» та «стратегічна гнучкість підприємства»; з'ясувати різновиди даних понять та обґрунтувати їх класифікацію; визначити сутність та складові організаційно-економічного механізму забезпечення стратегічної гнучкості підприємства; дати аналітичну оцінку цільового ринку ТОВ «Монтажні системи» та його конкурентоспроможності; провести стратегічний аналіз діяльності даного підприємства; розробити концептуальні основи методу оцінки стратегічної гнучкості підприємства; визначити шляхи формування та підтримання стратегічної гнучкості аналізованого підприємства; розробити практичні рекомендації щодо укріплення стратегічної гнучкості ТОВ «Монтажні системи»

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	2.09.23-20.09.23	
2.	Написання вступу та першого розділу «Теоретико-методологічні основи формування організаційно-економічного механізму забезпечення стратегічної гнучкості підприємства»	21.09.23-10.10.23	
3.	Написання другого розділу «Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Монтажні системи»	11.10.23-11.11.23	
4.	Написання третього розділу «Напрямки реалізації механізму забезпечення стратегічної гнучкості ТОВ «Монтажні системи»	12.11.23-09.12.23	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	10.12.23-15.12.23	
6.	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	16.12.23-21.12.23	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту	22.12.23-28.12.23	

Дата видачі завдання

«___» _____ 2023 р.

Керівник роботи _____ Журило І.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

«___» _____ 2023 р.

Здобувач _____ Кириченко Є.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кириченко Є.О. Управління стратегічною гнучкістю підприємства в умовах викликів і загроз (на прикладі ТОВ «Монтажні системи» м. Кропивницький): Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка та організація бізнесу» зі спеціальності 076 – «Підприємництво та торгівля» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2023. 127 с.

У першому розділі роботи розглянуто ключові аспекти розвитку понятійного апарату гнучкості підприємства, представленого в наукових джерелах; запропоновано авторське визначення гнучкості та стратегічної гнучкості підприємства; подано класифікацію поняття гнучкості за критерієм системності; розроблено концепцію формування механізму забезпечення стратегічної гнучкості підприємства, як послідовного комплексу відповідних організаційних процедур та економічних інструментів адаптації підприємств до несподіваних і непередбачуваних впливів зовнішнього середовища.

В другому розділі подано загальну характеристику підприємства; проведено поглиблений аналіз зовнішнього макросередовища та безпосереднього оточення даного підприємства, аналіз внутрішнього середовища; зроблено SNW-аналіз його сильних та слабких сторін; складено баланс факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ за методикою SWOT-аналізу.

В третьому розділі визначено стратегію подальшого розвитку підприємства, напрямки укріплення його конкурентних позицій; запропоновано методичний підхід до оцінювання рівня стратегічної гнучкості підприємства; обґрунтовано економічну ефективність розвитку одного з напрямків діяльності підприємства – монтажу систем автономного тепловодопостачання.

Ключові слова: гнучкість, стратегічна гнучкість, організаційно-економічний механізм забезпечення стратегічної гнучкості підприємства, оцінка стратегічної гнучкості, радар стратегічної гнучкості, стратегія розвитку, стратегічний аналіз, SNW-аналіз, SWOT-аналіз.

ANNOTATION

Kirichenko E.O. Management of the strategic flexibility of enterprises in the conditions of challenges and threats: Qualification work on the second (master's) level of higher education for OPP "Economics and business organization" in specialty 076 – "Entrepreneurship and trade" / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2023. 127 p.

The first section considers the key aspects of the development of the conceptual apparatus of enterprise flexibility, presented in scientific sources; the author's definition of flexibility and strategic flexibility of the enterprise is proposed; the classification of the concept of flexibility according to the criterion of systematicity is given; the concept of formation of the mechanism of maintenance of strategic flexibility of the enterprise as a consistent complex of the corresponding organizational procedures and economic tools of adaptation of the enterprises to unexpected and unpredictable influences of external environment is developed.

The second section presents a general description of the enterprise; an in-depth analysis of the external macroenvironment and the immediate environment of the enterprise, analysis of the internal environment; made SNW-analysis of its strengths and weaknesses; the balance of factors of external and internal environments according to a technique of SWOT-analysis is made.

In the third section the strategy of further development of the enterprise, directions of strengthening of its competitive positions are defined; a methodical approach to assessing the level of strategic flexibility of the enterprise is proposed; the economic efficiency of the development of one of the company's activities – the installation of autonomous heating and water supply systems – is substantiated.

Keywords: flexibility, strategic flexibility, organizational and economic mechanism for ensuring the strategic flexibility of the enterprise, assessment of strategic flexibility, radar of strategic flexibility, development strategy, strategic analysis, SNW-analysis, SWOT-analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Розвиток понятійного апарату гнучкості підприємства	8
1.2. Підходи до класифікації гнучкості підприємства	20
1.3. Сутність поняття «стратегічна гнучкість підприємства».....	24
1.4. Складові організаційно-економічного механізму забезпечення стратегічної гнучкості підприємства	27
2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МОНТАЖНІ СИСТЕМИ»	35
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	35
2.2 Аналіз стану та перспектив розвитку будівельної галузі України	40
2.3 Аналіз безпосереднього оточення підприємства з використанням елементів конкурентного аналізу галузі.....	46
2.3.1 Загроза входження на будівельний ринок нових конкурентів.....	47
2.3.2 Інтенсивність конкуренції серед існуючих фірм.....	49
2.3.3 Тиск товарів-замінників.....	54
2.3.4 Вплив споживачів.....	55
2.3.5 Вплив постачальників.....	60
2.4 Аналіз внутрішнього середовища підприємства.....	64
2.4.1 Оцінка рентабельності роботи ТОВ «Монтажні системи»	64
2.4.2 Аналіз руху і технічного стану основних фондів підприємства.....	67
2.4.3 Оцінка трудових показників роботи ТОВ «Монтажні системи».....	71
2.4.4 Аналіз витрат і цінової політики підприємства	76
2.4.5 Оцінка маркетингової діяльності ТОВ «Монтажні системи»	81
2.4.6 Аналіз обсягів реалізації продукції (послуг) ТОВ «Монтажні системи»	84
2.4.7 Оцінка ймовірності банкрутства за інтегральною бальною оцінкою фінансової стійкості підприємства.	85
2.5 Складання стратегічного балансу досліджуваного підприємства.....	90
3. НАПРЯМКИ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ТОВ «МОНТАЖНІ СИСТЕМИ»	93
3.1. Оцінка стратегічної гнучкості підприємства.....	93
3.2 Визначення стратегічних напрямків розвитку ТОВ «Монтажні системи»	103
3.3 Ефективність реалізації стратегії концентрованого зростання	111
ВИСНОВКИ	115
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	121
ДОДАТКИ.....	125
Додаток А.....	125
Додаток Б	126
Додаток В	127

ВСТУП

Актуальність теми. Аналізуючи складну економічну ситуацію в нашій країні, викликану повномасштабною військовою агресією РФ, слід зазначити, що виклики і загрози підвищили значення ефективного управління і привернули ще більшу увагу до можливостей, які надає стратегічне управління вітчизняними підприємствами. Вибір стратегічних пріоритетів розвитку бізнесу вимагає від керівників уміння використовувати сучасні підходи в управлінні підприємством, оскільки саме вдосконалення менеджменту, впровадження сучасних інструментів стратегічного управління здатне протистояти тиску загроз веденню бізнесу.

Сучасні загрози стабільній роботі вітчизняних підприємств та їхньому стратегічному розвитку носять системний характер. Головною особливістю цих загроз є те, що вони можуть виникати як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішньому середовищі самого підприємства. Найбільш небезпечними для реалізації стратегічних цілей підприємства є зовнішні загрози. Ці загрози прямо чи опосередковано впливають на діяльність практично всіх підприємств України.

Слід враховувати, що механізм реалізації цих загроз, з одного боку, складний, а з іншого – не завжди відкритий і зрозумілий. Загрози зовнішнього середовища можуть формуватися за межами національної економіки, впливати на її стан, а через неї на роботу і розвиток підприємств. Якщо їм своєчасно й адекватно не протидіяти, вони можуть призвести до серйозних економічних втрат, а за несприятливого розвитку подій вони приведуть до руйнування бізнесу та ліквідації підприємства.

Для того щоб цього не сталося, на підприємстві необхідно побудувати сучасну систему забезпечення стратегічної гнучкості. А для того щоб вона ефективно функціонувала, необхідно створити ефективні механізми управління та взаємодії.

Механізм управління повинен забезпечувати своєчасне вироблення ефективних рішень щодо забезпечення стратегічної гнучкості підприємства та їх реалізацію за допомогою управлінських впливів на внутрішні і зовнішні елементи керованої підсистеми управління з метою здійснення підготовки і проведення заходів щодо протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам.

Загальноекономічні тенденції обумовлюють необхідність формування організаційно-економічного механізму забезпечення стратегічної гнучкості підприємства як пріоритетного чинника його конкурентних переваг, що передбачає постійне корегування діючих бізнес-процесів, відповідно до тенденцій змін зовнішнього та внутрішнього середовищ. Орієнтирами в управлінні змінами на підприємстві мають бути не лише потреби у вирішенні існуючих проблем, а й використання наявних можливостей і сильних сторін підприємства. Ключовим напрямком у даному аспекті є використання гнучкого підходу, відповідно до якого, управління організаційними змінами має здійснюватися як на основі використання існуючого потенціалу підприємства, так і з урахуванням потенційних можливостей та резервів з орієнтацією на сталий розвиток.

Розкриття змісту поняття «гнучкість», а також дослідження проблематики забезпечення та підвищення стратегічної гнучкості для досягнення кумулятивного ефекту в практиці діяльності підприємств проводили у своїх наукових працях такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Т. Божидарнік [1], І. Демків [10], П. Клівець [19], С. Комаринець [21], М. Ситницький [28], Т. Халімон [33], О. Шатілова [35], Н. Шматько [37], Р. Фатхутдінов [31], Д. Аакер, Б. Маскареньянс [41], Г. Хемел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Ніл [42] та інші.

Аналіз проведених досліджень виявив поряд зі значною увагою науковців до питань управління стратегічною гнучкістю підприємств, також певні не вирішені частини даної проблеми. Зокрема, по-різному трактуються поняття гнучкості й стратегічної гнучкості підприємства. На сьогодні відсутнє визначення, яке б достатньо розкривало зміст цих понять. Серед науковців також відсутня одностайна позиція щодо відмінностей і зв'язків між такими дефініціями, як гнучкість, адаптивність і стійкість підприємства, що ускладнює створення дієвої системи управління його гнучкістю.

У зв'язку з недостатньо вирішеними теоретичними аспектами сутності та методів оцінки стратегічної гнучкості низьким виявився також рівень методичних розробок щодо обґрунтування механізму забезпечення гнучкості підприємства та її окремих складових. Тому подальших досліджень потребують питання розвитку понятійного апарату гнучкості та стратегічної гнучкості підприємства,

забезпечення стратегічної гнучкості підприємств різних галузей, зокрема підприємств будівельного сектору економіки.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретико-методологічних основ формування стратегічної гнучкості підприємств, обґрунтуванні факторів впливу на її підтримку, а також розробці практичних рекомендацій щодо оцінки та укріплення стратегічної гнучкості будівельних підприємств на прикладі ТОВ «Монтажні системи» (м. Кропивницький).

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно було вирішити такі завдання:

- розглянути питання розвитку понятійного апарату гнучкості підприємства;
- концептуально обґрунтувати поняття «гнучкість», «стратегічна гнучкість підприємства»;
- з'ясувати різновиди даного поняття та обґрунтувати його класифікацію;
- визначити сутність та складові організаційно-економічного механізму забезпечення стратегічної гнучкості підприємства;
- дати аналітичну оцінку цільового ринку ТОВ «Монтажні системи» та його конкурентоспроможності;
- провести стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Монтажні системи»;
- розробити концептуальні основи методу оцінки стратегічної гнучкості аналізованого підприємства;
- визначити шляхи формування та підтримання стратегічної гнучкості аналізованого підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо укріплення стратегічної гнучкості ТОВ «Монтажні системи».

Об'єктом дослідження виступають процеси управління стратегічною гнучкістю суб'єкта господарювання.

Предметом дослідження є сукупність прийомів, методів і складових організаційно-економічного механізму формування та укріплення стратегічної гнучкості підприємства.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в наступному:

1. *Удосконалено:*

- сутність понять «гнучкість підприємства» та «стратегічна гнучкість підприємства» на основі аналізу існуючих дефініцій даних категорій;
- концепцію організаційно-економічного механізму забезпечення стратегічної гнучкості підприємства;

2. *Набув подальшого розвитку* методичний підхід щодо оцінки рівня стратегічної гнучкості підприємства на основі визначення рівнів його фінансової, виробничої (техніко-технологічної), організаційно-кадрової, маркетингової, інноваційно-інвестиційної, та управлінської видів гнучкості.

Практична цінність роботи полягає у тому, що

- використання запропонованого механізму забезпечення стратегічної гнучкості підприємства, а також методики оцінки її рівня дозволить швидко і з мінімальними витратами відслідковувати та своєчасно усувати негативні впливи факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства;
- пропозиції щодо вибору стратегій оптимальних витрат і концентрованого зростання, зокрема одного з напрямків діяльності підприємства – монтажу систем автономного тепловодопостачання – можуть бути використані у практиці господарювання ТОВ «Монтажні системи», що сприятиме підвищити його стратегічну гнучкість в умовах викликів і загроз.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний її обсяг – 127 стор. друкованого тексту, в тому числі основний текст – 123 стор. Ілюстративний матеріал до кваліфікаційної роботи містить 14 таблиць і 9 рисунків, які відповідають темі дослідження.

За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповіді на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» [11, 13].

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Розвиток понятійного апарату гнучкості підприємства

Оскільки нестабільність та непередбачуваність стають рисами нинішнього часу, загострюється потреба в глибокому економіко-філософському осмисленні необхідності формування організаційно-економічних механізмів підвищення ефективності функціонування підприємств в нестійких економічних умовах. Спроможність швидко пристосуватися до різкої зміни економічної ситуації стала ключовим фактором не лише ефективності діяльності, але й виживання будь-якого підприємства незалежно від його розмірів та галузевої приналежності.

Умови та специфіка господарювання вітчизняних підприємств вказує на систематичну необхідність прийняття зважених рішень щодо стратегії подальшого розвитку суб'єктів діяльності та змін, які є головним рушійним фактором розвитку промислових підприємств України [39].

Проблематика вибору вірного стратегічного рішення щодо напрямків розвитку промислового підприємства постійно ускладнюється, і пояснюється це тим, що змінюваність бізнес-середовища невинно зростає та втрачає минулу циклічність та прогнозованість. Хоча врахування факторів зовнішнього макро- та мікросередовища та пошук шляхів ефективної взаємодії з ним є головним підґрунтям забезпечення стратегічної стійкості будь-якого сучасного підприємства [8].

Зміни, що відбуваються в сучасній економіці, мають п'ять важливих рис [44, с. 42-43]:

- повсюдність – зміни спостерігаються у будь-якій галузі економіки, сфері суспільного життя; немає сфери, «захищеної» від несподіваних, швидких змін;
- постійний характер – зміни відбуваються безупинно, безперервно і стають нормою;

- зростаюча швидкість, чому сприяє прискорення темпів НТР, глобалізація економіки;

- непередбачуваність – зміни відбуваються у неочікуваний час, в неочікуваних напрямках і аспектах, а отже, стандартні, заздалегідь приготовані способи вирішення проблем стають неефективними, і навіть дуже успішне підприємство не застраховане від банкрутства у найближчому майбутньому;

- комплексний характер – часто зміни стосуються кількох аспектів зовнішнього середовища одночасно, а отже, для пристосування до змін підприємству недостатньо вжити часткових засобів, спрямованих на зміну лише одного параметра діяльності;

- кардинальність, яка іноді вимагає не просто вдосконалити діяльність підприємства, а повністю змінити модель ведення бізнесу.

За таких умов твердження Ч. Дарвіна стосовно виживання біологічних видів стає справедливим і для підприємств: «Виживає не найсильніший чи найрозумніший вид, а той, що найкраще пристосовується до змін».

Практика показує, що в умовах нестабільності зовнішнього оточення та невизначеності в ефективному функціонуванні підприємству необхідне бачення не тільки найближчої перспективи, а й передбачення майбутнього розвитку, набагато віддаленого в часі.

Не буває безцільної діяльності, але ступінь усвідомлення цілей може бути різний: від майже несвідомої орієнтації на розмиті, неясні наміри до чіткого встановлення взаємопов'язаних цілей і завдань. Процес встановлення цілей не лише сприяє тому, що конкретні цілі розвитку підприємства досягаються з більшою ймовірністю, а й є також основою зменшення обсягів непотрібної діяльності, безладу, пасивності у виконанні загальних намірів [25, с.38].

Останніми роками найбільшого поширення цільовий підхід до управління набув у формі стратегічного управління, яке продемонструвало свою ефективність на процвітаючих підприємствах різного типу в усьому світі.

Зарубіжні теорії менеджменту за останні 40 років пройшли досить складний шлях, на якому виникали та відмирали різні концепції й підходи, зумовлені

змінами в розумінні сутності та ролі менеджменту в розвитку окремих підприємств і суспільства загалом. Як визнають провідні спеціалісти-теоретики та практики, однією з найбільш плідних ідей у менеджменті за цей період стало вже традиційне для процвітаючих підприємств світу, однак все ще домінуюче та ефективне – *стратегічне мислення*. Зміст цього явища полягає в усвідомленні мети розвитку підприємства та способів її досягнення, в ствердженні необхідності спостереження за зовнішнім і внутрішнім середовищем (для визначення мети та способів досягнення), формування стратегій та рішень, що з них випливають, а також налагодження діяльності з метою їх здійснення [45].

Стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, де стратегічне мислення є основною, принциповою настановою в діяльності персоналу підприємства і насамперед вищого керівництва, де існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів. Таке підприємство має досить суттєві переваги порівняно з «нестратегічними організаціями».

Ці переваги виявляються в таких характеристиках:

- підприємство може зменшити до мінімуму негативні наслідки змін, що відбуваються, а також фактора «невизначеності майбутнього».
- підприємство має змогу враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки.
- підприємство має змогу отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.
- підприємство полегшує собі роботу для забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості.
- підприємство стає більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

– підприємство полегшує собі можливості встановлення системи стимулювання стосовно розвитку гнучкості та пристосованості підприємства та окремих його підсистем до змін.

Виходячи з цього можна сформулювати загальні принципи стратегічної діяльності підприємства:

1. Кожне підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, що змінюється та розвивається в динамічному, часто ворожому середовищі.

2. Новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розроблювати спеціальні заходи, які набирають вигляду більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори.

3. Послідовний розвиток підприємства чи організації, пов'язаний з формулюванням зрозумілих, простих і досяжних цілей, які знаходять вираз у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, обсяг товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їхнього досягнення, що інтерпретується в «стратегічному наборі».

4. Навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на «стратегічний набір» настає час, коли вони застарівають та починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати.

5. Механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища (у можливих межах) та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що більшість підприємств, які орієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху.

6. Підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій.

Мета стратегічного управління – це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

Згідно з концепцією стратегічного управління підприємством, що являє собою закономірний результат розвитку західної економічної думки, виживання й успіх підприємства можуть бути забезпечені лише за умови його гнучкого пристосування до умов зовнішнього середовища, що стрімко змінюються. Отже, проблема управління гнучкістю підприємства в західній економічній літературі частіше розглядається в контексті та як складова проблем стратегічного управління.

Розкриття сутності поняття гнучкості в теоретичних і практичних аспектах розглянуто сучасними науковцями, які будують концепцію та класифікацію поняття (Гервін Д., Сеті А., Сеті С.), займаються вивченням впливу динамічного середовища на організаційну діяльність (Аакер Д., Гелбрейт Д., Карлсон Б.), питанням взаємодії гнучкості та продуктивності (Баграмі С., Косте Л., Малхотра М.).

Різні автори дають суперечливі визначення поняття гнучкості, зокрема тому, що це багатозначне поняття. Його застосовують у численних дисциплінах (мікроекономіці, теорії ліквідності, теорії вибору споживача). У менеджменті його застосовують у стратегіях узагальнення і спеціалізації, у дослідженнях еволюції організації – у стратегіях слабких ресурсів, в організаційній теорії – у порівнянні органічних і механістичних організаційних структур [21].

Багато науковців розуміють поняття гнучкості по-різному, часто не лише вживаючи різні терміни для означення одного її типу, а й застосовуючи однакові дефініції для різних типів. Це намагаються пояснити за допомогою різних сфер інтересів і схильностей вчених, і звертаються до майбутніх дослідників для розробки універсальної теорії гнучкості [21].

Вітчизняна економічна наука активно зацікавилася проблемами гнучкості лише у 80-ті роки ХХ сторіччя. В умовах планової економіки рівень нестабільності зовнішнього середовища підприємств був значно нижчим, ніж у країнах з ринковою економічною системою, зміни попиту не мали такий значний вплив на ефективність діяльності підприємств, а їхній організаційно-технічний розвиток значною мірою планувався та фінансувався на рівні відповідних міністерств і відомств. Отже, в таких умовах актуальності набули лише техніко-технологічні аспекти гнучкості підприємства, тобто гнучкість його виробничої системи, або гнучкість виробництва [25].

Л.Ю. Ліщинський визначає гнучкість виробництва як можливість змінювати процес виробництва [38, с. 90]. Отже, наявність самої лише можливості змінювати виробничий процес є, на думку вченого, достатньою умовою для того, щоб вважати його гнучким.

Натомість С. М. Глаголев, узагальнюючи уявлення про сутність гнучкості виробничої системи, що сформувалися за умов планової економіки, визначає її як «можливість переорієнтації виробничої системи без докорінної зміни матеріально-технічної бази», або, іншими словами, як «можливість і швидкість її переорієнтації як реакції на зміни» [38, с. 90]. Не зважаючи на те, що вчений майже ототожнює два наведені визначення, на нашу думку, вони суттєво відрізняються одне від одного. Адже в першому з них під гнучкістю розуміється лише тільки можливість переорієнтації виробничої системи, тоді як у другому – можливість і швидкість. Лише у першому визначенні ставиться умова, що така переорієнтація має бути забезпечена з використанням наявної матеріально-технічної бази, і тим самим з області гнучкості виключаються способи переорієнтації, що передбачають докорінну зміну матеріально-технічної бази. І нарешті, лише друге визначення акцентує на реактивному характері гнучкості виробничої системи.

Сам С. М. Глаголев визначає гнучкість виробничої системи як її «здатність реагувати на зовнішні обурюючі дії, уникаючи повної структурної перебудови або руйнування системи» [38, с. 91]. Отже, вчений підкреслює, що гнучкість виробничої системи:

- пов’язана лише з можливістю (без урахування швидкості) певних змін у такій системі;
- має реактивний характер;
- є реакцією лише на зовнішні зміни;
- має місце лише в тих випадках, коли зміни не викликають повної структурної перебудови або руйнування системи.

На відміну від української економічної науки часів планової економіки, в західній економічній літературі проблеми гнучкості підприємства розглядаються не лише у виробничому аспекті. Підприємство сприймається як відкрита система, а отже, успішна його діяльність можлива лише при відповідності всіх найважливіших елементів внутрішнього середовища зовнішнім умовам, при цьому процес приведення елементів внутрішнього середовища до умов зовнішнього може носити не лише реактивний, але й активний характер.

Власне поняття «гнучкість підприємства» у сучасній економічній науці трактується неоднозначно.

О.В. Грачов під гнучкістю підприємства розуміє спроможність суб’єкта господарювання оновлювати номенклатуру продукції через організаційно-технологічні зміни у виробництві й управлінні підприємством, для забезпечення прибутковості й конкурентоспроможності своєї діяльності [6, с. 5]. Отже, автор вважає, що гнучкість підприємства проявляється лише у спроможності оновлювати номенклатуру продукції як основний «вихід» системи. При цьому вчений розглядає гнучкість підприємства як інструмент підвищення його прибутковості й конкурентоспроможності.

В.В. Гармаш визначає гнучкість підприємства як можливість відкритої соціально-економічної системи оптимізувати власну структуру у відповідь на швидкі й неочікувані зміни, забезпечуючи при цьому прибутковість, конкурентоспроможність і постійне збільшення доданої вартості [38]. Вчений пов’язує гнучкість підприємства з його спроможністю оптимізувати власну структуру, що, на наш погляд, є звуженням поняття гнучкості. Адже певні зміни, наприклад, оновлення номенклатури продукції, можуть не потребувати

структурних змін підприємства. Крім того, приводом для прояву гнучкості вчений вважає швидкі й неочікувані зміни, а з цього виходить, що перетворення, які підприємство спроможне здійснити під впливом прогнозованих змін, не свідчать про його гнучкість.

В. В. Гармаш, як і О. В. Грачов, наголошує, що гнучкість підприємства має забезпечувати його прибутковість, конкурентоспроможність, а, за В. В. Гармашем – ще й збільшення доданої вартості. На нашу думку, це знов-таки є звуженням проблеми, адже кожне підприємство ставить перед собою широкий спектр цілей, основні з яких відбиває його місія, і досягнення кожної з цілей підприємства потребує його гнучкості. Крім того, у певні періоди часу, наприклад, в період економічної кризи, при збільшенні інтенсивності конкуренції або інвестуванні в нематеріальні активи, підприємство може цілеспрямовано зменшувати прибуток чи створювану додану вартість. Але такі дії підприємства, на нашу думку, не свідчать про зменшення рівня його гнучкості.

Самочкін В.М. також сприймає гнучкість підприємства лише у виробничій площині і підкреслює, що гнучкість проявляється за умови відсутності необхідності докорінних змін у стані виробничих фондів підприємства.

Доречним, на наш погляд, є пов'язування гнучкості підприємства з досягненням основних цілей його діяльності.

Отже, виходячи з визначення Й. Бербнер та П. Рейбі, реакція підприємства на будь-які інші зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі не відноситься до площини його гнучкості.

С.М. Глаголев визначає гнучкість підприємства як його спроможність своєчасно і з найменшими витратами реагувати на зміни середовища, головними серед яких в умовах конкуренції необхідно визнати зміни вимог і вподобань споживачів [38]. Таке тлумачення гнучкості підприємства при спробі його практичного застосування неодмінно створить проблему визначення того, чи є витрати, пов'язані з реагуванням на зміни середовища, найменшими з можливих. Крім того, на нашу думку, якщо такі витрати не є найменшими з можливих, це не може бути приводом для того, щоб вважати аналізоване підприємство негнучким.

Б.М. Жуков визначає гнучкість підприємства як його спроможність сприймати нововведення й адаптуватися до нових умов функціонування без порушення власної цілісності, а також перебудовувати параметри діяльності підприємства під впливом змін зовнішніх або внутрішніх умов з метою конкурентоспроможного розвитку та створення максимальної доданої вартості на базі використання сучасного інноваційного інструментарію [18, с. 294].

Б.М. Жуков відзначає реакційний характер гнучкості підприємства, називаючи її «функцією відклику». Ми вважаємо, що слід погодитися з Б.М. Жуковим у тому, що гнучкість підприємства проявляється у реакції на зміни не лише зовнішніх, але й внутрішніх умов. Адже певні елементи внутрішнього середовища підприємства (цілі, стратегія, техніка, персонал тощо) можуть змінюватися і потребувати змін у інших елементах і підсистемах підприємства, що, у свою чергу, вимагає гнучкості підприємства як складної системи.

У тлумачному словнику поняття «гнучкий» має кілька значень [29, с. 116]:

- 1) такий, що легко згибається, пружній;
- 2) такий, що змінюється у своєму русі, багатий відтінками;
- 3) спроможний тверезо оцінити обстановку, обставини й пристосуватися до них.

Отже, спираючись на тлумачення словника, можна виділити кілька властивостей, що притаманні гнучкості підприємства:

- спроможність легко змінюватися;
- спроможність пристосовуватися до обставин, що змінюються;
- спроможність приймати первісний стан після припинення дії сил, що викликали необхідність змін, тобто оборотність змін.

На нашу думку, оборотність змін є важливою властивістю гнучкості підприємства, і саме цю властивість намагалися відмітити вітчизняні та іноземні вчені, що визначали гнучкість підприємства як його спроможність провадити певні зміни без докорінної зміни основних виробничих фондів. Адже докорінна зміна основних виробничих фондів не дозволила би підприємству повернутися до первісного стану, тобто є необоротним процесом через значну його капіталоємкість. У той же час, акцентуючи увагу на питанні недопущення

докорінної зміни основних виробничих фондів, вчені звужують проблему, переводячи її у виробничу сферу.

У своїх дослідженнях вищесказане враховує Н.М. Шматько, пропонуючи визначити гнучкість підприємства як його спроможність оперативно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі шляхом оборотного переходу у відповідний стан для забезпечення реалізації цілей його діяльності [39].

Близьким за змістом до гнучкості є поняття «адаптивність». Прагнучи розмежувати ці два поняття, Д. Гілмор наголошує, що гнучкість (agility) стосується відносно короткотермінового періоду, тоді як адаптивність (adaptability) має, скоріше, стратегічну орієнтацію [39].

Не критикуючи кожний з означених підходів, відмітимо, що загальною їх рисою є виділення у якості критеріїв розмежування адаптивності й гнучкості: глибини, а отже, й поворотності змін на підприємстві; джерела змін; наявність «бази альтернативних станів» системи.

Так, адаптивність характеризує спроможність підприємства до більш глибоких і, в деяких випадках, безповоротних, змін. Адаптація до умов середовища, що змінюються, може передбачати часткову чи повну заміну основних фондів, продукції, що випускається або навіть зміну профілю діяльності. У той же час, гнучкість передбачає спроможність підприємства «переключатися» між альтернативними варіантами функціонування, з можливістю при необхідності обрати будь-який стан необмежену кількість разів.

Адаптація має місце у випадку змін у зовнішньому середовищі, адже первинне значення цього терміну – пристосування організму до змін у зовнішньому середовищі. У той же час, гнучкість проявляється при змінах як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Так, заплановані зміни, пов'язані, наприклад, з установленням нових цілей, також вимагають гнучкості підприємства, але не вимагають адаптивності.

У своїх дослідженнях С.О. Комаринець також підтверджує існування двох бачень гнучкості: реактивного (пасивного), яке дає змогу організації боротися з нестабільністю, та проактивного (активного), яке уможливорює створення конкурентної переваги для організації [21].

За пасивним баченням гнучкість – це:

- організаційна здатність адаптуватись до змін середовища;
- здатність боротися із змінними обставинами або невизначеністю середовища;
- механізм, який дає змогу боротися з нестабільністю внутрішнього і зовнішнього середовища організації;
- пристосування до мінливих споживчих потреб;
- здатність пришвидшувати спеціальні зміни, протягом тривалого періоду відповідати на неочікувані зміни, пристосовуватися до несподіваних наслідків передбачених змін;
- організаційна здатність адаптуватися до змін середовища, яка викликає процеси модифікації та конфігурації продукції за незначних витрат і втрат часу для боротьби із мінливими обставинами;
- здатність реагувати або змінюватися з мінімальними витратами, втратами часу і продуктивності.

За останніми дослідженнями не знайдено прямого зв'язку між нестабільністю середовища та гнучкістю та зроблено припущення про складні взаємовідносини між внутрішньою і зовнішньою мінливістю всередині ланцюга постачання (ланцюга цінностей).

Активне бачення гнучкості ґрунтується на ресурсно-орієнтованому підході до організації, який підкреслює важливість наявності і розвитку внутрішніх ресурсів (одним з яких виступає гнучкість), і визначає її як [21]:

- силу створювати вартість в умовах діяльності в динамічному середовищі, яке характеризується частими інноваціями науково-містких ресурсів;
- стратегічний імператив, який дає можливість організаціям побороти невизначеність;
- організаційну здатність задовольнити постійно зростаюче різноманіття очікувань споживачів без надмірних витрат, часу, організаційного краху або зниження продуктивності;
- збільшення асортименту наявної продукції, покращання організаційної здатності швидко реагувати та бути високопродуктивною.

Багато науковців вважають, що гнучкість можна застосовувати активно для створення конкурентної переваги для організації. Наприклад, «ІВМ», «Ксерокс», «Фольксваген» через активне використання гнучкості здійснили масштабну трансформацію для збільшення конкурентоспроможності.

Деякі дослідники визнають обидва застосування – спершу організації воюють з невизначеністю за допомогою пасивної гнучкості, згодом знищують цю нестабільність, дозволяючи активній гнучкості створювати нові можливості. Це так званий послідовний підхід [21]. Він однак позбавляє менеджерів можливості реально оцінити переваги та недоліки двох конкуруючих бачень гнучкості; а також виходить із припущення, що нестабільність завжди можна передбачити, що не відповідає реальності; та обмежується розмірами окремої організації, а отже, не враховує усіх можливостей, які виникають вздовж ланцюга вартості.

Існує також одночасний підхід, коли вважають, що обидва втілення гнучкості діють одночасно. Наприклад, організація володіє гнучкістю праці, навчаючи працівників виконувати різні види робіт. Ця гнучкість може використовуватися активно, створюючи можливості для споживачів (забезпечення швидших поставок або більших обсягів продукції за допомогою оперативного переносу робочої сили до проблемних ділянок). Альтернативно звільнені за допомогою гнучкості праці ресурси можуть бути спрямовані частково на тіснішу роботу з постачальниками, а частково на пасивні (реактивні) цілі, такі як боротьба з нестабільністю споживачів (зміна замовлень), постачальників (відтермінування у постачанні матеріалів) і процесу виробництва (поламка обладнання). Цей приклад також демонструє подвійний напрям руху гнучкості вздовж ланцюга постачання, заперечуючи ієрархічну теорію про рух гнучкості від нижчого до вищого рівня в одному напрямку; а також заперечує обмеження гнучкості рамками окремої організації. Ми також дотримуємося останнього підходу і вважаємо, що цей приклад посилює ідею, що взаємодія між гнучкістю, організаційними можливостями та нестабільністю є більш складною і недостатньо висвітленою у науковій літературі.

Проаналізувавши усі вищезгадані означення (табл. А.1 дод. А), ми виробили власне бачення, яке відображає нашу прихильність до одночасного підходу

активного та пасивного бачення гнучкості. Отже, *гнучкість* підприємства – це його здатність реагувати або змінюватися у відповідь на мінливість середовища шляхом створення нових можливостей без надмірних витрат, втрат часу і продуктивності.

1.2. Підходи до класифікації гнучкості підприємства.

Як правило, гнучкість поділяють на стадії (рівні), розташовуючи на кожній з них певні її підстадії (підрівні). Варто зазначити, що в науковій літературі існують істотні розбіжності щодо встановлення та вимірів стадій (рівнів) гнучкості. Також жоден з відомих науковців не визначив критерій класифікації гнучкості на стадії (рівні). Більшість вчених вважають гнучкість багатозначною концепцією, але не надають теоретичної бази для встановлення її виміру [21].

Іншим ускладненням є те, що попередньо означені стадії гнучкості подають у вигляді ієрархії, тобто гнучкість рухається в одному напрямку всередині організаційної ієрархії, з нижчого рівня до вищого – від «індивідуальних ресурсів» унизу до «стратегічних бізнес-одиниць» вгорі, від «компонентного» до «сукупного» [21].

Недолік вбачається й у тому, що всі дослідження застосовують рівні гнучкості в контексті до окремої організації, виключаючи з уваги споживачів і постачальників. Відповідно при визначенні гнучких можливостей ці моделі не спроможні враховувати багатозначні взаємозалежності, які існують між партнерами вздовж ланцюга постачання.

У науковій літературі немає чітких критеріїв класифікації поняття гнучкості. Виділимо ті, які найчастіше зустрічаються і яких дотримується більшість дослідників (табл. 3.1). За однією з них гнучкість вивчають:

- на різних рівнях планування, здебільшого на стратегічному рівні, а також тактичному та операційному;
- дослідження включають зовнішню і внутрішню гнучкості;
- гнучкість вздовж ланцюга вартості;
- гнучкість застосування Інтернет-технологій;
- гнучкість у загальній перспективі.

Таблиця 3.1

Класифікації гнучкості

I	II	III	IV	V	VI
1. За рівнем планування: - стратегічна; - тактична; - операційна. 2. - внутрішня; - зовнішня. 3. Відносно до ланцюга вартості: - гнучкість розробки продукту; - виробнича гнучкість (машин, праці, постачання; ресурсна та системна гнучкість). - гнучкість логістики (постачання, купівлі, дистрибуції, управління попитом, каналів зв'язку)	1. За періодом часу необхідним для відповіді на зміни середовища. 2. За обсягом необхідних змін. 3. За обраним типом поведінки. 4. За середовищем проведення змін	1. За організаційним критерієм. 2. За ієрархічним критерієм. 3. За часовим критерієм. 4. За об'єктивним критерієм: - машин, матеріалів, виробництва, обсягу постачання; - обсягу виробництва, мікс-продукту, додаткові (постачання, гоППності, доставка-час, розширення)	- гнучкість ресурсів; - гнучкість праці; - мікс-гнучкість.	- гнучкість машин; - гнучкість обладнання; - мікс-гнучкість; - гнучкість нових продуктів; - гнучкість модифікації	1. <i>За типом планування:</i> - стратегічна; - тактична; - операційна. 2. <i>За джерелом виникнення:</i> - внутрішня; - зовнішня. 3. <i>За ланцюгом вартості:</i> - розробки продукту; - виробнича; - логістики; - каналів зв'язку. 4. <i>За об'єктом застосування:</i> - ресурсів; - виробництва; - нових продуктів; - каналів зв'язку

На сутності стратегічної гнучкості детально зупинимося у розд. 3.3.

Коли рівень динаміки середовища нижчий, але коливання або зміни на ринку сигналізують про необхідність модифікації продукту чи продуктового набору, тоді організації застосовують тактичну гнучкість [21]. Вона включає рішення про втілення узагальнених стратегічних опцій за помірних рівнів динаміки середовища. Витрати, ризики і час втілення є нижчими, ніж за стратегічної гнучкості.

Операційна гнучкість стосується організаційної спроможності боротися із короткотерміновими коливаннями попиту, дефіцитом праці і сировини або пошкодженням обладнання [21]. У таких випадках рівень динаміки середовища є низьким. Стратегії вимагають сили для здійснення швидкого корегування попиту, обираючи серед множини щоденних операційних процесів і планів.

Гнучкість ланцюга вартості включає гнучкість розробки продукту, гнучкість виробництва, гнучкість логістики і гнучкість каналів зв'язку, і радше стосується задоволення потреб споживачів, ніж простого покращання ефективності та продуктивності обладнання і процесів [21]. З цього погляду обсяг та інтенсивність гнучкості, необхідної для задоволення змінних споживчих вимог, не може бути забезпечений лише одним підрозділом чи функцією, а вимагає спільних зусиль організації для збільшення відгуку та висвітлення проблем ланцюга вартості. Вона дає можливість організаціям швидко представляти нові продукти, підтримувати їх оперативне узвичаювання, скорочувати виробничий розрив часу і вартості для нових продуктів, підвищувати продуктивність доставок, зменшувати товарні запаси і вчасно постачати продукти.

Гнучкість виробництва – складна, багатостороння концепція. Сьогодні виробнича гнучкість – це здатність швидко відповідати на зміни з мінімальними втратами, здатність організації керувати виробничими ресурсами та невизначеністю для задоволення споживчих потреб. Вона вважається стратегічним елементом бізнесу поряд з ціною (витратами), якістю і надійністю, тобто тим набором елементів, створених і взаємопов'язаних для полегшення адаптації процесів й обладнання до різноманітних виробничих завдань [21]. Виробнича гнучкість дає можливість організаціям випускати необхідну кількість високоякісної продукції швидко й ефективно під час зменшення часу виробництва, зростання експлуатаційних витрат, виробничих простоїв.

Гнучкість логістики уможливорює безперешкодний потік матеріалів, який підтримує виробництво й постачання високоякісної продукції. Її базовими складовими є гнучкість постачання, купівлі, дистрибуції й управління попитом [21].

Гнучкість каналів зв'язку забезпечує те, що різні підрозділи або групи (всередині чи ззовні організації) можуть координувати задум продукту, його випуск і постачання такими способами, які додають вартості споживачам.

За іншою класифікацією види гнучкості сортують за:

- періодом часу, необхідним для відповіді на зміни середовища;
- обсягом необхідних змін;

- обраним типом поведінки (захисна або наступальна);
- середовищем проведення змін (зовнішнє або внутрішнє).

Згідно з ще одним поділом гнучкість групують за організаційними, ієрархічними, часовими та об'єктними критеріями [21]. Найчастіше використовують об'єктні критерії і визначають види гнучкості за різними елементами товарної системи. Кожен з видів гнучкості може бути визначений як здатність проводити зміни на відповідному об'єкті (машина, матеріал, завод) з обмеженим часом або витратами.

Машинна гнучкість визначається як сукупність типів операцій, виконаних машиною, без утруднень на переключення від одного типу до іншого [20].

У другій групі бачення гнучкості є більш загальним і відповідно виділяють три основні види гнучкості на системному рівні:

- гнучкість обсягу виробництва – здатність економно працювати за різних обсягів виробництва;
- мікс-гнучкість (гнучкість продуктового набору) – здатність змінювати набір продуктів, виготовлених за період; здатність виробничої системи швидко й економно відповідати на різноманітні зміни продуктів на ринку; на мікрорівні – це здатність виробляти певну кількість та асортимент частин або продуктів за короткий період часу без значних простоїв. Вона передбачає, що перехід від одного продукту до іншого не викликає зниження продуктивності, закриття організації, істотних змін обладнання або збільшення використання ресурсів для узгодження виробництва зі змінами у попиту [26];
- гнучкість продукту – здатність створювати нові або модифікувати існуючі продукти [26].

До цієї групи належить також ряд додаткових видів гнучкості, виділених окремими вченими. Це є гнучкість постачання, готовності, доставка-час, розширення [26]. Існують й інші класифікації гнучкості:

- виділяють гнучкість ресурсів (машин, обладнання), праці, мікс-гнучкість (продуктового набору);
- поділ на гнучкість машин, праці, матеріального обладнання, мікс-гнучкість (продуктового набору), нових продуктів і модифікації [18] тощо.

Ми розглянули найбільш вживані у науковій літературі класифікації гнучкості та, у зв'язку зі знайденими недоліками (відсутність критеріїв поділу, одночасну суперечливість та подібність типологій), пропонуємо власну класифікацію гнучкості за критерієм системності, у якій прагнемо якнайповніше розкрити різні аспекти цього поняття:

- *за типом планування* виділяємо стратегічний, тактичний і операційний рівень гнучкості;
- *за джерелом виникнення* вказуємо на внутрішню і зовнішню сторони гнучкості;
- *за ланцюгом вартості* встановлюємо гнучкість на стадіях розробки продукту, виробництва, логістики та каналів зв'язку;
- *за об'єктом застосування* визначаємо складові гнучкості – гнучкість ресурсів, виробництва, нових продуктів і модифікації, логістики, каналів зв'язку.

Ця класифікація буде взята за основу для подальших досліджень поняття, видів та чинників впливу на гнучкість, оскільки вона якнайповніше висвітлює системність поняття гнучкості, чітко визначає взаємозв'язки між різними її елементами та, за задумом, повинна допомогти у встановленні основних чинників впливу на досягнення організацією стану гнучкості.

1.3. Сутність поняття «стратегічна гнучкість підприємства»

Визначення поняття стратегічної гнучкості та її бачення багато в чому перегукуються з визначенням і баченням власне гнучкості. Стратегічна гнучкість теж є багатовимірною концепцією, оскільки гнучкі маневри можуть проводитися як до, так і після цільової події, і ґрунтуватися як на захисній (пасивне бачення), так і на наступальній (активне бачення) логіці, залежно від бачення гнучкості. Отже, *стратегічна гнучкість* визначається як пасивна:

- це організаційна здатність визначити основні зміни у зовнішньому середовищі, швидко збирати ресурси для нових дій у відповідь на зміни і діяти вчасно й оперативно, коли настане час застосовувати або припинити застосування цих ресурсів;

та як активна:

- це підхід, який дає змогу організації ефективно підготуватися до майбутнього, яке вона не в змозі передбачити [21];

- це намір і можливість організації накопичувати унікальні справжні здібності для створення і перетворення високоцінної корисної продукції.

Вищенаведені бачення стратегічної гнучкості також носять назви ринково-об'єктного (пасивне бачення) та ринково-суб'єктного (активне бачення) підходів. Вважається, що за ринково-суб'єктним підходом досягається вищий рівень стратегічної гнучкості, ніж за ринково-об'єктним.

На ранніх стадіях дослідження стратегічної гнучкості переважав ринково-об'єктний підхід, за яким універсальними методами впливу на стратегічну гнучкість вважалися:

- збільшення диверсифікаційних можливостей організації;
- інвестиції у недовикористані ресурси;
- зменшення передачі ресурсів для спеціалізованого використання;
- децентралізована структура;
- зовнішня орієнтація організації [41].

Сьогодні стратегічна гнучкість вважається більше організаційним процесом, ніж економічною стратегією (ринково-суб'єктний підхід). Організаціям слід розробляти чіткий набір опцій щодо конкурентного позиціонування із підтримкою базових стратегічних місії та цілей.

Стратегічна гнучкість підприємства є одним із системних елементів стратегічного управління сучасним підприємством. У контексті концепції стратегічного управління та інтеграційного поєднання системного і синергійного підходів до управління автори [28] під *стратегічною гнучкістю* підприємства пропонують розуміти орієнтацію на зниження вразливості підприємства шляхом перерозподілу ризику між різними видами діяльності, а також спроможність підприємства до ефективної координації його цілей з метою швидкої адаптації до потреб ринку, що ґрунтується на постійній готовності до передбачення та проявляється у змінах зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Динамічність середовища створює несподівані зміни, які мають вагомі наслідки та вимагають швидкого реагування. Організаціям може знадобитися змінити або повторити свій ресурсний портфель, модифікувати стратегії та/або зменшити чи збільшити свої розміри та мобільність. Такі гнучкі дії випереджають розвиток операційних і тактичних альтернатив. У деяких випадках поява нових сильних конкурентів, неочікувані технологічні інновації та зміна вподобань споживачів визначають вагомі зміни у найближчому середовищі організації. Загальні витрати, координація зусиль і ризики є вищими, ніж за операційної чи тактичної гнучкості. Внутрішньо- та міжорганізаційна координація ресурсів є першочерговою для вдалого втілення стратегічної гнучкості [21].

Згідно ринково-суб'єктного підходу *стратегічна гнучкість* визначається як прагнення і спроможність організації на основі своїх унікальних здібностей творити власну конкурентоспроможність у мінливому середовищі.

Вважаємо, що *стратегічна гнучкість* – це здатність підприємства до ефективної координації своїх цілей, що дозволяє швидко і з мінімальними втратами адаптуватися до несподіваних і непередбачуваних впливів зовнішнього середовища, забезпечує своєчасну зміну набору стратегічних зон господарювання з метою швидкої адаптації до потреб ринку.

Виділяють два види стратегічної гнучкості [14]:

1. *Зовнішня стратегічна гнучкість* забезпечується шляхом обирання таких стратегічних зон господарювання, зон стратегічних ресурсів та груп стратегічного впливу, які залежать від різних технологій та вимагають різних економічних, політичних, соціально-культурних умов. Таким чином, стратегічні несподіванки, які можуть виникнути в одній стратегічній зоні господарювання не зможуть вразити інші.

2. *Внутрішня стратегічна гнучкість* забезпечується шляхом такого внутрішньо фірмового узгодження і збалансування, при яких ресурси підприємства можуть бути швидко і легко переведені з однієї стратегічної зони господарювання в іншу. Внутрішню стратегічну гнучкість можна забезпечити за рахунок властивостей технологій, які повинні бути достатньо гнучкими, щоб

переорієнтуватись на випуск споріднених видів продукції; за рахунок кваліфікації персоналу, який повинен мати широку професійну підготовку для того щоб, при потребі, переорієнтуватись на інший вид діяльності; за рахунок характеристик обладнання, будівель, споруд, які повинні мати достатньо універсальні і технологічно-сучасні ознаки, для того, щоб підприємство змогло переорієнтуватись на інші напрямки діяльності; за рахунок структури і обсягу матеріальних запасів, які повинні дати можливість підприємству до налагодження постійного постачання працювати в новому напрямку.

Досягти стратегічної гнучкості нелегко, оскільки організаційні здібності, які уможливають її демонструвати в одних умовах, не можуть бути повторені, переведені чи навіть наближені до інших умов. Це підтверджує висновок теорії випадковостей про те, що не існує єдиної «найкращої» стратегії чи структури, яка б задовольнила різноманітні вимоги середовища.

1.4. Складові організаційно-економічного механізму забезпечення стратегічної гнучкості підприємства

Загальноекономічні тенденції обумовлюють необхідність формування певного організаційно-економічного механізму забезпечення стратегічної гнучкості як пріоритетного чинника конкурентних переваг підприємств. Забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств потребує постійного корегування діючих бізнес-процесів, відповідно до тенденцій змін зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Орієнтирами в управлінні змінами на підприємстві мають бути не лише потреби у вирішенні існуючих проблем, а й використання наявних можливостей і сильних сторін підприємства. Ключовим напрямком у даному аспекті є використання гнучкого підходу, відповідно до якого, управління організаційними змінами має здійснюватися як на основі використання існуючого потенціалу підприємства, так і з урахуванням потенційних можливостей та резервів з орієнтацією на сталий розвиток.

Термін «механізм» одержав широке застосування при вирішенні актуальних економічних проблем, згідно з [29, с. 346] він трактується як «внутрішня система, пристрій, що визначає порядок певного виду діяльності».

В контексті менеджменту механізм управління – це складова системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта [14].

Відносно досліджуваної проблеми визначимо механізм таким чином: ***організаційно-економічний механізм забезпечення стратегічної гнучкості*** - це послідовний комплекс відповідних організаційних процедур та економічних інструментів адаптації підприємств до несподіваних і непередбачуваних впливів зовнішнього середовища, орієнтований на пошук та реалізацію можливостей підприємства шляхом внутрішньо фірмового узгодження і збалансування усіх ресурсів підприємства, що забезпечить ефективність його функціонування і довгостроковий розвиток в умовах ринкової самоорганізації.

Більшість авторів, наголошуючи на необхідності застосування гнучкого динамічного підходу, говорять про формування не механізму, а системи управління стратегічною гнучкістю підприємств на основі організаційних та економічних аспектів [26, 28]. Вважається, що *система управління стратегічною гнучкістю підприємства* – це сукупність усіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують стабільне функціонування підприємства у процесі несподіваних змін [28].

Як бачимо, запропонований підхід до управління стратегічною гнучкістю являє собою організаційно-економічний механізм (ОЕМ), покликаний забезпечити ефективне функціонування системи стратегічної гнучкості підприємства. Він дозволяє чітко виокремити організаційні та економічні аспекти системи стратегічної гнучкості з метою ефективного застосування управлінських підходів (рис. 3.1).

Механізм складається з двох взаємопов'язаних блоків і відповідних їх призначенню елементів, наповнення яких залежить від рівня розвитку підприємства.

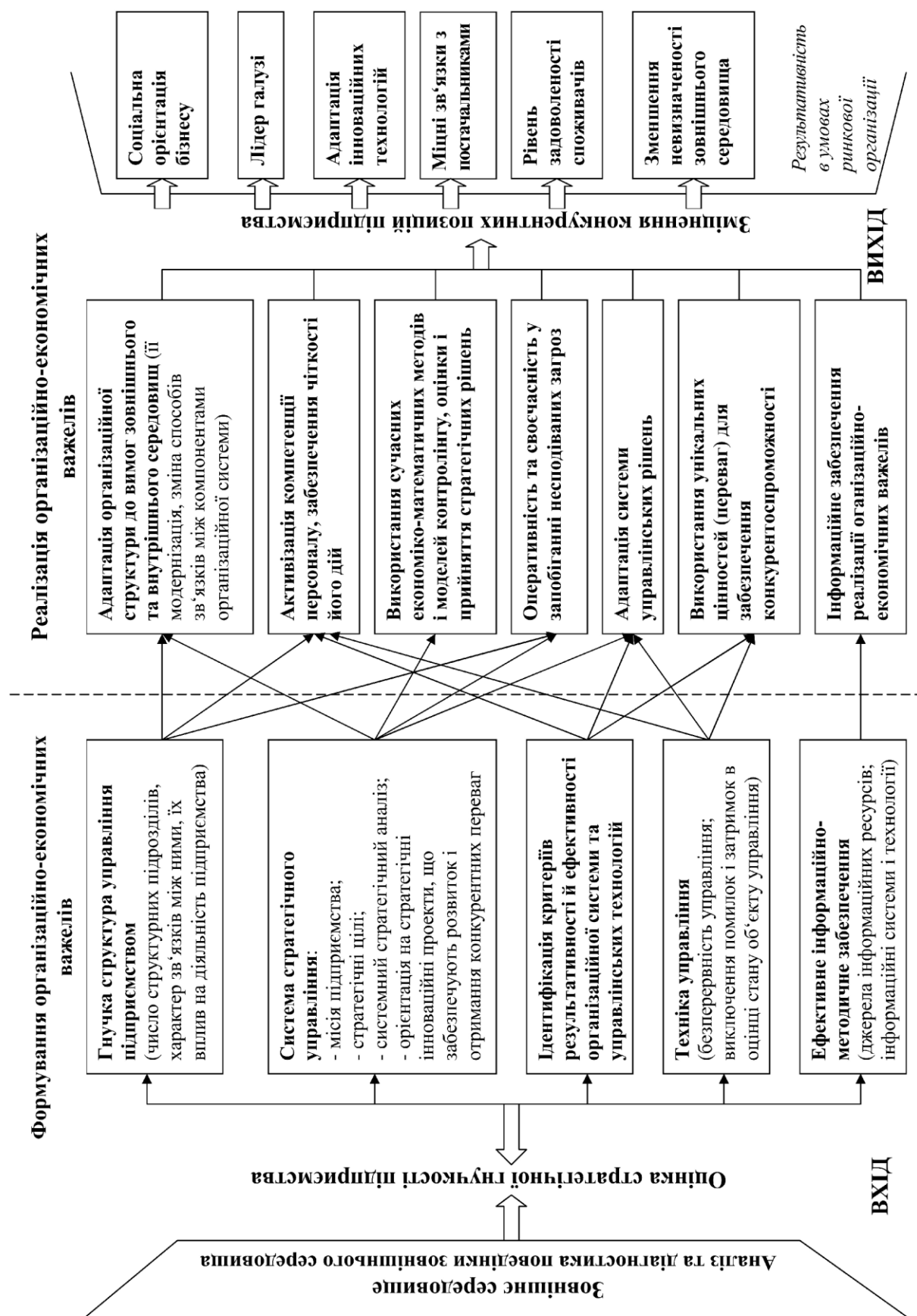


Рис. 3.1— Організаційно-економічний механізм забезпечення стратегічної гнучкості підприємства (авторська розробка)

Перший блок – формування організаційно-економічних важелів, другий – їх реалізація. Однак, цей поділ на блоки досить умовний, тому що в процесі розроблення і впровадження організаційних процедур та економічних інструментів вже визначаються шляхи і засоби їх запуску та реалізації.

На виході механізму представлені критерії результативності підприємства в умовах ринкової самоорганізації. У підприємств, які дійдуть до висновку застосовувати запропонований механізм, позиція у взаємовідносинах із суспільством повинна бути активною, керівництво має приєднуватися до суспільства у пошуках майбутньої розумної основи існування підприємства та його участі у формування соціально-економічної інфраструктури регіону розташування бізнесу, тим самим знижуючи ступінь невизначеності оточення і його впливу на підприємство.

Сучасне підприємство є стійкою динамічною сукупністю спільно функціонуючих відносно автономних елементів. Органічне й оперативне функціонування системи, забезпечення її реагування на потреби ринку потребує адаптації структури до вимог зовнішнього та внутрішнього середовищ. До внутрішніх умов слід віднести число структурних підрозділів, силу і характер зв'язків між ними, їх вплив на діяльність підприємства [16]. Існує необхідність в постійній модернізації структури управління і системи управлінських рішень, залежно від стратегії підприємства.

Так, зі зміною структури змінюються й її елементи, а оскільки структура – це сукупність стійких зв'язків між елементами системи, паралельно відбуватимуться і зміни способів зв'язків між компонентами організаційної системи.

У дослідженнях, присвячених питанням стратегічного менеджменту, зазначається, що управління підприємством – це зазвичай вплив в системі з неповною апріорною інформацією про керований процес, який змінюється в процесі накопичення інформації й застосовується для поліпшення якості роботи системи [16; 28].

Метою функціонування системи управління стратегічною гнучкістю є прийняття і реалізація управлінських рішень для формування необхідної поведінки керованої системи (об'єкта управління) під впливом зовнішнього середовища для досягнення сформульованих стратегічних цілей та відповідності місії підприємства.

Формування та впровадження ефективної системи управління стратегічною гнучкістю підприємства потребує ідентифікації критеріїв результативності та ефективності організаційної системи та відповідних особливостей управлінських технологій. Отже, підхід до управління стратегічною гнучкістю підприємства має базуватися на таких передумовах:

- сучасне підприємство слід розглядати як складну систему, яка характеризується великою кількістю елементів різної природи з властивостями, більшість яких неможливо представити у формалізованому вигляді;
- традиційна декомпозиційна модель підприємства не дає змоги одночасно встановити елементний склад підсистем підприємства і стійких зв'язків між ними;
- діагностичну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень важко зібрати і формалізувати;
- нечіткість існуючих проблем, які мають бути вирішені в процесі реалізації стратегії підприємства, створює проблему вибору цілей розвитку гнучкості підприємства [1; 10; 21; 28; 35; 37].

Основними принципами системи управління стратегічною гнучкістю підприємства слід вважати [28]: відповідальність керівництва за рівень прийнятих рішень, організованість робіт та кінцеві результати; орієнтація діяльності підприємства на стратегічні інноваційні проекти, що забезпечують розвиток та одержання нових конкурентних переваг; оперативність та своєчасність у запобіганні несподіваних загроз; забезпечення конкурентоспроможності підприємства переважно за рахунок використання унікальних цінностей (переваг).

На думку авторів [26], основними складовими в системі управління стратегічною гнучкістю підприємства виступають такі підсистеми: контур збору і аналізу інформації та контур інформаційного-методичного забезпечення.

Серед основних елементів системи управління стратегічною гнучкістю підприємства доцільно виділити наступні:

- методологія управління як інформаційна підтримка процесів розробки і реалізації рішень;
- процес управління як набір бізнес-процедур для розв'язання поставлених завдань;
- структура управління з ідентифікацією кількості структурних підрозділів;
- техніка управління з орієнтацією на активізацію компетенцій персоналу.

Для забезпечення стійкості наведеної системи слід дотримуватися таких умов: безперервності управління; виключення помилок і затримок в оцінці стану об'єкта управління, чітких дій персоналу.

У процесі функціонування системи управління стратегічною гнучкістю підприємств проявляється ряд притаманних тільки їй певних властивостей [28]:

- складність – стратегічна гнучкість підприємства включає складові, які, в свою чергу, можна поділити на дрібніші елементи;
- структурність – стратегічній гнучкості підприємства притаманна певна ієрархічна побудова, яка відображає зміст і співвідношення складових і здатна підтримувати цілісність системи;
- динамічність – стратегічна гнучкість підприємства формується та розвивається в умовах нестабільного середовища, враховуючи відкритість та динамічність змін;
- адаптивність – підприємство має швидко реагувати на зміни, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах;
- пропорційність – усі структурні елементи стратегічної гнучкості формуються в умовах узгодженості їх кількості;
- часова обмеженість – реалізація стратегічної гнучкості підприємства є завданням довгострокового характеру, що зумовлено неможливістю врахування всіх факторів впливу у короткостроковому періоді;
- реалістичність – чинники, що формують стратегічну гнучкість, повинні мати конкретну практичну спрямованість.

Перейдемо до розгляду контуру методично-інформаційного забезпечення системи управління стратегічною гнучкістю підприємства. Призначенням зазначеного контуру, відповідно до системного підходу, є розробка та обґрунтування теоретико-методичного забезпечення ефективності управління кожним структурним елементом стратегічної гнучкості з урахуванням потенційних резервів і визначення стратегій розвитку підприємства [7, с. 105].

Проведене дослідження виявило доцільність використання ключових класичних функцій управління стратегічною гнучкістю підприємства: планування, організації, мотивації, контролю.

Наступною складовою системи управління стратегічною гнучкістю є контур збору та аналізу інформації, що являє собою сукупність організаційних заходів, які здійснюються з метою підвищення рівня управління стратегічною гнучкістю підприємства. Практичне функціонування запропонованого контуру передбачає розробку стратегічних заходів, а також визначення невикористаних можливостей зростання стратегічної гнучкості за її структурними блоками: маркетинг, виробництво, фінанси, інвестиційно-інноваційна (техніко-технологічна) діяльність, організаційно-кадрова діяльність.

Результатом управління стратегічною гнучкістю є підвищення конкурентоспроможності й забезпечення стабільного та ефективного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі на основі встановлення партнерських зв'язків, науково-технічній та виробничій кооперації та використання переваг подальшої співпраці [28].

Таким чином, проведений аналіз виявив практичну можливість застосування методичного підходу до формування та використання системи управління стратегічною гнучкістю підприємств.

Виходячи з вищезазначеного матеріалу, можна зробити такі висновки:

1. Формування та використання системи управління стратегічною гнучкістю підприємства є доцільним і забезпечує оперативність, результативність та ефективність управління.

2. Запропонована система управління стратегічною гнучкістю, на відміну від існуючих, містить контур збору та аналізу інформації та контур інформаційно-

методичного забезпечення, що створюють інструментарій та оцінювально-аналітичну базу для контролю швидкості та результативності реагування підприємства на ситуацію як прояву стратегічної гнучкості підприємства, та дають можливість формалізувати результати аналізу та синтезувати їх в стратегічні управлінські рішення.

3. Синергетичний ефект від використання системи управління стратегічною гнучкістю полягає у забезпеченні збалансованого функціонування та розвитку кожного структурного елементу підприємства з урахуванням фактичних значень їх ключових індикаторів та потенційних резервів; обґрунтуванні та реалізації оптимальних стратегічних рішень на підприємстві.

Отже, розробка комплексного методичного апарату та поетапного алгоритму розробки впровадження системи управління стратегічною гнучкістю є перспективним напрямком подальших досліджень у контексті зазначеної проблематики.

2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МОНТАЖНІ СИСТЕМИ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Монтажні системи» – відоме у Кіровоградській області і м. Кропивницькому будівельне підприємство, яке було засноване 26 лютого 2016 року. Головний офіс розташовано за адресою: Україна, 25009, Кіровоградська обл., м. Кропивницький, вул. Гранітна, буд. 23. Розмір статутного капіталу становить 10000 грн.

З огляду на обсяг обороту та чисельність працівників, ТОВ «Монтажні системи» належить до середніх підприємств, працює у будівельній галузі і спеціалізується переважно на будівельно-монтажних, електромонтажних, оздоблювальних та інших спеціалізованих будівельних роботах. Організаційну структуру управління ТОВ «Монтажні системи» представлено на рис. Б.1 дод. Б.

Маючи порівняно невеликий (7-річний) досвід діяльності в будівництві, аналізоване підприємство прагне до лідируючих позицій на ринку, фокусуючись на інвестиціях у сучасні технології та інноваційні рішення. Пріоритетами підприємства є також висока культура виробництва та обслуговування для забезпечення потреб замовників. Його стратегія полягає у наданні високоякісних будівельних послуг за реальними і чесними цінами.

ТОВ надає широкий комплекс будівельних послуг, а саме:

– *будівництво житлових, нежитлових будівель та інших споруд.* Аналізоване підприємство виконує як окремі етапи будівництва (зведення фундаментів, стін, покрівлі), так і здійснює комплексне будівництво будь-якого типу з облаштуванням прилеглої інфраструктури. Роботи виконуються за проектом замовника;

– *інші будівельно-монтажні роботи.* Підприємство проводить капітальний і поточний ремонт будівель з метою усунення їх фізичного і морального зносу, відновлення ресурсу та поліпшення експлуатаційних показників об'єкта без зміни його функціонального призначення. Такі роботи передбачають: посилення фундаменту та усунення недоліків в його ізоляції; заміну стовпів; перев'язку швів

цегляних і кам'яних стін із усуненням тріщин; коригування виступаючих частин стін; перекладку ділянок кам'яних стін; встановлення на стіни обойм для їх зміцнення; заміну даху з заміною будівельного матеріалу покрівлі; заміну дверних і віконних блоків; заміну сходів та окремих деталей; зовнішні та внутрішні оздоблювальні роботи;

– *електромонтажні роботи*: ТОВ займається розробкою і реалізацією індивідуальних проектів систем електропостачання та електрозбереження промислових і житлових об'єктів; ремонтом, наладкою, перевіркою і випробуванням енергетичного обладнання та ліній електропередач; підготовкою проектно-кошторисної документації. Цей вид діяльності товариство здійснює відповідно до діючої ліцензії, виданої Міністерством регіонального розвитку та будівництва, яка підтверджується (подовжується) кожні 5 років і передбачає обов'язкову перевірку товариства на відповідність вимогам щодо кваліфікації працівників та матеріально-технічної бази. Для виконання повного спектру та електромонтажних послуг, включаючи проектні та випробні роботи, ТОВ, крім зазначеної ліцензії, має пакет інших дозвільних документів;

- *монтаж систем автономного тепло-водопостачання (АТВП)*;
- *монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування*;
- *оздоблювальні роботи*: штукатурні, покриття підлоги та облицювання стін, установка столярних виробів, малярні роботи та скління тощо;
- *інші роботи з завершення будівництва*: облаштуванням прилеглої території та інфраструктури (огорож та септиків).

ТОВ «Монтажні системи» відповідно до законодавства України є самостійною юридичною особою, має баланс, розрахунковий рахунок у банку, печатку з повним найменуванням, фірмовий бланк; діє на підставі Статуту й вимог чинного законодавства.

У Статуті товариство зазначено таку його місію: «Основною метою ТОВ «Монтажні системи» є діяльність, спрямована на: підвищення ефективності промислового, житлово-громадського будівництва та інших видів діяльності підприємства за рахунок впровадження новітніх технологій; найповніше

забезпечення потреб промислових підприємств, організацій і населення, а також одержання прибутку для задоволення соціально-економічних потреб Засновників та членів трудового колективу».

До складу майна підприємства входить: 2 адміністративні будівлі, діляниця ремонту електрообладнання, 2 електролабораторії (стаціонарна та пересувна), автомобільний парк, який налічує 8 одиниць автотранспорту, автостоянка з майстернею та двома гаражами, складські приміщення. Станом на жовтень 2023 року ТОВ «Монтажні системи» забезпечувало роботою 155 працівників.

Для ефективної діяльності, чіткого керівництва та оптимального розподілу повноважень між працівниками у даному товаристві впроваджено функціональну організаційну структуру. Керівні посади займають директор, заступник директора, головний інженер, виконроби будівельних бригад, головний бухгалтер, начальники відділів.

Вищим органом управління товариства є засновник – Мазуренко Наталія Володимирівна, яка приймає рішення, обов'язкові для виконання всіма працівниками підприємства. До виключної компетенції Засновника ТОВ «Монтажні системи» відноситься:

- формувати статутний капітал підприємства;
- внесення змін до Статуту підприємства;
- затвердження планів фінансової, виробничої та соціальної діяльності підприємства;
- визначення форм та систем оплати праці працівників підприємства;
- визначення порядку розподілу прибутку підприємства;
- затвердження правил внутрішнього трудового розпорядку, положень, інструкцій та інших актів;
- розпорядження кредитами, коштами та майном підприємства;
- прийняття рішень про структуру підприємства, про зміни в ній, про створення філій, представництв, відділень, інших відокремлених підрозділів;
- визначення складу і обсягу відомостей, що становлять комерційну таємницю підприємства.

Засновник призначає виконавчий орган ТОВ «Монтажні системи» – директора. При призначенні директора на посаду з ним укладається контракт, в якому визначаються строки наймання, права, обов'язки і відповідальність директора підприємства перед Засновником та трудовим колективом, умови його матеріального забезпечення і звільнення з посади з урахуванням гарантій, передбачених контрактом та законодавством України. Наразі виконавчим директором підприємства є Іскра Олександр Анатолійович.

До повноважень директора відносяться:

- управління повсякденною діяльністю підприємства, самостійне вирішення усіх питань діяльності підприємства, за винятком тих, що належать до виключної компетенції Засновника;
- право без довіреності діяти від імені підприємства, представляти його у відносинах з державними органами, іншими підприємствами, установами та організаціями;
- забезпечення виконання зобов'язань підприємства перед державним та місцевим бюджетами;
- право першого підпису розпоряджень на перерахування коштів з рахунку в банку.
- прийом та звільнення працівників товариства, укладання угод без доручення;
- несення повної відповідальності за законність та ефективність діяльності підприємства, дотримання правил техніки безпеки.

Директор є підзвітним Засновника й організує виконання його рішень. Директор здійснює контроль та несе відповідальність за результати виробничої, господарської, фінансової, статутної та інших видів діяльності. Він підписує банківські та фінансові документи, затверджує договори, акти списання, інші документи, координує та контролює роботу заступників, головного інженера, бухгалтерії та начальників відділів, контролює виконання замовлень, узгоджує зі споживачами ціни й тарифи, виконує інші роботи, передбачені статутом і контрактом.

Директору безпосередньо підпорядковуються заступник директора, головний інженер, головний бухгалтер та начальники підрозділів. У разі відсутності директора його обов'язки виконує заступник. Розпорядження директора є обов'язковими для всіх працівників ТОВ «Монтажні системи».

До обов'язків заступника директора входить: здійснення контролю і відповідальність за дотримання під час будівництва державних стандартів, технічних умов, правил техніки безпеки та гігієни праці при виконанні робіт; координація і контроль робіт з розробки і впровадження інноваційних технологій; здійснення списання матеріалів та інші обов'язки. Заступник директора організовує та контролює виїзні будівельні, монтажні, ремонтні, налагоджувальні та випробувальні роботи; контролює роботу автотранспорту та роботу по забезпеченню підприємства необхідною сировиною, матеріалами, обладнанням, автотранспортом та ін. Йому підпорядковані: головний інженер, начальник електротехнічної лабораторії, начальники інших підрозділів.

Бухгалтерія товариства на чолі з головним бухгалтером: здійснюють організацію бухгалтерського обліку грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей та основних засобів, контроль за використанням грошових та інших матеріальних коштів, результатів господарсько-фінансових операцій; забезпечують своєчасне складання бухгалтерської звітності на основі первинних бухгалтерських документів, розрахунків та платіжних зобов'язань; передають звіти до податкових органів.

Головний бухгалтер має право підпису без доручення всіх банківських, грошових документів, розпоряджень на випуску, відпуск матеріальних і грошових коштів, актів на списання. Безпосередньо підлеглий йому є бухгалтер-економіст, а також матеріально-відповідальні особи, які відповідають за зберігання, відпуск і списання матеріальних цінностей. До посадових обов'язків бухгалтера-економіста входять проведення економічних розрахунків, облік касових та банківських операцій.

2.2 Аналіз стану та перспектив розвитку будівельної галузі України

Нині для нашої країни триває час найсерйозніших за весь період її незалежності викликів. Війна вплинула на всі сфери діяльності суспільства, в тому числі і на будівництво. З початком повномасштабної агресії зведення житла в Україні суттєво скоротилося. Багато забудовників вимушені були піти з ринку, а ті хто залишився, в основному зосередились на продовженні старих проектів.

Від початку повномасштабної війни через бойові дії в Україні було зруйновано більше житлових будинків, ніж збудовано за останні сім років. Практично всі забудовники призупинили роботу, а деякі не відновили її й досі. Через це, у 2022 році загальна площа введеного в експлуатацію житла становила на 38% менше, ніж у 2021 році [24].

Також на ринок вплинули інфляція та девальвація гривні через що вартість будівництва зросла, а купівельна спроможність населення впала. Останні 10 років ринок нерухомості фінансувався в основному за рахунок продажів клієнтів. Інших джерел фінансування у забудовників практично не було: кредити були досить дорогими, а перспективи їх отримання незначними.

З початком повномасштабної війни продажі житла скоротилися на 60-95% в залежності від регіону. Тож багато забудовників вирішили просто припинити будівництво. А ті що відновили свою роботу зосередились на завершенні тих проектів, котрі були розпочаті ще до повномасштабної війни. Нові проекти, що було розпочато у другій половині 2022 року є, але їх небагато. А сам ринок дрейфує на захід України, якомога далі від ворога і поближче до кордонів ЄС звідки можна завозити будівельні матеріали [24].

Також причини зміщення будівництва в західні області України криються в безпечному розташуванні, близькості кордонів ЄС, природному середовищі, малоповерховій забудові та прийнятній ціновій політиці за рахунок більш «коротких» логістичних ланцюжків для поставок якісних будматеріалів з-за кордону.

Загалом забудовники, як і виробники будматеріалів, очікують завершення війни, коли держава фінансуватиме відбудову житла для громадян, що його втратили, а також розраховують на розвиток іпотечного кредитування, до якого поки не зовсім вдало рухається держава.

Враховуючи, що перспективи отримання забудовниками банківського кредитування, незначні, а самі кредити дуже дорогі, нові проєкти просто немає чим фінансувати. Через це забудовники зосередилися на виконанні зобов'язань перед клієнтами, які придбали нерухомість перед війною.

Прогнозується, що така ситуація зберігатиметься до завершення активної фази війни. Після цього ринок чекає значне зростання, по-перше, через необхідність відновлення зруйнованих населених пунктів, про участь у якому вже заявили інвестори іноземних країн; по-друге, через те, що українці, які втратили житло, отримують від держави сертифікати на придбання нового; по-третє, через ймовірний розвиток іпотечного кредитування, до якого готується держава.

Так, наприклад, керівництво однієї з відомих будівельних компаній SAGA Development вважає, що фізичних чи юридичних перепон для початку нового будівництва в умовах війни немає, однак сенсу розпочинати нові проєкти в компанії не бачать. В умовах, коли собівартість будівництва зросла на понад 50%, частина підрядників збанкрутіла або вийшла з ринку, а значна кількість робітників вступили до лав ЗСУ, в умовах необхідності формувати нові логістичні ланцюжки замість довоєнних, сенсу для будівельної компанії розпочинати нові проєкти немає. Тому наразі SAGA Development зосередилася, по-перше, на закінченні вже розпочатих об'єктів, по-друге, на проектуванні нових, які планують розпочати після закінчення воєнних дій та відновлення ринку [24].

На даний час переважна більшість об'єктів (близько 80%), в яких тривають роботи, перебувають на високих стадіях готовності – понад 60-70% і вище. Водночас близько 20% – це нові житлові комплекси, старт яких розпочався з другої половини 2022 року. При цьому, найбільша активність на будмайданчиках фіксується в обласних центрах на заході країни та в Києві – 35% і 30% відповідно від загальної кількості об'єктів, що зводяться. В Одесі, Дніпрі та Харкові частка «активного будівництва» становить 12%, 10% і 7% відповідно. Решта об'єктів (близько 6%) зводяться в інших обласних центрах, зокрема Житомирі, Вінниці, Полтаві, Черкасах тощо.

Експерти вважають, що післявоєнне житлове будівництво може суттєво змінитися. В найближчі 2-3 роки основними якісними змінами в діяльності українських девелоперів можуть стати [24]:

- залучення потужних інвесторів (співінвесторів) або ж отримання банківських кредитів на початкових стадіях реалізації проєктів і поступова відмова від залучення коштів покупців на стадії будівництва проєкту;
- орієнтація на продажі вже після введення житлового комплексу (ЖК) в експлуатацію;
- диверсифікація ризиків: поступове розширення портфелю проєктів в різних сегментах нерухомості – від житлових комплексів нових якісних форматів до об'єктів комерційної нерухомості (логістичних комплексів, бізнес-центрів, готельних комплексів, сервісних апартаментів тощо) або ж реконцепція наявних проєктів ЖК з додаванням найбільш затребуваного кластера сервісних апартаментів;
- розвиток альтернативних форм інвестування, якими можуть стати Фонди інвестування в нерухомість;
- орієнтир на створення об'єктів «під ключ» з чистовим ремонтом та меблями;

Також вагомою зміною українського будівельного ринку може стати зміцнення позицій його лідерів через злиття кількох компаній в холдинги та через процес поглинання потужними гравцями невеликих компаній.

Ще однією особливою зміною стане поступове збільшення частки спільних проєктів лідерів будівельного ринку (переважно це стосується великих багатофункціональних проєктів нових форматів на ділянках площею від 10 га і більше, реалізація яких може тривати від 5 до 10 років та потребуватиме великої матеріально-технічної бази). Крім того, збільшиться частка нових гравців на ринку, так званих «нових девелоперів», що впроваджуватимуть принципово нові бізнес-процеси, залучаючи крупних інвесторів під проєкти в різних сегментах нерухомості.

Після перемоги слід очікувати появу на українському ринку нових іноземних гравців: як інвестиційних фондів, так і будівельних компаній, що може докорінно змінити структуру українського первинного ринку нерухомості. І це, в першу чергу, стосуватиметься західного регіону України та кількох великих міст, зокрема Києва.

По завершенню війни ринок нерухомості може істотно змінитися. По-перше, через злиття та поглинання невеликих компаній, лідери ринку можуть «покрити» до 70-80% від усіх обсягів будівництва об'єктів житлової та комерційної нерухомості. По-друге, «нові» вітчизняні девелопери та іноземні компанії займуть важливу нішу, реалізуючи принципово нові та якісні проєкти в різних сегментах нерухомості. За оптимістичним прогнозом, їхня частка складе до 20-25% від усього ринку [24].

Крім того, одним з головних трендів найближчих років стане поступовий перехід від моделі «володіння» нерухомістю до моделі суто «користування». Так, наприклад, в Австрії близько 80% населення живе в орендованому житлі (квартирах). Зміна орієнтирів від володіння до користування буде зумовлена не лише зміною парадигми життя – від сталого місця (способу) життя до свободи пересування і життя в будь-якому місці в будь-який час, а ще й падінням купівельної спроможності і страхами втратити майно, що насамперед пов'язане з війною та її наслідками.

Достеменно невідомо, коли завершиться війна. Проте її потужний вплив на психіку українців спостерігатиметься у найближчі 30-40 років. Свобода і страх стануть рушіями у зміні ставлення до життя в конкретному місці, а також у сприйнятті майна, як блага [24].

За словами О. Шуляк, десятки тисяч людей в Україні потребують житла, й держава за підтримки міжнародних партнерів планує його надати [40].

23.02.2023 Верховною Радою України було прийнято Закон України №2923-IX «Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, та

Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України». Закон передбачає, що компенсації громадянам за втрачене житло надаватимуться за загальним принципом «метр за метр». Відбудова фінансуватиметься, переважно, за рахунок донорських коштів, а також конфіскованих активів російської федерації [15].

Наразі йдеться про капітальний ремонт і нове будівництво, принаймні, 120 тис. осель, з яких 75 тис. – це квартири. І це лише дані щодо житла, у які не входить соціальна та транспортна інфраструктура. Мета – новобудови на місці зруйнованих будівель деокупованих населених пунктах. А це – робота для сотень фахівців і компаній будівельної та суміжних галузей [40].

Звісно, ринок не має функціонувати суто на забезпечення компенсацій за втрачене житло. Для галузі, економіки та населення важливо, щоби комерційне житло продовжувало будуватися. Проте, війна призводить до економічних потрясінь, і громадяни часто змушені витратити на поточні потреби, або притримувати заощадження. За такої ситуації ще більшої актуальності набуває іпотечне кредитування та лізинг.

Через слабкий розвиток іпотеки в Україні за роки склалася ситуація, коли для сім'ї із середніми прибутками на житло потрібно заощаджувати роками. Водночас за різними даними та залежно від міста, від 20% до 60% об'єктів на первинному ринку купуються не для проживання, а як інвестиція. Така недоступність житла для кінцевого користувача є нездоровою ситуацією і значно знижує попит, особливо на новобудови.

Кабінет міністрів ініціював та затвердив програму доступної іпотеки під пільгові 3% для військових, лікарів, вчителів і науковців. У планах – з початку наступного року масштабувати програму зі ставкою 7% на всіх, хто хоче покращити свої житлові умови. Для того, щоб зробити доступну іпотеку справді масштабною, Верховна рада нещодавно ухвалила закон, згідно з яким, предметом застави під іпотеку тепер може бути спеціальне майнове право на майбутнє

житло. Завдяки цьому зросте кількість потенційних іпотек та стимулюватиметься нове будівництво.

Також закон містить низку інструментів для попередження недобудови об'єктів та забезпечення гарантованого права на майбутнє житло – тобто працює на створення прозорої системи інвестування майбутнього житла.

Війна вплинула і на принципи містобудування. Повномасштабне вторгнення змусило переоцінити багато речей, зокрема й те в наскільки безпечних містах ми живемо. Відбудова країни має відбуватися за новими принципами, а реформа містобудівної діяльності набуває нових особливостей через воєнні реалії. Вона має продовжуватися з фокусом на безпеці.

Ключова мета лишається незмінною – прозорі правила гри для всіх учасників процесу. Наразі реформа – це ціла «екосистема» вже прийнятих та проєктів законів, які спрямовані на максимальну цифровізацію галузі та впровадження BIM-технологій, жорсткий контроль за незаконними забудовами, збільшення відповідальності за незаконне будівництво, захисту інвесторів у житло. Усі ці закони працюватимуть на мінімізацію корупції та є частиною впровадження Антикорупційної стратегії України до 2025 року.

Актуалізація питань безпеки під час війни призвела до ухвалення закону щодо стратегічного планування відбудови кожного населеного пункту, закону про обов'язкову наявність укриттів (бомбосховищ) та неможливість ухвалення містобудівної та проєктної документації без заходів цивільного захисту. Втілення нових стандартів безпеки – це також можливість для представників галузі надавати більше спеціалізованих послуг.

Пройшов перше читання законопроект, покликаний знизити податкове навантаження на представників галузі та зробити нове житло доступнішим для українців. Зокрема, він пропонує сплачувати ПДФО лише з різниці між сумами купівлі та продажу, а також стягувати ПДВ із девелоперів та забудовників щодо операцій із майбутніми об'єктами лише за наявності доходу (касовий метод). Отже, у реаліях воєнного часу ухвалюються та готуються до ухвалення рішення, необхідні для підтримки будівництва.

2.3 Аналіз безпосереднього оточення підприємства з використанням елементів конкурентного аналізу галузі

Зовнішнє макросередовище підприємства є дуже широким, оскільки в нього входять економічні, політичні, законодавчі, соціальні та інші фактори. Проте ключовий аспект зовнішнього оточення компанії – це галузь, в якій вона веде конкурентну боротьбу. Структура галузі має істотний вплив на визначення правил конкурентної гри, а також потенційних стратегій підприємства. Справа полягає в різних можливостях фірм пристосовуватися до цього впливу.

Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних чинників – вхід *потенційних конкурентів*, загроза заміщення *товарами-субститутами*, здатність *покупців* збивати ціну, здатність *постачальників* завищувати ціну та суперництво між *існуючими конкурентами*. Вони відбивають той факт, що конкуренція в галузі не зводиться лише до гри між фірмами, які вкоренилися на ринку. Покупці, постачальники, товари-замінники та претенденти на вхід до галузі – усі вони є «конкурентними силами» на певному ринку; відіграють різну роль залежно від обставин. Конкуренцію в цьому широкому значенні можна визначити як розширене суперництво. Усі п'ять чинників спільно визначають інтенсивність галузевої конкуренції та прибутковості, а найвпливовіші з них є вирішальними з погляду формування стратегії.

Завдання стратегії конкуренції для компанії – знайти таке положення в галузі, за якого вона здатна найкраще захиститися від впливу чинників конкуренції або повернути їхній вплив на свою користь. Оскільки сукупний вплив цих чинників може болісно позначитись на всіх конкуруючих фірмах, найкращій спосіб розробки стратегії – провести поглиблений аналіз джерел кожного фактору. Розглянемо кожний з цих факторів стосовно існуючих напрямків діяльності ТОВ «Монтажні системи».

Слід зазначити, що аналізоване підприємство здійснює свою діяльність у декількох стратегічних областях бізнесу (СОБ), ключовими з яких на даний момент часу є: будівництво, капітальний та поточний ремонт будівель; електромонтажні роботи; монтаж систем АТВП.

2.3.1 Загроза входження на будівельний ринок нових конкурентів

Нові фірми, що входять у галузь, приносять нові потужності, прагнення здобути частку ринку, ресурси. Через це можуть падати ціни або зростати витрати фірм, що вже освоїлися у даній галузі, внаслідок чого прибутковість останніх зменшується.

Загроза входу у галузь залежить від існуючих вхідних бар'єрів, а також від реакцій, які фірма-новачок може очікувати від існуючих конкурентів. Якщо бар'єри досить високі, або новачок може очікувати рішучої відсічі від вкорінених конкурентів, то ймовірність входу є невеликою.

Якщо говорити про будівельний, будівельно-монтажний та електромонтажний напрямки діяльності ТОВ «Монтажні системи», то однією з головних перешкод на шляху входження в галузь нових фірм, слід вважати достатньо складну систему отримання дозвільної документації. Крім того, будівельну галузь сьогодні регламентують приблизно 40 законодавчих актів і до 1500 підзаконних нормативно-правових актів.

Ліцензії на даний вид діяльності видають Міністерство регіонального розвитку і будівництва, для деяких видів особливо відповідальних робіт – Державна служба гірничого нагляду та промислової безпеки України і Державний департамент пожежної безпеки України. Свідоцтво про атестацію електротехнічних лабораторій видає Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики. Усі ці документи є чинними протягом лише 5-ти років, далі їх необхідно поновлювати.

Складність проходження дозвільних процедур має і свій негативний бік. Часто вони не лише запобігають входженню у галузь нових конкурентів, скільки знижують обсяги будівництва, збільшують витрати будівельних фірм, породжують корупційні схеми під час отримання ліцензій. Для того, щоб отримати дозвіл на будівництво, потрібно зібрати понад 270 підписів, витративши чимало часу (іноді понад року). Витрати, пов'язані з отриманням дозвільної документації сягають 30% вартості житла. На думку експертів, спрощення дозвільних процедур вплине на зниження темпів зростання цін на ринку

нерухомості, усунення корупції у будівельній галузі. Однак це може вплинути на збільшення кількості учасників галузі.

Іще однією проблемою входження у галузь новачків є потреба в обладнанні та електротехнічної лабораторії, що потребують значних капіталовкладень.

Ці та інші умови створюють значні бар'єри входження в галузь. Будівельні підприємства, які утримують тут міцні конкурентні позиції, мають великий досвід роботи, професіоналізм, компетентність, а також сучасну техніку, обладнання та інші засоби. Для досягнення таких позицій на ринку, фірми-новачки повинні витратити чимало інвестицій, зусиль і часу.

Якщо ж прогнози експертів щодо появи на будівельному ринку нових гравців, про що йшлося вище, справдяться, то відповіддю аналізованого підприємства на виклики з боку конкурентів має стати обов'язкове збереження й розширення професійного і технічного потенціалу, дотримання основних робочих принципів, стратегічний аналіз і стратегічне управління підприємством.

Тепер звернемося до наступного виду діяльності компанії, яким вона нині широко займається, – монтажу систем автономного опалення.

За оцінками експертів в Україні на виробництво одиниці тепла витрачається більше, ніж у розвинених країнах Заходу. Враховуючи що енергосистема України знаходиться під постійним прицілом ворога і те, що вперше в цьому році українці будуть зимувати на власному газі, ми не маємо іншої альтернативи розумному використанню енергії, ніж автономне опалення підприємств і осель. Впровадження систем автономного теплопостачання при будівництві нових об'єктів, в діючому житловому фонді і на промислових підприємствах, дозволяє скоротити питомі капітальні і поточні витрати на одиницю виробленого тепла в порівнянні з централізованим теплопостачанням до 30%. У цьому випадку виграє не тільки населення, яке значно менше буде платити за комфортні умови свого життя, а й держава, яка зможе у менших обсягах витрачати енергоносії. Тому відповідні органи влади повинні підтримувати проведення систем автономного тепловодопостачання у кожному домі.

Бажаючих провести «автономку» з кожним роком стає все більше, особливо

з початку війни. Це пов'язано ще і з тим, що більшість людей опинилися в скрутному становищі через підвищення тарифів на комунальні послуги, проте якість цих послуг не покращилася, а, скоріше, навпаки – погіршилася. Люди розуміють, що значне зменшення вартості послуг тепловодопостачання достатньо швидко компенсує кошти, витрачені на придбання та установку систем АТВП. Автономні системи гарантують тепло і гарячу воду круглий рік і 24 години на добу, дають можливість змінювати температуру опалення в помешканні і гарячої води в кранах та багато інших переваг.

Саме названі фактори призвели до того, що галузь автономного тепловодопостачання сьогодні є високорентабельною. Виникнення проблеми подорожчання тарифів на використання централізованого опалення, газу, електроенергії, гарячої і холодної води, дало можливість зрозуміти, що займатись автономним тепловодопостачанням прибутково.

Розуміння всіх перелічених переваг дає значний поштовх до появи нових конкурентів. Проте почати займатись цією справою набагато важче, ніж здається на перший погляд, оскільки для цього необхідно мати певні навички та вміння, які здобуваються роками. Крім того, необхідно завоювати довіру споживачів, які вже мають певну прихильність до існуючих, досвідчених конкурентів. Єдиною можливою перевагою для потенційних конкурентів може бути пропозиція низьких цін на системи АТВП. Проте вони навряд чи зможуть гарантувати прийнятну якість та диференціацію послуг, що є основними вимогами споживачів на даному ринку.

2.3.2 Інтенсивність конкуренції серед існуючих фірм

Дослідження конкурентів, з якими підприємству доводиться боротись за споживачів, а також за обмежені ресурси, які воно прагне отримати із зовнішнього середовища, щоб забезпечити своє функціонування, займає особливе і важливе місце в стратегічній діяльності підприємства.

Як показав аналіз, конкуренція на ринку будівельно-монтажних послуг носить переважно регіональний та місцевий характер. У довоєнний період (до лютого 2022 року) на будівельному ринку м. Кропивницького і Кіровоградської

області існувала відчутна конкуренція серед численних фірм, які пропонували даний вид послуг. Серед них такі потужні компанії, як ПП «Кабекслайн», ТОВ «АРТАЛЕКС», ТОВ «Кіровоградбудпроект», ТОВ «Кіровоградський будівельний альянс», ТОВ РБК «Інтерресурси», ТОВ «Авангард-лідер», ТОВ «НОТА-БЕНЕ», ПП «ОСМОС-БУД», ТОВ «БУД-КОНТРОЛЬ», ТОВ «КАРМ», ТОВ «ПФ» та ін.

З початку повномасштабної агресії рф, деякі учасники будівельного ринку або зупинили, або змушені були сповільнити свою діяльність щодо поточних проєктів та обмежити започаткування нових. Обсяги будівельних робіт істотно скоротилися через брак робочої сили, падіння обсягу замовлень на ринку первинного будівництва нерухомості, зростання цін на будівельні матеріали та енергоносії, часткову втрату постачальників будівельних матеріалів, які опинились на окупованій території, зміну логістичних маршрутів та інші об'єктивні обставини.

Наразі в країні з'явилася потреба в будівельних роботах по відновленню зруйнованої інфраструктури країни. І тенденція до їх зростання продовжуватиметься у післявоєнний період. А відтак, зі зростанням попиту на відновлювальні будівельні роботи, конкуренція серед будівельних компаній на ринку України послабне. Роботи вистачить всім.

Проте не слід забувати, що здійснення даного виду діяльності вимагає наявності у будівельного підприємства відповідних ліцензій. Вагомими конкурентними перевагами аналізованого підприємства на будівельному ринку є наявність відповідних ліцензій, а також можливість високопрофесійного виконання широкого спектру будівельних, ремонтних і електромонтажних робіт. Конкурувати з такою компанією досить складно з таких причин:

1. Отримати ліцензії на кожний вид діяльності достатньо складно. Для цього підприємство повинно відповідати певним вимогам. Для підтвердження воно має пройти спеціальні перевірки щодо стану матеріально-технічної бази, а також наявності працівників відповідного кваліфікаційного рівня. Стосовно ліцензії на виконання проєктних робіт, то для її отримання необхідно надати інформацію щодо проєктів, раніше розроблених і виконаних підприємством.

2. Замовники повного комплексу будівельно-монтажних робіт зацікавлені співпрацювати з одним виконавцем, здатним зробити все «під ключ», а відтак вимагати якісного виконання робіт на всіх етапах у одного виконавця, і не шукати «винних» у разі виявлення дефектів, спричинених чи то помилками проєктувальника, чи то неякісним виконанням робіт.

Крім того, ТОВ «Монтажні системи» спеціалізується на виконанні цілого комплексу завершальних робіт, виконуючи монтаж систем опалення, електро- та водопостачання, каналізації, вентиляції та кондиціонування. По-суті компанія пропонує зведення будинку «під ключ». А виконання електромонтажних робіт, які супроводжують будь-яке будівництво, та наявність сертифікованих електротехнічних лабораторії – ЕТЛ (які, до речі, мають лише одиниці навіть спеціалізованих електромонтажних підприємств нашого регіону), дозволяють товариству досягати істотної економії витрат за рахунок відмови від послуг оренди відповідного обладнання, а також послуг субпідрядників при виконанні електромонтажних та інших завершальних робіт.

Підприємство використовує ЕТЛ для випробування електрообладнання й діелектричних засобів захисту (стаціонарну), а також для випробування та пошуку місця пошкодження кабельних ліній (пересувну).

Переважна більшість учасників будівельного ринку мають вузьку спеціалізацію і виконують або проєктні, або будівельні, або окремі види завершальних робіт. Відмова цих підприємств від розширення діяльності (до меж виконання широкого або повного спектру будівельно-монтажних робіт) пояснюється нестачею чи відсутністю кваліфікованого персоналу, досвіду, технічного оснащення, коштів, а також бажанням уникнути складних процедур отримання додаткових дозволів і ліцензій на певні види діяльності.

Пов'язана диверсифікація дозволяє ТОВ «Монтажні системи» не лише завойовувати більшу частину місцевого й регіонального будівельних ринків, а й отримати синергійний ефект від поєднання різних напрямків діяльності, досягти конкурентних переваг за витратами, знизити ризик залежності від одного виду діяльності, скласти істотну конкуренцію вузькоспеціалізованим компаніям на

інших ринках (електромонтажних послуг, монтажу систем опалення, електро- та водопостачання, каналізації, вентиляції та кондиціонування).

Наразі ТОВ не має спеціалістів з виконання проєктних робіт, тому вимушений виконувати будівельні роботи за готовими проєктами, які надають замовники. Це істотно послаблює конкурентні позиції товариства. Не зважаючи на те, що воно оминає, при цьому, складну процедуру узгодження проєкту з рядом контролюючих організацій, що вже зроблено проєктною організацією чи замовником, все ж існує ризик помилок, допущених проєктантом, які доводиться усувати в ході будівельної діяльності.

Тому в конкурентній боротьбі ТОВ «Монтажні системи» поступається будівельним компаніям, які мають можливість здійснювати будівельні роботи за власним проєктом. До них належать такі регіональні компанії, як ПП «Кабекслайн», ТОВ «Кіровоградбудпроект», ТОВ «БУД-КОНТРОЛЬ» та інші. У багатьох випадках замовники шукають саме таких виконавців.

На окремих сегментах ринків спеціалізованих будівельно-монтажних послуг функціонують достатньо потужні компанії, які, завдяки досвіду і спеціалізації, мають можливість надавати їх на високому кваліфікаційному рівні за прийнятних цін.

Так відомими представниками ринку електромонтажних послуг відповідного рівня напруги (до 35 кВ включно) є такі компанії, як ТОВ «Енергосервіс», ТОВ «Наладчик», ТОВ «Електромонтаж-Інжиніринг», ДП «Кіровоградська механізована колона», ТОВ «Єлисаветграделектромонтаж», ТОВ «Енергобудпроект 2», ПАТ «Київсільелектро», Кіровоградське СУ-411 ДчП «Дніпроелектромонтаж», ТОВ «Електрон», ТОВ ВТП «Арбелеон», ПП «Вольта», ФОП Іванов О.Ю., ФОП Ткачук Ю.М. Ліцензію на проєктні роботи мають ТОВ «Кіровоградбудпроект», Кіровоградське СУ-411 ДчП «Дніпроелектромонтаж», ТОВ «Енергобудпроект 2», ФОП Ткачук Ю.М. та інші.

Не зважаючи на те, що будівельний бізнес обіцяє великі перспективи, не можна забувати і про недобросовісну конкуренцію, яка, як не сумно, з розвитком ринкових відносин посилює свої позиції. Це методи конкурентної боротьби,

пов'язані з порушенням прийнятих на ринку норм і правил конкуренції: від демпінгу та неправильного інформування споживача до лобіювання великих групових інтересів у вищих органах влади.

На ринку монтажу систем АТВП конкурентами ТОВ «Монтажні системи» є ПАТ «Кіровоградгаз», ТОВ «Газінтерм», ПП «Полум'я», ПП «Тепло-плюс-вода», фірми «Еміргаз», «Термо», «Енергогаз» та інші. Найбільш сильними конкурентами для товариства є ПАТ «Кіровоградгаз», фірма «Еміргаз» і ТОВ «Газінтерм», оскільки вони займаються не тільки монтажем систем автономного тепловодопостачання, а й їхнім післяпродажним обслуговуванням, а також реалізацією через власну збутову мережу обладнання і комплектуючих виробів для використання у цих системах. ТОВ «Газінтерм» є регіональним представником фірми «Укрінтерм» (м. Біла Церква), яка безпосередньо займається виробництвом систем автономного тепловодопостачання. Силами «Укрінтерм» у місті Біла Церква створено сучасний учбовий центр з діагностичним обладнанням, де проходять навчання з енергозберігаючих технологій в опаленні та тепlopостачанні. Але ці досить сильні конкуренти є також для ТОВ «Монтажні системи» ще й партнерами, тому що інколи воно купує системи автономного тепловодопостачання та необхідні для цього комплектуючі саме у них. Крім того, навчання і стажування в учбовому центрі «Укрінтерм», крім професійного росту спеціалістів цієї сфери, ще й допомагає налагоджувати плідні бізнес-контакти. Проте така співпраця має й свої недоліки. Залежність від основних конкурентів, які підпорядковують ТОВ «Монтажні системи» своїм власним інтересам, дещо послаблює його конкурентну позицію. Щоб запобігти цьому, товариству слід шукати нових партнерів-постачальників обладнання та комплектуючих.

Усі інші конкуренти не становлять великої загрози для товариства, оскільки, маючи однакову з ним спеціалізацію, все ж поступаються йому за рівнем співвідношення якості/ціна послуг. Головними перевагами ТОВ «Монтажні системи» є, насамперед, хороша репутація у споживачів, а також освоєння нових сегментів ринку. Останнім часом фірма виконувала чимало замовлень із монтажу

та обслуговування систем автономного опалення та водопостачання не лише від приватних осіб, а й від підприємств, організацій, загальноосвітніх шкіл, дитячих садків, лікарень, здійснювала газифікацію елеваторів та інших приміщень. Крім того, товариство, на відміну від своїх конкурентів, займається проведенням газо- і водопроводів, встановленням міні-котелень. ТОВ «Монтажні системи» гарантує комплексне вирішення проблем автономного тепловодопостачання – від проектування та поставки теплогенеруючого обладнання, його монтажу та пусконаладжувальних робіт до гарантійного та постгарантійного обслуговування.

Можна сказати, що на ринку має місце не цінова конкуренція (оскільки майже всі конкуренти пропонують однакові тарифи на послуги), а конкуренція якості та диференціації (різноманітності) пропонованих послуг.

Слід пам'ятати, що більшими можливостями володіє компанія з потужним конкурентним потенціалом, тобто та, яка має вагомі конкурентні переваги в усіх своїх СОБ.

Серед найефективніших методів досягнення конкурентних переваг особливо слід відмітити інновації, які полягають у виборі кращих, порівняно зі старими, методів конкурентної боротьби, а також в освоєнні прогресивних способів досягнення на ринку високого рівня конкурентоспроможності. Інновації можуть стосуватися покращення будівельних матеріалів і виробничих процесів, сучасного інноваційного обладнання, новітніх маркетингових підходів, покращених методів навчання й підвищення кваліфікаційного рівня працівників. За рахунок інновацій компанія може отримати принципово нові можливості на ринку, охопити більший його обсяг, вийти на нові неосвоєні суперниками сегменти ринку.

2.3.3 Тиск товарів-замінників

Усі фірми на ринку конкурують у широкому розумінні з тими галузями, що виробляють товари-замінники (товари-субститути). Останні обмежують потенційну віддачу галузі, накладаючи верхню цінову межу. Чим привабливішою виглядає перспектива цінової конкуренції, запропонована замінниками, тим суворіше обмежуються прибутки в галузі.

На відміну від ринку будівельних та електромонтажних послуг, де вплив субститутів відсутній, основними заміниками по відношенню до систем автономного газо-опалення є системи електро-опалення (АЕО). Вони з'явилися порівняно нещодавно, проте з часом набувають все більшої конкурентної сили, зростання якої очікується і надалі. Ці системи потребують значно менших витрат на придбання необхідної комплектації, монтаж, експлуатацію та післяпродажний сервіс. Крім того вони мають деякі естетичні переваги, є безпечнішими в експлуатації.

Основним недоліком електричних систем є те, що вони не вирішують проблеми гарячого водопостачання. Тому, поряд з економією на опаленні, споживач несе додаткові, іноді значні, витрати, пов'язані з придбанням та експлуатацією водонагрівача. Крім того, більшість існуючих побутових електричних мереж не розраховані на навантаження, які притягає за собою встановлення АЕО. Тому споживачі в основному поки що віддають перевагу автономному газо-опаленню.

2.3.4 Вплив споживачів

Споживачі справляють вплив на конкуренцію в галузі, збиваючи ціни, змагаючись за вищу якість або кращі послуги та спонукаючи виробників до взаємної конкуренції, – і все це за рахунок прибутковості в галузі. Вплив кожної важливої групи покупців, залежить від певних характеристик ринкового становища цієї групи та відносної важливості обсягу закупок на ринку.

Вибір компанією групи своїх покупців слід розглядати як визначальне стратегічне рішення. Компанія може поліпшити своє стратегічне становище, знаходячи покупців, які мають найменший зворотній вплив на неї. Навіть якщо компанія продає товар (надає послуги) на одному ринку, то і тут існують різні сегменти, по-різному чутливі до ціни.

На кон'юнктуру будівельного ринку впливає ряд факторів, основний з яких – циклічність ринкового відтворення. Також на попит впливають чинники нециклічного характеру: 1) ті, що постійно діють (політика держави, науково-технічний прогрес, демографічні зміни, сезонність тощо), 2) епізодичні (війни, стихійні лиха, страйки та ін.) [2, с. 375]. Ці фактори впливають на складові попиту

по-різному, а вплив деяких з них ми відчуваємо у нинішній момент.

Для ефективного просування своєї продукції (послуг) в умовах конкуренції, яка посилюється, підприємство повинно підтримувати свій імідж і бренд. А імідж підприємства – це, перш за все, висока якість, відмінний сервіс, до і після продажне обслуговування і чесні ціни. Покупця цікавлять насамперед співвідношення якості/ціна продукції (послуг). Ціна визначається кон'юнктурою ринку, на якому знаходиться багато виробників аналогічної продукції (послуг) та платоспроможних споживачів. Що стосується системи забезпечення якості, то на сьогоднішній день вона повинна являти собою комплекс встановлених і постійно діючих на підприємстві заходів щодо гарантування надійного функціонування створюваних будівельних об'єктів і продукції, їхньої відповідності державним стандартам, будівельним нормам і правилам, а також затвердженим проектам.

Саме таким підприємством, що прагне забезпечити для споживачів своєї продукції (послуг) високу якість виконаних робіт (наданих послуг) є ТОВ «Монтажні системи». Тому серед постійних споживачів послуг підприємства, тендери яких на Прозоро неодноразово вигравало аналізоване підприємство, такі бюджетні організації та установи, як (за період 2020-2023 р.):

- Департамент капітального будівництва Кіровоградської обласної державної адміністрації (2 тендери в 2021 р., 2 – в 2022 р., 1 – в 2023 р.);
- Льотна академія Національного авіаційного університету (1 тендер в 2021 р.);
- Управління містобудування, архітектури та капітального будівництва кіровоградської обласної державної адміністрації (5 тендерів в 2020 р.);
- Обласне комунальне виробниче підприємство «Дніпро-Кіровоград» (1 тендер в 2020 р., 1 – в 2021 р.);
- Виконавчий комітет Запорізької міської ради (1 тендер в 2022 р., 5 – в 2023 р.);
- Департамент інфраструктури та благоустрою Запорізької міської ради (1 тендер в 2022 р.);
- Комунальне підприємство «Управління капітального будівництва» (1 тендер в 2023 р.);

- Національний заповідник «Хортиця» (1 тендер в 2021 р.);
- Філія АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» «Кропивницька регіональна дирекція» (1 тендер в 2022 р.).

Крім того, ТОВ «Монтажні системи» мало певний обсяг замовлень від приватних фірм і фізичних осіб.

Завдяки іміджу надійного підрядника і партнера, який якісно і в обумовлені строки виконує будівельні, ремонтні, електромонтажні та інші роботи, компанія вважається однією з найдосвідченіших у даному бізнесі і постійно отримує нові замовлення.

Серед великих замовлень, виконаних ТОВ «Монтажні системи» в окресленому періоді:

1. *Будівництво* сільської лікарської амбулаторії в с. Іванівка Новоукраїнського району Кіровоградської області (2020 р.).

2. *Капітальний ремонт* будівлі навчального корпусу №1 Льотної академії НАУ, м. Кропивницький – коригування (2021 р.).

3. *Реконструкція:*

– приймального відділення комунального некомерційного підприємства «Світловодська центральна районна лікарня» Світловодської міської ради, м. Світловодськ (2020 р.);

– КНС-1 (каналізаційно-насосної станції) в с. Березівка, Маловисківського району, Кіровоградської області – перебудування (2020-2021 рр.);

– позашкільного закладу «Кіровоградський обласний центр дитячої та юнацької творчості», м. Кропивницький – коригування (2021 р.);

– корпусу №6 КНП «Обласна клінічна дитяча лікарня Кіровоградської обласної ради», м. Кропивницький (2022 р.);

– ЗОШ I-III ступенів №8 Світловодської міської ради Кіровоградської області, смт. Власівка – коригування (2022-2023 р.).

4. *Поточний ремонт:*

– частини приміщень в м. Запоріжжя з метою розміщення найпростішого укриття (2022 р.);

- системи водопостачання філії АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» «Кропивницька регіональна дирекція» (2022 р.);
- ремонтні роботи з усунення аварій в бюджетних установах, а саме поточний ремонт окремих приміщень у м. Запоріжжя (2023 р.);
- з благоустрою прилеглої території будівлі міської ради в м. Запоріжжя (поточний ремонт вимощення адміністративної будівлі) (2023 р.);
- приміщення для фахівців психологічного профілю Національної гвардії України (2023 р.).

5. Послуги:

- із встановлення знаків для туристичної навігації на території Національного заповідника «Хортиця» (2021 р.);
- з озеленення територій та утримання зелених насаджень (видалення аварійних та сухостійних дерев у Шевченківському, Олександрівському та Комунарському районах м. Запоріжжя) (2023 р.).

Як бачимо, будівництвом і капітальним ремонтом підприємство займалося ще до війни. З початку 2022 року до нових проєктів ТОВ «Монтажні системи» слід віднести лише реконструкцію корпусу №6 КНП «Обласна клінічна дитяча лікарня Кіровоградської обласної ради»; поточні ремонти різних об'єктів у м. Запоріжжя, системи водопостачання Кропивницької філії АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» та приміщення для фахівців психологічного профілю Національної гвардії України.

Решта проведених з початку повномасштабної агресії робіт – це продовження старих проєктів. Так реконструкцію ЗОШ I-III ступенів №8 в смт. Власівка Світловодського району Кіровоградської області товариство розпочало ще у 2020 році. У 2022-2023 р. проводилися лише коригувальні роботи. Ще раніше розпочалася реконструкція позашкільного закладу «Кіровоградський обласний центр дитячої та юнацької творчості» (ДЮЦ), які частково продовжилися у вигляді коригування в 2021 р.

У невеликих обсягах ТОВ «Монтажні системи» отримувало за цей період і замовлення на електромонтажні роботи.

Вагомою конкурентною силою є споживачі на ринку автономного опалення, оскільки, крім ТОВ «Монтажні системи», даний вид послуг пропонують декілька досвідчених фірм-конкурентів і споживач може обрати серед них ту фірму, яка запропонує йому найкращі умови договору на виконання послуги. Проте споживачі не мають великої сили до торгу і, відповідно, суттєвого впливу як на рівень цін на об'єкти вихідної комплектації, так і на рівень тарифів на послуги з монтажу АТВП. Це відбувається головним чином тому, що на даному ринку панує конкуренція якості послуги. Крім того, якщо споживач виявляє чутливість до вартості послуги, то досягти прийнятної її рівня можливо за рахунок придбання більш дешевого опалювального обладнання, самостійного оформлення дозвільних документів на проведення системи, інших можливостей. Переваги у цьому відношенні мають фірми, які мають власний магазин або мережі магазинів, де представлене опалювальне обладнання різних виробників.

У ТОВ «Монтажні системи» працюють досвідчені консультанти, за допомогою яких споживач може обрати найвигідніший для себе варіант обладнання і оформити замовлення. Саме від ступеня задоволення рівнем обслуговування існуючих споживачів у певній мірі залежить майбутнє ТОВ, оскільки саме за їхніми рекомендаціями і відгуками про діяльність товариства дізнаються інші потенційні споживачі.

Основними споживачами ТОВ «Монтажні системи» є: газопровід с. Жовтневе, автономне опалення адміністративного корпусу АТ «Кіровоградське Рудоуправління», ТОВ «Побузький феронікелевий комбінат», газопостачання та автономне опалення комунальних приміщень сільської ради і житлових будинків у десятках сіл Криворізького району, проведення системи водопостачання в смт. Христофорівка, системи водопостачання та опалення ЗОШ №13, переведення котелень на газове опалення шкіл, дитячих садків смт. Радущине, Лозуватка, Валове, ремонт опалення школи і дитсадку в с. Вільне та ін. ТОВ «Монтажні системи» в основному спеціалізується на великих об'єктах. Проте у період сезонного зменшення попиту на АТВП товариство займається проведенням та обслуговуванням систем автономного тепловодопостачання в приватних оселях, невеликих офісах, магазинах, майстернях, інших невеликих приміщеннях.

На стадії проектування ТОВ «Монтажні системи» знаходяться системи водопостачання й опалення міського центру зайнятості, ЗОШ №29, двох дитячих садків та інших великих приміщень.

Працівники товариства, які постійно проходять стажування і навчання, консультують споживачів щодо особливостей роботи конкретної системи АТВП, повідомляють про можливі неполадки і способи їх усунення, постійно взаємодіють зі споживачами в процесі обслуговування встановлених систем протягом терміну їх експлуатації.

2.3.5 Вплив постачальників

Постачальники при укладанні угоди можуть мати вплив на учасників галузі, підвищуючи ціни на свою продукцію та послуги чи знижуючи їхню якість. Впливові постачальники можуть одержувати великі прибутки з галузі, що іноді призводить до того, що її учасники не здатні покрити зростання своїх витрат у цінах на свою продукцію (послуги).

Якщо галузь належить до найбільших покупців, успіх постачальників тісно пов'язуватиметься з нею, і останні створюватимуть для неї сприятливі умови через пільгове ціноутворення, допомогу в таких сферах, як інноваційна діяльність та утворення лобістських угруповань. Прикладом такої взаємодії можуть служити постачальники будівельних матеріалів і будівельна галузь.

Кожна фірма вибирає постачальників, виходячи зі своїх критеріїв і реалізованої стратегії. Але існують і деякі загальні вимоги до постачальників. Діяльність і перевагу постачальників оцінюють за такими показниками: репутація та імідж; надійність; якість продукції та її відповідність стандартам; дотримання умов договорів та графіків постачання; рівень ціни на продукцію (послуги); умови постачання і форма розрахунків; взаємовідносини із замовником; додаткові послуги.

ТОВ «Монтажні системи» відповідально підходять до питань вибору постачальників, вивчаючи їхню продукцію та послуги за такими ознаками:

- якісні характеристики товарів (наприклад, надійність, довговічність, екологічність, ремонтпридатність, відповідність нормам і стандартам тощо);

- ціна реалізації;
- експлуатаційні вимоги та витрати;
- умови та способи оплати;
- сумісність товару з технологічним процесом і використовуваним обладнанням таке інше.

Оцінюється також репутація підприємства-постачальника в плані дотримання вимог договорів (щодо рівня якості продукції, обсягів і строків поставок тощо).

В Україні ринок стінових матеріалів (різних видів цегли та блоків) представляють 50 компаній-виробників цієї продукції серед яких аналізоване підприємство має змогу обирати прийнятних для себе за критеріями якості й ціни.

ПП «Кабекслайн» активно співпрацює з постачальниками широкого спектру будівельних матеріалів: ТОВ «Виробничо-комерційна фірма «ЮГО» (м. Кропивницький), ТОВ «ПІК ПК» (м. Вознесенськ Миколаївської обл.).

Тривалі партнерські відносини склалися з ТОВ «ВКФ «ЮГО» – відомим в Кіровоградській області постачальником стінових матеріалів (рядової цегли М-100, позагребневої гіпсової плити KNAUF та газобетону UDK 400 в палетах) та інших будівельних матеріалів (гіпсокартонних систем, будівельних сумішей, лакофарбових матеріалів, ґрунтовок, цементу, клейових сумішей, кріплень, гідроізоляції, утеплювачів, будівельної хімії, будівельних сіток, OSB та ДВП плит, інших матеріалів). 22-річний досвід оптово-роздрібної торгівлі зробив цю компанію провідним постачальником будівельних матеріалів в Кіровоградській області. Постачання здійснюється з 2х складів, магазину і мережі точок роздрібної торгівлі. Компанія є дилером відомих торгових марок Ceresit, KNAUF, DUFA, ABS, HEIDELBERG CEMENT, ТехноНІКОЛЬ, Полірем, Артисан, Майстер та ін. і, тому, постійно оновлює асортимент своєї продукції новими зразками матеріалами.

Також ТОВ «Монтажні системи» співпрацює з ТОВ «ПІК ПК» (м. Вознесенськ Миколаївської обл.), який є виробником, імпортером і

дистриб'ютором широкого спектру будівельних матеріалів (сухих будівельних сумішей, гідроізоляційних матеріалів, клейової суміші, сітки для ремонту і будівництва, утеплювачів, профілів для гіпсокартонних систем, лакофарбових матеріалів, монтажної піни) і бетонозмішувачів. Компанія ППК запустила та вивела на повну потужність виробництво покрівельних матеріалів, гіпсокартонних систем, добірних елементів і водостічних систем. Ця фірма займає лідируючі позиції за ціною і якістю своєї продукції і контролює ринок на півдні України, а також в інших регіонах, зокрема в Кіровоградській, Дніпропетровській, Полтавській, Вінницькій та Черкаській областях, має представництва в Миколаєві, Вознесенську і Кропивницькому.

Постачальником покрівельних матеріалів та кріпильних елементів є відома місцева компанія ТОВ «Кіровоградський будівельний альянс».

Широкий асортимент будівельних матеріалів (стіноблоки, труби, гіпс, вапно гідратне, крейда та ін.), а також інструменти для виконання будівельних і облицювальних робіт (шпателі, кельми, міксери, губки, фарбувальні щітки, молотки та ін.) ТОВ «Монтажні системи» закуповує за оптовими цінами у ТОВ «Дістен Лімітед», який співпрацює з українськими та іноземними виробниками, такими як ТОВ «УТС-Суми» (виробник подрібненої будівельної крейди), польськими компаніями Kronopol (виробник плит OSB), StarGlas (виробник стіноблоків) та ін.

Як постійний клієнт багатьох компаній, ТОВ «Монтажні системи» користується системою знижок, які вони надають.

Таким чином, співпрацюючи напряду з виробниками, а також потужними постачальниками якісних будівельних матеріалів і виробів, у яких можна одночасно закупити партії різноманітної продукції, ТОВ «Монтажні системи» має можливість знизити собівартість своїх товарів, робіт і послуг, забезпечити їх високу якість і прийнятні ціни.

Постачальниками систем автономного тепловодопостачання ТОВ «Монтажні системи» є фірма «Газтермокомплекс» (м. Київ), яка постачає різноманітні вітчизняні й зарубіжні системи автономного тепловодопостачання

та необхідні комплектуючі вироби, газові опалювальні прилади компаній «Chaffoteaux et Maury» (Франція), «WOLF» (Німеччина), газові конвектори (для опалення малих приміщень) фірми LAMPORT (Угорщина), термостатичні вентилі «Overtrop» і «Danfoss» (для підтримування відповідної температури в приміщенні), напільне обладнання із комплектуючих фірми «Overtrop» (Німеччина), насоси різного призначення та насосні станції фірм «Grundfos» (Німеччина), автоматичні пристрої для пом'якшення води «Aquaro» (Угорщина). Підприємство «Теплотехніка» (Миколаїв) постачає обладнання «сигнал І» і «сигнал ІІ» (блоки сигналізації для котелень). м. Вінниця постачає сигналізатор загазованості «Лелека», м. Бар Вінницької області постачає паропетні котли тощо. ТОВ «Монтажні системи» працює з названими фірмами-постачальниками, оскільки вони мають досвід роботи не тільки на вітчизняних ринках побутового опалювального обладнання, але й на міжнародних. Крім того, вони постачають високоякісне опалювальне обладнання і мають потужну сервісну мережу.

Найбільш довготривалі і міцні зв'язки, які становлять вже 5 років, пов'язують ТОВ «Монтажні системи» із фірмою «Газтермокомплекс». Їхні партнерські стосунки перевірено часом і базуються на принципах довіри і взаємодопомоги.

ТОВ співпрацює також з іноземними партнерами, у яких воно замовляє системи автономного тепловодопостачання та необхідні комплектуючі вироби невеликими партіями і лише ті, які користуються великим попитом.

Отже, всі п'ять конкурентних сил галузей, в яких працює ТОВ «Монтажні системи», так чи інакше впливають на його діяльність. П'ять сил конкуренції визначають прибутковість бізнесу тому, що вони впливають на ціни, котрі можуть диктувати фірми, на витрати, котрі вони можуть понести, і на розміри інвестицій, необхідних для того, щоб конкурувати в галузях будівництва, електромонтажних послуг і автономного тепловодопостачання. Загальний потенціал прибутковості бізнесу знижується через загрозу появи нових конкурентів і продуктів-замінників. Сильні постачальники і споживачі, відстоюючи свої власні інтереси, також знижуючи прибутковість ТОВ «Монтажні системи».

2.4 Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище організації – це та частина загального середовища, яка знаходиться в межах організації. Вона постійно і безпосередньо впливає на функціонування організації. Внутрішнє середовище має декілька складових, стан яких в сукупності визначає той потенціал і ті можливості, якими володіє організація. Вивчення внутрішнього середовища ТОВ «Монтажні системи» спрямоване на визначення ключових внутрішніх факторів, які можуть бути джерелом як його сили, так і слабкості.

2.4.1 Оцінка рентабельності роботи ТОВ «Монтажні системи»

Рентабельність виражає ефективність використання підприємством своїх ресурсів, прибутковість його діяльності. В загальному вигляді вона відбиває відношення прибутку до витрат і має декілька модифікаційних форм, кожна з яких залежить від того, який саме прибуток і витрати беруться для розрахунку. Оцінка рентабельності є дуже важливою, оскільки у ринковій економіці ресурси вкладаються у діяльність виключно за критерієм максимуму прибутку. Вона проводиться за наступними показниками:

- ✓ Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг):

$$P_{np} = \frac{P_p}{C_p}, \quad (2.1)$$

де P_p – прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг);

C_p – повна собівартість реалізованої продукції.

- ✓ Рентабельність операційної діяльності:

$$P_{on.d} = \frac{P_{od}}{C_{on}}, \quad (2.2)$$

де P_{od} – фінансовий результат (прибуток) від операційної діяльності;

C_{on} – операційні (поточні) витрати на виробництво продукції надання послуг) (собівартість реалізованої продукції (послуг), адміністративні витрати, витрати на збут) і інші види операційних витрат).

✓ Рентабельність звичайної діяльності:

$$P_{зв.д} = \frac{\Pi_{зд}}{C_{зд}}, \quad (2.3)$$

де $\Pi_{зд}$ – фінансовий результат (прибуток) від звичайної діяльності;

$C_{зд}$ – поточні витрати на виробництво продукції (собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут), інші види операційних витрат, а також фінансові витрати, витрати від участі в капіталі, інші витрати.

✓ Рентабельність підприємства (виробництва):

$$P_n = \frac{\Pi_{\bar{o}}}{0,5 \cdot K}, \quad (2.4)$$

де Π – балансовий прибуток підприємства;

K – середній за аналізований період залишок власного і позикового капіталу підприємства або середня за аналізований період сума оборотних і необоротних активів підприємства.

✓ Рентабельність власного капіталу:

$$P_{вк} = \frac{\Pi_{\bar{o}}}{0,5 \cdot K_{вл}}, \quad (2.5)$$

де $K_{вл}$ – середній за аналізований період залишок власного капіталу підприємства.

✓ Рентабельність необоротних активів:

$$P_{на} = \frac{\Pi_{\bar{o}}}{0,5 \cdot A_n}, \quad (2.6)$$

де A_n – середній за аналізований період залишок необоротних активів підприємства.

✓ Рентабельність оборотних активів:

$$P_{об.а} = \frac{\Pi_{\bar{o}}}{0,5 \cdot A_{об}}, \quad (2.7)$$

де $A_{об}$ – середній за аналізований період залишок оборотних активів підприємства.

✓ Валова рентабельність продажу:

$$P_{в.пр} = \frac{\Pi_в}{Д}, \quad (2.8)$$

де $\Pi_в$ – валовий (балансовий) прибуток;

$Д$ – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг).

Результати розрахунків відповідних показників аналізу рентабельності діяльності ТОВ «Монтажні системи» заносимо до табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Оцінка рентабельності роботи підприємства

№ з.п	Показники	Роки		
		2020	2021	2022
1.	Обсяг виконаних робіт (наданих послуг), тис. грн.	479514,8	368183,7	395594,0
2.	Податок на додану вартість, тис. грн.	79914,8	63760,6	65920,7
3.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тис. грн. (ст. 1 – ст. 2)	399604,0	342823,4	329663,3
4.	Собівартість виконаних робіт (наданих послуг), тис. грн.	321892,2	238185,4	261631,6
5.	Прибуток від виконаних робіт (наданих послуг), тис. грн.	77706,78	80634,81	68035,68
6.	Власний капітал підприємства, тис. грн.	366337,7	268123,7	244629,4
7.	Поточні зобов'язання підприємства, тис. грн.	197892	129208,3	40587,41
8.	Необоротні активи підприємства, тис. грн.	278622,8	143871,4	107226,1
9.	Оборотні активи підприємства, тис. грн.	287705,9	258212,6	194376,9
7.	Рентабельність робіт (послуг), % (ст. 5 : ст. 4 × 100)	24,1	33,9	26,0
8.	Рентабельність підприємства, % (ст. 5 × 100 : ст. (6+7))	13,8	20,3	23,9
9.	Рентабельність власного капіталу, % (ст. 5 : ст. 6 × 100)	21,2	30,1	27,8
10.	Рентабельність необоротних активів, % (ст. 5 : ст. 8 × 100)	27,9	56,0	63,5
11.	Рентабельність оборотних активів, % (ст. 5 : ст. 9 × 100)	27,0	31,2	35,0
12.	Валова рентабельність продажу, % (ст. 5 : ст. 3 × 100)	19,4	23,5	20,6

Аналізуючи рентабельність діяльності ТОВ «Монтажні системи» можна сказати, що з 1 грн. витрат товариство у 2020 році отримувало 1,24 грн. валового прибутку, у 2021 році – 1,34 грн., у 2022 році – 1,26 грн.; на 1 грн. активів у 2020 році припадало 1,14 грн. чистого прибутку, 1,21 грн. власного капіталу, 1,28 грн. необоротних активів, 1,27 грн. оборотних активів, у 2021 році – відповідно 1,20 грн., 1,30 грн., 1,56 грн., 1,31 грн., у 2022 році – відповідно 1,24 грн., 1,28 грн., 1,64 грн., 1,35 грн.; на 1 грн. реалізованої у 2020 році припадало 0,19 грн. валового прибутку, у 2021 році – 0,24 грн., у 2022 році – 0,21. Можна сказати, що ТОВ «Монтажні системи» має в цілому позитивні результати за показниками

рентабельності. Виключення становить лише рентабельність операційної і звичайної діяльності, оскільки витрати, які вкладаються у діяльність окупаються дуже повільно і тому товариство або отримує прибуток не дуже великий, або навіть збиток, але решта показників, не зважаючи на складну ситуацію в країні, вказують на непоганий стан товариства. Ці показники за період 2020-2022 років зростали (рентабельність підприємства, власного капіталу, необоротних та оборотних активів). Деякі мали тенденцію то до збільшення, то до зменшення (рентабельність робіт і послуг та валова рентабельність продажу), у результаті чого, прибуток все ж таки давав можливість окупитися вкладеним витратам. Тому, судячи з усієї сукупності показників, можна сказати, що товариство має непогану рентабельність діяльності. Не зважаючи на деякі негативні результати, головне: ТОВ «Монтажні системи» має постійні замовлення на роботи і послуги, якісно виконує їх і отримує, хоч і невеликий, але прибуток. Проте, отриманого прибутку далеко не завжди вистачає для проведення розрахунків по всіх узятих товариством зобов'язаннях. Підприємство спроможне своєчасно сплачувати у повному обсязі лише обов'язкові платежі і збори.

2.4.2 Аналіз руху і технічного стану основних фондів підприємства

Від оснащеності підприємства основними фондами й ефективного їх використання, передусім від ефективного використання основних виробничих фондів, вирішальною мірою залежить обсяг виробництва товарів (виконання робіт, надання послуг) та пов'язані з ним кінцеві результати діяльності підприємства. Для проведення такого аналізу необхідно розрахувати наступні показники:

✓ Коефіцієнт зносу основних фондів ($K_{зн}$):

$$K_{зн} = \frac{З_{оф}}{B_{ф}}, \quad (2.9)$$

де $З_{оф}$ – знос основних фондів;

$B_{ф}$ – первісна (переоцінена) вартість основних фондів.

Результати розрахунків коефіцієнтів зносу основних фондів заносимо до табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Коефіцієнти зносу основних фондів

Групи основних фондів	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	На поч. періоду	На кін. періоду	На поч. періоду	На кін. періоду	На поч. періоду	На кін. періоду
Будинки, споруди та передавальні пристрої	0,38	0,57	0,57	0,59	0,59	0,68
Машини та обладнання	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,60
Транспортні засоби	0,74	0,77	0,77	0,86	0,86	0,67
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	0,74	0,82	0,82	0,74	0,74	0,78
Інші основні засоби	0,87	0,87	0,87	0,89	0,89	0,81
Малоцінні необоротні матеріальні активи	0,70	0,98	0,98	0,98	0,98	0,62
Тимчасові споруди	0,49	0,56	0,56	0,72	0,72	0,63
Разом	0,55	0,73	0,73	0,72	0,72	0,71

Проводячи аналіз коефіцієнтів зносу основних фондів ТОВ «Монтажні системи» за період 2020-2022 років, можна сказати, що у 2020 році знос основних фондів складав 0,73, в 2021 і 2022 роках він зменшився до 0,72 (на 1%), при чому найбільший знос мають малоцінні необоротні матеріальні активи, інші основні фонди в середньому по 0,86 відповідно, інструменти, прилади, інвентар (меблі) – 0,78, транспортні засоби – 0,77. Найменший знос мають будинки, споруди та передавальні пристрої, машини та обладнання – в середньому по 0,61, тимчасові споруди – 0,72. Тобто в цілому знос основних фондів відбувається не дуже швидко, що виявляється корисним для діяльності товариства, оскільки дає можливість у складні часи відмовитися від купівлі нових основних засобів.

✓ Коефіцієнти оновлення (K_o) і вибуття основних фондів (K_e):

$$K_o = \frac{B_{\text{вв.поч}}}{B_{\text{ф.кін}}}, \quad (2.10)$$

де $B_{\text{вв.поч}}$ – вартість введених основних засобів на початок року;

$B_{\text{ф.кін}}$ – первісна (переоцінена) вартість основних фондів на кінець року.

$$K_e = \frac{B_{\text{вив}}}{B_{\text{ф.поч}}}, \quad (2.11)$$

де $B_{\text{вив}}$ – вартість виведених основних фондів;

$B_{\text{ф.поч.}}$ – первісна (переоцінена) вартість основних фондів на початок року.

Результати розрахунків коефіцієнтів оновлення і вибуття основних фондів заносимо до табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Коефіцієнти оновлення і вибуття основних фондів

Групи основних фондів	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	Оновл.	Вибуття	Оновл.	Вибуття	Оновл.	Вибуття
Будинки, споруди та передавальні пристрої	–	–	–	0,12	0,38	0,46
Машини та обладнання	–	0,22	0,37	0,43	0,004	–
Транспортні засоби	–	–	0,01	0,02	0,23	–
Інструменти, прилади, інвентар	–	–	0,15	0,12	0,10	–
Інші основні засоби	0,01	–	0,02	0,22	0,04	–
Малоцінні необоротні матеріальні активи	0,15	0,26	0,37	0,14	0,81	0,17
Тимчасові споруди	0,03	–	–	0,20	0,27	0,13
Всього	0,01	0,03	0,07	0,19	0,20	0,16

Проводячи аналіз коефіцієнтів оновлення основних фондів ТОВ за період 2020-2022 років, можна сказати, що у 2020 р. коефіцієнт оновлення основних фондів склав 0,01, у 2021 р. він збільшився до 0,07 (в 7 разів), у 2022 р. – до 0,20 (майже втричі). Найбільше оновлення відбулося у 2022 р. по всіх групах основних фондів. Однак, інтенсивніше оновлювалася пасивна частина основних фондів: будинки, споруди та передавальні пристрої (до 0,38), транспортні засоби (з 0,01 до 0,23), малоцінні необоротні матеріальні активи (з 0,15 до 0,81), тимчасові споруди (з 0,03 до 0,27), інші основні засоби (з 0,01 до 0,04). Натомість коефіцієнти оновлення активних основних фондів – зменшились: машини і обладнання (з 0,37 до 0,04), інструменти, прилади та інвентар (з 0,15 до 0,10).

Проводячи аналіз коефіцієнтів вибуття основних фондів ТОВ «Монтажні системи» за період 2020-2022 рр., можна сказати, що у 2020 р. коефіцієнт вибуття основних фондів склав 0,03, у 2021 р. він збільшилось до 0,19 (в 6 разів), в 2022 р. – зменшився до 0,16 (на 16%), при чому найбільше вибуття відбулося у 2021 р. по всіх групах основних фондів. Тенденція до вибуття є зворотною до процесу оновлення: будинки, споруди та передавальні пристрої (з 0,12 до 0,46), машини і

обладнання (з 0,22 до 0), транспортні засоби (з 0,02 до 0), інструменти, прилади та інвентар (з 0,12 до 0), інші основні засоби (з 0,26 до 0), малоцінні необоротні матеріальні активи (з 0,26 до 0,17), тимчасові споруди (з 0,20 до 0,13). Тобто в цілому, можна сказати, що вибуття основних фондів відбувалося трохи швидше, ніж оновлення, але це зрозуміло, тому що товариство замінює основні фонди на нові, які є ефективнішими і сучаснішими за попередні, а на це потрібно більше коштів, тому на заміну всіх вибулих основних фондів потрібно більше часу, щоб отримати необхідну суму для їх придбання.

✓ Ефективність використання основних фондів визначається наступними показниками:

1. Фондовіддача (Φ_v):

$$\Phi_v = \frac{Q}{\Phi_{сер}}, \quad (2.12)$$

де Q – обсяг виробленої продукції (робіт, послуг), гр. од.;

$\Phi_{сер}$ – середньорічна вартість основних фондів на початок року, гр. од.

2. Фондомісткість (Φ_e):

$$\Phi_e = \frac{\Phi_{сер}}{Q}, \quad (2.13)$$

3. Рентабельність основних фондів ($P_{оф}$):

$$P_{оф} = \frac{\Pi}{\Phi_{сер}} \cdot 100, \quad (2.14)$$

де Π – прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг) (р. 190 Ф.2).

4. Фондоозброєність праці ($\Phi_{озбр}$):

$$\Phi_{озбр} = \frac{\Phi_{сер}}{Ч}, \quad (2.15)$$

де $Ч$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Результати розрахунків відповідних коефіцієнтів приросту основних фондів заносимо до табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Ефективність використання основних фондів

Показники	2020	2021	2022
Фондовіддача	0,74	0,94	0,97
Фондомісткість	1,35	1,53	1,30
Фондоозброєність праці, тис. грн./особу	2923,88	2338,65	2228,43

Проводячи аналіз ефективності використання основних фондів ТОВ «Монтажні системи» за період 2020-2022 рр., можна сказати, що на 1 грн. основних фондів у 2020 р. припадало 0,74 грн. реалізованої продукції (послуг), у 2021 р. фондовіддача збільшилася до 0,94 (на 10%), у 2022 р. – до 0,97 (на 18%). Тенденція до зростання показника фондовіддачі є позитивною, хоч ефективність використання основних фондів підприємства залишається низькою. На 1 грн. реалізованої продукції (послуг) у 2020 р. припадало 1,35 основних фондів, в 2021 р. цей показник зменшився до 1,06 (на 7%), в 2022 відбулося також його зменшення до 1,03 (на 15%). На 1 працівника у 2020 р. припадало 2923,88 тис. грн. основних фондів, в 2021 р. фондоозброєність праці зменшилася до 2338,65 тис. грн. (на 20%), в 2022 р. спостерігалось його подальше зменшення до 2228,43 тис. грн. (на 4,7%). Падіння показника фондоозброєності за два повоєнні роки пояснюється зменшенням чисельності персоналу підприємства, зокрема через мобілізацію до лав ЗСУ.

Варто зазначити, що ТОВ «Монтажні системи» має всю ту необхідну кількість основних фондів, які необхідні йому для нормальної, ефективної роботи. Крім того, товариство постійно оновлює їх на більш сучасніші й ефективніші, навіть здає в оренду засоби праці, які не використовує в процесі своєї діяльності, для отримання додаткового прибутку.

2.4.3 Оцінка трудових показників роботи ТОВ «Монтажні системи»

Для характеристики руху робочої сили, продуктивності праці розраховуємо і аналізуємо динаміку наступних показників:

✓ Коефіцієнт обороту по найму робітників ($K_{пр.роб.}$):

$$K_{np.роб.} = \frac{Ч_{np}}{Ч}, \quad (2.16)$$

де $Ч_{np}$ – чисельність прийнятих робітників, осіб;

$Ч$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

✓ Коефіцієнт плинності ($K_{плин}$):

$$K_{плин} = \frac{Ч_{вл.баж.} + Ч_{тр.дисц.}}{Ч}, \quad (2.17)$$

де $Ч_{вл.баж.}$, $Ч_{тр.дисц.}$ – відповідно чисельність працівників, звільнених за власним бажанням (у тому числі через мобілізацію до лав ЗСУ) та за порушення трудової дисципліни, осіб.

✓ Коефіцієнт стабільності кадрів ($K_{стаб.}$):

$$K_{стаб.} = \frac{Ч - (Ч_{вл.баж.} + Ч_{тр.дисц.})}{Ч} \quad (2.18)$$

✓ Продуктивність праці ($П_n$):

$$П_n = \frac{Q}{Ч}, \quad (2.19)$$

де Q – обсяг виконаних робіт, наданих послуг, гр. од.;

$Ч$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Результати розрахунки відповідних показників руху робочої сили ТОВ «Монтажні системи» заносимо до табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Рух кадрів підприємства і продуктивність праці

Назва показників	2020	2021	2022
Обсяг виконаних робіт, наданих послуг, тис. грн	479514,8	368183,7	395594,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	184	156	153
у тому числі робітників, осіб	159	134	133
Чисельність прийнятих на роботу, осіб	16	8	13
Чисельність звільнених з усіх причин, осіб	12	33	16
Коефіцієнт обороту по найму	0,087	0,051	0,085
Коефіцієнт плинності	0,065	0,212	0,105
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,935	0,788	0,895
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2606,059	2360,152	2585,581

Проводячи аналіз показників руху робочої сили ТОВ «Монтажні системи» за період 2020-2022 років, можна сказати, що в 2020 р. в розрахунку на одного працівника кількість прийнятих робітників становила 8,7%, в той час як в 2021 р. вона зменшилася до 5,1% (на 41,4%), а в 2022 р. – збільшилася до 8,7% (на 66,7%). Найбільше працівників було прийнято на роботу в 2020 і 2022 роках. Причому істотне скорочення персоналу за повоєнний період підприємство спромоглося компенсувати частково за рахунок прийняття на роботу переміщених з тимчасово окупованих територій осіб.

У 2020 р. на 1 працівника кількість звільнених становила 6,5%, в той час як в 2021 р. вона істотно зросла до 21,2% (більше, ніж в 3 рази), а в 2022 р. – вдвічі скоротилася порівняно з попереднім періодом і склала 10,5%, тобто у 2021 р. було звільнено найбільше працівників, серед яких левову частку становили робітники, що особливо болісно відбилося на результатах діяльності ТОВ. Адже через це воно змушене було відмовитися від ряду пропозицій замовників.

В 2020 р. 93,5% працівників стабільно працювали на даному підприємстві, у 2021 р. їхня питома вага зменшилася до 78,8% (на 15,7%), а в 2022 р. – дещо зросла до 89,5% (на 13,6%), тобто стабільність кадрів була найбільшою у довоєнному 2021 р. У 2020 р. обсяг виконаних робіт (наданих послуг) на 1 працівника становив 2606,06 тис. грн., у той час як 2021 р. він зменшився до 2360,15 тис. грн. (на 9,4%), а в 2022 р. він збільшився до 2585,58 тис. грн. (на 9,6%). Така тенденція говорить про те, що, не зважаючи на відчутну втрату кадрів, підприємство намагається стабілізувати показник продуктивності праці. Це підтверджує той факт, що падіння продуктивності праці в 2021 р. (на 9,4%) відбувалося з меншими темпами, ніж скорочення чисельності (працівників – на 15,2 %, робітників – на 15,7%).

Оцінку ефективності використання фонду заробітної плати можна представити з допомогою наступної таблиці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Ефективність використання фонду оплати праці

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення			
				2021 до 2020		2022 до 2021	
				«+», «-»	%	«+», «-»	%
1. Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	19444,15	13143,58	14935,66	-6300,57	-32,4	+1792,08	+13,6
2. Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	17479,79	13430,58	13953,43	-4049,21	-23,2	+522,85	+3,9
3. Загальний фонд заробітної плати, тис. грн.	36923,94	26574,16	28889,09	-10349,78	-28,0	+2314,93	+8,7
4. Інші стимулюючі та компенсаційні виплати, тис. грн. у т.ч. матеріальна допомога	2104,66 326,22	956,67 4,32	1328,90 114,29	-1147,99 -321,90	-54,5 -98,7	+372,23 +109,97	+38,9 у 26 р.
6. Обсяг виконаних робіт, (наданих послуг), тис. грн.	479514,8	368183,7	395594,0	-111331,1	-23,2	+27410,3	+7,4
7. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	184	156	153	-28	-15,2	-3	-1,9
8. Фонд зарплати на 1 грн. реалізованої продукції (робіт, послуг) – р.3/р.6, грн.	0,08	0,07	0,07	-0,01	-6,3	0	1,2
9. Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.	16722,8	14195,6	15734,8	-2527,20	-15,1	+1539,2	+10,8

Проводячи аналіз показників ефективності використання фонду заробітної плати ТОВ «Монтажні системи» за період 2020-2022 рр., можна сказати, що в 2020 р. фонд основної заробітної плати становив 19444,15 тис. грн., у наступному, 2021 р., він зменшився до 13143,58 тис. грн. (на 32,4%) і дещо зріс у 2022 р. (на 13,6%) і склав 14935,66 тис. грн. Аналогічна тенденція спостерігалася в аналізованому періоді щодо фондів додаткової і загальної заробітної плати. При цьому доля основної заробітної плати у загальному фонді коливалася по роках таким чином: у 2020 р. – 52,7%; 2021 р. – 49,5%; 2022 р. – 51,7%.

Керівництво ТОВ знизило рівень основної заробітної плати майже до мінімального рівня у 2021 р. ($13143,58 : 156 : 12 = 7021,14$ грн.) порівняно з її рівнем попереднього року (8806,22 грн.). Зменшення відбулося через різке скорочення на 23,2% обсягів виконуваних робіт і нових замовлень у 2021 р. у зв'язку з початком військової агресії РФ і реакцією керівництва на збільшення пов'язаних з цим загроз подальшому існуванню товариства. Але за рахунок того, що воно все-таки знайшло сили і засоби продовжити діяльність, хоч і в менших обсягах та з меншою чисельністю працівників, ситуація не мала катастрофічних

наслідків для персоналу, котрий залишився. Зменшення середнього рівня основної заробітної плати у 2021 р. дало змогу керівництву утримати більшу частину персоналу підприємства і, завдяки отриманим прибуткам збільшити доходи працівників за рахунок додаткових виплат. Таким чином, середньомісячна заробітна плата одного працівника, яка у 2020 р. складала 16772,8 грн., знизилася у 2021 р. до рівня 14195,6 грн. (на 15,1%). Її зростання в 2022 р. до 15734,8 грн. (на 10,8%) відбиває позитивну тенденцію зростання продуктивності праці на підприємстві з огляду на те, що чисельність персоналу, зокрема робітників, продовжувала в цьому році знижуватися.

В умовах загроз і викликів, які супроводжували ТОВ «Монтажні системи» в аналізованому періоді, воно спромоглося майже зберегти співвідношення заробітної плати і загального обсягу виручки. Фонд заробітної плати у розрахунку на 1 грн. обсягу виручки від виконання робіт (надання послуг) в 2020 р. складало 8 коп. В 2021 цей показник знизився до 7 коп. (на 6,3%) і 2022 рр. не змінив свого значення.

Пріоритетними напрямками управління персоналом ТОВ «Монтажні системи» його керівництво вважає залучення персоналу високої кваліфікації, зокрема робітників-будівельників, забезпечення високого рівня оплати праці працівників підприємства, застосування ефективних методів його мотивації, підтримка на належному рівні умов праці усіх категорій працівників.

Фахівці ТОВ «Монтажні системи» постійно слідкують за змінами у законодавстві стосовно нових вимог щодо норм і стандартів будівництва, інноваційних тенденцій, застосовуваних матеріалів та обладнання, приймають участь у науково-практичних конференціях, виставках, проходять навчання і стажування у спеціалізованих закладах. ТОВ «Монтажні системи» являє собою підприємство, у якому кожен працівник намагається діяти в інтересах всього колективу для досягнення найякісніших результатів роботи, а не лише задля досягнення власних цілей, бо саме таке ставлення до роботи в межах посадових обов'язків і є запорукою високого іміджу компанії. У колективі товариства присутня дружні й теплі стосунки, що є позитивним фактором у процесі

залучення нових працівників а місце тих, хто пішов боронити країну від ворога. В такому колективі не тільки легко і цікаво працювати, але і його адаптація проходить набагато швидше, робота стає продуктивніше, оскільки відчувається підтримка з боку колег, яка надає впевненості у власних силах.

Чимала заслуга у створенні прогресивної організаційної культури належить керівництву ТОВ, яке зуміло згуртувати колектив у важкі для нього й усієї країни часи, продовжувати працювати тоді, коли інші будівельні компанії не змогли подолати труднощі і припинили свою діяльність. ТОВ «Монтажні системи» працюють над завершенням довоєнних проєктів, розпочинають нові, активно беруть участь у будівництві укриттів, інших важливих об'єктів інфраструктури, встановлюють системи АТВП, як один з варіантів захисту населення від можливих блекаутів внаслідок бомбардувань енергосистеми України російською федерацією. Як наслідок, завдяки отриманим прибуткам товариство продовжує підтримувати економіку нашої країни і наповнювати її бюджет.

2.4.4 Аналіз витрат і цінової політики підприємства

Аналізуючи витрати ТОВ «Монтажні системи», пов'язані з виконанням будівельних і ремонтних робіт, ми дійшли висновку, що у повоєнний період вони зросли. Це пов'язано із подорожчанням будівельних матеріалів, переходом до нових постачальників (у зв'язку з втратою деяких колишніх), ускладненням логістичних зв'язків і маршрутів та іншими причинами. З подібними проблемами, викликаними військовими діями на території нашої країни, стикнулися абсолютно всі будівельні компанії. Проте лише частина з них, у тому числі і ТОВ «Монтажні системи», залишилися на плаву і продовжують працювати.

Тому особливу увагу ми вирішили приділити окремому напрямку роботи компанії – монтажу систем АТВП – витрати і ціни за яким перевищували середні на ринку ще у довоєнний період і продовжують турбувати керівництво товариства зараз.

Для виявлення причин такої ситуації ми провели аналіз ланцюжка цінностей компанії за даним напрямком діяльності, що є одним з

фундаментальних основ стратегічного аналізу. Конкурентоспроможність компанії багато в чому залежить від її здатності ефективно управляти цим ланцюжком.

Для проведення такого аналізу ми побудували ланцюжки цінностей товариства за напрямком діяльності, пов'язаним з монтажем систем АТВП за аналізований період (рис. 2.1-2.3).

Структура виручки від реалізації послуг	Вартість вхідної комплектації для систем АТВП	Доставка вхідної комплектації від постачальника	Організація пусконаладжувальних робіт	Організація збуту	Сервіс	Управління та підготовка персоналу	Прибуток (всього)
	32189	1234	1106	1845	2076	9501	47951

Рис. 2.1 – Ланцюжок цінностей ТОВ «Монтажні системи» за 2020 рік, тис. грн.

Структура виручки від реалізації послуг	Вартість вхідної комплектації для систем АТВП	Доставка вхідної комплектації від постачальника	Організація пусконаладжувальних робіт	Організація збуту	Сервіс	Управління та підготовка персоналу	Прибуток (всього)
	23818	979	715	324	386	10595	36818

Рис. 2.2 – Ланцюжок цінностей ТОВ «Монтажні системи» за 2021 рік, тис. грн.

Структура виручки від реалізації послуг	Вартість вхідної комплектації для систем АТВП	Доставка вхідної комплектації від постачальника	Організація пусконаладжувальних робіт	Організація збуту	Сервіс	Управління та підготовка персоналу	Прибуток (всього)
	26163	1181	730	377	410	10698	39559

Рис. 2.3 – Ланцюжок цінностей ТОВ «Монтажні системи» за 2022 рік, тис. грн.

Провівши аналіз ланцюжка витрат на монтаж систем АТВП, ми виділили такі критичні для ТОВ «Монтажні системи» його складові:

- ✓ вартість вхідної комплектації систем АТВП;

✓ *витрати на доставку вхідної комплектації від постачальника* – це види діяльності, витрати й активи, які пов’язані з фізичною доставкою обладнання та комплектуючих для монтажу систем АТВП (відвантаження, транспортування);

✓ *організація пусконаладжувальних робіт* – включає проектування, оформлення документів на установку систем АТВП, поставка до споживача, монтаж, наладка устаткування;

✓ *управління та підготовка персоналу* – види діяльності, витрати й активи, пов’язані з найманням працівників, їх підготовкою, розвитком та соціальним забезпеченням, навчанням та підвищенням кваліфікації, підтримкою професіоналізму й майстерності персоналу та ін.

У 2021 р. ці витрати зменшились через зменшення попиту на монтаж систем АТВП, а у 2022 р. збільшилися майже на таку ж суму. Інші складові ланцюжка цінностей також мають тенденцію до зростання, хоч менш відчутне, ніж попередні. Це такі сегменти, як:

✓ *забезпечення збуту* – види діяльності, витрати й активи, які мають відношення до продажу, реклами і просуванню послуг із встановлення систем АТВП на ринок, маркетингових досліджень і планування, підтримці дилерів і дистриб’юторів;

✓ *сервіс* – види діяльності, витрати й активи, призначенні для забезпечення допомоги споживачам, які включають установку, доставку запасних частин, обслуговування, ремонт та технічну допомогу, інструктаж споживачів, розгляд скарг і реакцію на них.

Для оцінки рівня матеріальних витрат ТОВ «Монтажні системи» на монтаж систем АТВП порівняно з його основними конкурентами звернемося до табл. 2.7.

Аналізуючи табл. 2.7, можна сказати, що порівняно зі своїми найсильнішими конкурентами – фірмою «Еміргаз» і ТОВ «Газінтерм», ТОВ «Монтажні системи» має значно вищі ціни на системи автономного тепловодопостачання, що пов’язано з наступним. ТОВ «Газінтерм» є регіональним представником фірми «Укрінтерм» (м. Біла Церква), яка безпосередньо займається виробництвом обладнання для систем АТВП. «Еміргаз» також співпрацює з фірмами, які виробляють таке обладнання.

Таблиця 2.7 – Ціни на вхідну комплектацію систем АТВП, грн.

Тип системи АТВП	Назва підприємства		
	ТОВ «Монтажні системи»	ТОВ «Еміргаз»	ТОВ «Газінтерм»
1	2	3	4
КОНВЕКТОРИ			
LB-20	19100,00	17700,00	15800,00
LB-30	20600,00	19200,00	17300,00
LB-50 (40)	21000,00	20200,00	19300,00
GL-50 Gala Elegant, Vision	26200,00	23600,00	22000,00
GL-30 Gala Elegant, Vision	23600,00	22000,00	20500,00
GL-50 Gala Classic	22400,00	21000,00	19700,00
GL-30 Gala Classic	21000,00	20400,00	18300,00
КОТЛИ (ОПАЛЕННЯ)			
СОФІЯ М FF	70000,00	60000,00	49000,00
МАЙА 20 ОК	63300,00	51200,00	41400,00
НАДІЯ 1/35/39 ЗК	109000,00	97500,00	84000,00
НАДІЯ 1/35/39 ОК	101000,00	92000,00	77000,00
БОГДАН 80	159700,00	152000,00	135000,00
БОГДАН 100	218600,00	207000,00	194000,00
БОГДАН 35* (Б)	72500,00/(82700,00)	62000,00/(73000,00)	57000,00/(60900,00)
БОГДАН 42* (Б)	80000,00/(85000,00)	72400,00/(77300,00)	64700,00/(68500,00)
БОГДАН 50* (Б)	93000,00/(96600,00)	82000,00/(85800,00)	72300,00/(76000,00)
УКРІНТЕРМ-13	36000,00	26500,00	20200,00
Бойлер ГВС 100 л для котла Богдан	74700,00	66400,00	537000,00
КОТЛИ (ОПАЛЕННЯ+ГВІ)			
MIRA 22 ОК	75000,00	63300,00	53300,00
MIRA 22 ЗК	78800,00	69000,00	58500,00
MIRA 24 FF	78800,00	69000,00	58500,00
MIRA 30 FF	109000,00	101000,00	88000,00
НАДІЯ 2/35 ЗК	116000,00	109000,00	95000,00
НАДІЯ 2/35 ОК	102000,00	96000,00	88000,00
NIAGARA DELTA 24CF	119000,00	109000,00	103000,00
NIAGARA DELTA 24FF	125000,00	121000,00	111900,00
NIAGARA DELTA 28CF	127000,00	121200,00	114000,00
NIAGARA DELTA 30FF	143000,00	137000,00	129000,00
МОДУЛІ НАГРІВУ ДО МОДУЛЬНИХ КОТЕЛЕНЬ			
МН-80 "Хорс"	182000,00	172000,00	166000,00
МН-120 "Бернард"	255000,00	252000,00	237000,00
МН-120Э "Бернард"	273000,00	270000,00	261000,00
Модуль-регулятор АРД-65	301000,00	292000,00	286000,00
Модуль-регулятор АРД-80	326000,00	322000,00	315000,00
Модуль-регулятор ФРД-50	277000,00	270000,00	260000,00
Модуль-регулятор ФРД-65	309000,00	304000,00	296000,00
Модуль ГВС МГВ-2П	445000,00	440000,00	435000,00
Модуль ГВС МГВ-3П	460000,00	457000,00	451000,00
Модуль ГВС МГВ-4П	479000,00	475000,00	467000,00

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
ІНШЕ ОБЛАДНАННЯ			
Водонагрівач Баярд 10	16600,00	15800,00	14200,00
Водонагрівач Баярд 13	17800,00	17000,00	16800,00
Водонагрівач Баярд 16	19000,00	18700,00	17900,00
Газосигналізатор "Лелека"/"Лелека-2"	5000,00/6500,0	4500,00/6000,0	4300,0/5500,0
Кімнатний програмний термостат	7000,00	6800,00	6300,00
Оповісник (світло-звуковий) Ельф-5	4300,00	4300,00	3720,00
Установка для миття теплообмінників	120000,00	116000,00	110000,00

Що ж стосується ТОВ «Монтажні системи», то воно купує різноманітні вітчизняні і зарубіжні зразки обладнання та комплектуючих для систем АТВП у торгових посередників, що пропонують дану продукцію за цінами, які містять також їх власну торговельну націнку.

Для зменшення вартості вихідної комплектації, та відповідно собівартості наданих послуг ТОВ «Монтажні системи» має співпрацювати з постачальниками у напрямку досягнення більш низьких витрат, що може включати такі заходи:

- інвестування коштів у ресурсозберігаючі технології (автоматизація, гнучкі виробничі системи, комп'ютерний контроль);
- вдосконалення етапів технологічного процесу з найвищими витратами, якщо інвестиції в нове устаткування або підприємство вже зроблено;
- випуск диференційованих систем та послуг в залежності від потреб (фінансових можливостей) споживачів.

Аналіз показав, що витрати ТОВ «Монтажні системи» на доставку вхідної комплектації систем АТВП від постачальника і витрати на організацію пусконаладжувальних робіт поки що зменшити неможливо.

Скорочення витрат на управління та підготовку персоналу буде не доцільним, тому що тільки кваліфіковані та компетентні працівники зможуть забезпечити якісне виконання робіт, впливаючи тим самим на зростання іміджу підприємства, обсягу майбутніх замовлень і, в кінцевому рахунку, прибутків компанії. Зрештою, за рахунок цього, витрати на навчання швидко окупаються.

Крім того, необхідно виділяти більше коштів на організацію збуту, що сприятиме збільшенню кількості споживачів ТОВ «Монтажні системи» та

відповідному зростанню прибутковості. Ці витрати мають включати в себе організацію зовнішньої реклами, проведення маркетингових досліджень і планування, що безпосередньо впливає на рівень попиту на послуги товариства.

Зменшення витрат на сервісне обслуговування майже на 82% у 2021 році порівняно із 2020 роком і збільшення їх у 2022 році порівняно із 2020 роком на 6% свідчить про те, що: по-перше, керівництво ТОВ «Монтажні системи» змогло домовитись із постачальниками комплектуючих виробів, необхідних для ремонту систем АТВП, про більш вигідні ціни, а, по-друге, зменшилася кількість споживачів, які зверталися за допомогою до сервісного центру товариства, завдяки покращенню якості обладнання, монтажних робіт та сервісного обслуговування систем АТВП.

2.4.5 Оцінка маркетингової діяльності ТОВ «Монтажні системи»

Основою виробничої діяльності будь-якого підприємства має бути маркетингова програма, яка включає основні напрямки забезпечення успішного функціонування на ринку. ТОВ «Монтажні системи» прагне стати лідером на ринку будівельно-монтажних послуг м. Кропивницького та Кіровоградської області за рахунок збільшення обсягів виконання робіт (надання послуг), активній участі у відновленні об'єктів інфраструктури та житлового фонду країни, зруйнованих внаслідок повномасштабної військової агресії РФ, а також післявоєнній її відбудові.

У планах інноваційної політики компанії – освоєння та впровадження сучасних технологій будівництва, енергозберігаючих технологій, дотримання у процесі будівельних і будівельно-монтажних робіт нових стандартів будівництва, які передбачають використання сучасних будматеріалів, зведення споруд цивільного та протирадіаційного захисту за сучасними вимогами тощо.

Наразі реальні маркетингові дослідження даного підприємства обмежуються лише вивченням запитів бюджетних замовників будівельних послуг в електронній системі публічних закупівель Prozorro з метою участі в оголошених ними торгах.

Товариство має відділ збуту систем автономного тепловодопостачання, який і займається маркетинговою діяльністю цього напрямку. Визначення ціни не має певних особливих методик, тобто в ній враховують усі поточні витрати (ціна на системи автономного тепловодопостачання; доставка вхідної комплектації від постачальника; організація пусконаладжувальних робіт; сервісне обслуговування; заробітна плата персоналу, накладні витрати) і ту величину прибутку (близько 20%), яку товариство хоче отримати в таких межах, щоб послуги користувалися попитом і приносили йому вигоду. Товариство не займається стимулюванням попиту (не проводить опитувань або анкетування стосовно ставлення населення до окремих видів систем автономного тепловодопостачання) і працює в очікуванні замовлень, які поступають від споживачів. Тобто визначення потреб ринку на основі оцінки попиту на системи автономного тепловодопостачання – відсутнє.

Потенційні споживачі мають знати, що ТОВ «Монтажні системи» гарантує комплексне вирішення проблем автономного тепловодопостачання – від проектування та поставки теплогенеруючого обладнання, його монтажу та пусконаладжувальних робіт до гарантійного та постгарантійного обслуговування. Спеціалісти надають споживачам детальні консультації щодо питань правильної експлуатації систем автономного тепловодопостачання для уникнення можливих проблем у майбутньому.

Великим недоліком, який має ТОВ «Монтажні системи» у маркетинговій діяльності – це те, що воно не має власного сайту, ним не проводиться зовнішня реклама послуг або інші заходи, спрямовані на сповіщення потенційних замовників про себе і свої можливості. Воно сподівається на рекомендації і поради тих юридичних і фізичних осіб, котрі вже скористалися їхніми послугами з будівельних, електромонтажних робіт, а також послуг з монтажу й обслуговування систем АТВП.

Причина нехтування рекламою як засобом стимулювання попиту на свої послуги полягає у тому, що товариство постійно має замовлення завдяки так званому «сарафанному радіо». Проте потрібно дивитись у майбутнє: така ситуація

може тривати недовго, адже з часом з'являються нові винахідливі й активні конкуренти, здатні скористатися дієвими засобами стимулювання попиту на свою користь. Тому вже зараз товариству потрібно активно працювати у напрямку створення власного інформаційного сайту та застосування зовнішньої реклами для заохочення цільових груп споживачів.

ТОВ «Монтажні системи» на даному етапі займає стійкі ринкові позиції, стабільно розвивається і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку та масштабів діяльності. Тому, прагне дотримуватися стратегії інтенсифікації існуючих можливостей та ресурсів фірми. На основі загальних цілей підприємства виділимо безпосередньо завдання маркетингової програми, які слід вирішити для їх досягнення.

Одним з першочергових завдань є встановлення прийнятної для споживачів рівня цін та їх гнучкості. Оскільки попит є повноцінним і стабільним, то на даному етапі найдоцільніше обрати підтримуючий вид маркетингу, який передбачає утримання існуючого рівня попиту та його стимулювання (посилення реклами, незначна модифікація послуг).

Далі компанія має обрати стратегію глибокого проникнення на ринок, яка означає збільшення обсягів виконання робіт та надання послуг, а також ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій за рахунок існуючих напрямків діяльності на існуючих ринках.

Стратегія глибокого проникнення на ринок характеризується низьким комерційним ризиком та реалізується за допомогою таких засобів, як: активізація рекламної діяльності; застосування засобів стимулювання збуту; підвищення рівня сервісного обслуговування; розвиток збутової мережі [9, с. 247].

2.4.6 Аналіз обсягів реалізації продукції (послуг) ТОВ «Монтажні системи»

Для проведення такого аналізу розглянемо дані табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Обсяги реалізації ТОВ «Монтажні системи», тис. грн.

Місяць	2020		2021		2022		Відхилення			
							2021 до 2020		2022 до 2021	
							“+”, “-”	%	“+”, “-”	%
січень	103237,00		37026,37		6298,06	30581,31	-66210,63	64,1	-6445,06	17,4
лютий					5510,06					
березень					18773,19					
квітень	38541,39		47347,47		21295,21		+8806,08	22,8	-26052,26	55,0
травень	54928,55	99480,03	23420,23		34886,36	65607,67	-76059,8	47,4	+42187,44	180,1
червень	44551,48				30721,31					
липень	34936,35	119913,2	56696,57		75880,76		-63217,63	52,7	+19184,19	33,5
серпень	84976,85									
вересень	61906,62	118343,2	55672,56	203693,04	202227,00		+85349,84	72,1	-1466,04	0,7
жовтень	19617,20		26550,27							
листопад	36819,37		55407,55							
грудень			66062,66							
Всього	479514,80		368183,7		395594,0		-111331,1	23,2	+27410,3	7,4

Проводячи аналіз обсягів реалізованих послуг та послуг ТОВ «Монтажні системи» за період 2020-2022 рр., можна сказати, що у 2020 році вони становили 479514,8 тис. грн., при чому найбільше їх було реалізовано у серпні на суму 84976,85 тис. грн., вересні на суму 61906,62 тис. грн. і у травні на суму 54928,55 тис. грн., а найменше користувалися попитом роботи й послуги товариства у жовтні – лише 19617,2 тис. грн. і за період листопад-грудень – 36819,37 тис. грн. (у середньому 18409,69 тис. грн. кожного місяця), в усі інші місяці суми від реалізованих робіт і послуг майже удвічі перевищували найменшу їхню величину. У 2021 р. обсяг реалізованих послуг ТОВ «Монтажні системи» зменшився на 23,2% і становила 368183,7 тис. грн., при чому найбільше їх було реалізовано у грудні на суму 66062,66 тис. грн., вересні на суму 55672,56 тис. грн. і у листопаді на суму 55407,55 тис. грн. а найменше користувалися попитом роботи і послуги товариства за період травень-червень – лише 23420,23 тис. грн.(у середньому

11710,12 тис. грн. кожного місяця) і за період січень-березень – 37026,37 тис. грн. (у середньому 12342,12 тис. грн. на місяць). У 2022 році обсяги реалізації ТОВ «Монтажні системи» збільшилися порівняно з попереднім періодом на 7,4% і склали 395594 тис. грн.), так і не досягши рівня реалізації 2020 року. При чому найбільше робіт і послуг було реалізовано за період вересень-грудень на суму 202227 тис. грн. (у середньому 50556,75 тис. грн. на місяць), за період липень-серпень на суму 75880,76 тис. грн. (у середньому 37940,38 тис. грн. на місяць) і у травні на суму 34886,36 тис. грн. Найменше користувалися попитом роботи і послуги товариства у січні-березні – лише 30581,31 тис. грн. (майже вдвічі менші, ніж у попередні роки).

Причини зазначених відхилень в обсягах реалізації робіт і послуг товариства пояснюються специфікою його діяльності, що полягає у сезонності попиту на будівельні, деякі електромонтажні роботи і послуги з монтажу систем АТВП. Щодо останніх, з початком опалювального сезону їх встановлення є проблематичним і вимагає отримання спеціального дозволу від обласних енергопостачальних компаній, що є можливим лише у виключних випадках.

2.4.7 Оцінка ймовірності банкрутства за інтегральною бальною оцінкою фінансової стійкості підприємства.

Дана методика допомагає визначити не тільки ймовірність банкрутства підприємства, але і оцінити його фінансовий стан. Вона полягає у визначенні наступних показників:

✓ Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$):

$$K_{ал} = \frac{A_{ал}}{З_{обкр}}, \quad (2.20)$$

де $A_{ал}$ – найбільш ліквідні активи підприємства (грошові кошти та їх еквіваленти, а також поточні фінансові інвестиції), грн.;

$З_{обкр}$ – поточна кредиторська заборгованість підприємства, грн.

✓ Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{шл}$):

$$K_{шл} = \frac{A_{шл}}{З_{обкр}}, \quad (2.21)$$

де $A_{ул}$ – сума грошових коштів, їх еквівалентів, поточні фінансові інвестиції, дебіторська заборгованість та інші оборотні активи, грн.;

✓ Коефіцієнт поточної ліквідності або покриття ($K_{нз}$):

$$K_{нз} = \frac{A_n}{Z_{обкр}}, \quad (2.22)$$

де A_n – сума поточних активів підприємства, грн.

✓ Коефіцієнт фінансової залежності ($K_{фз}$):

$$K_{фз} = \frac{K}{K_{вл}}, \quad (2.23)$$

де K – весь капітал підприємства, тобто підсумок балансу;

$K_{вл}$ – сума власного капіталу;

✓ Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами ($K_{звз}$):

$$K_{звз} = \frac{K_{вл} - A_{ноб}}{A_{об}}, \quad (2.24)$$

де $A_{ноб}$ – величина необоротних активів;

$A_{об}$ – величина оборотних активів.

✓ Коефіцієнт автономії (K_a):

$$K_a = \frac{K_{вл}}{K} \quad (2.25)$$

Значення розрахованих показників порівнюються зі значеннями, наведеними у табл. 2.9. За отриманими даними розраховується бальна оцінка фінансової стійкості підприємства та визначається належність підприємства до відповідного класу:

Характеристика класів підприємств:

1 клас – підприємство з достатнім запасом фінансової стійкості, що дозволяє бути впевненим у поверненні запозичених коштів;

2 клас – підприємства, що мають певну ступінь ризику відносно заборгованості, але вони ще не розглядаються як ризиковані;

3 клас – проблемні підприємства. Тут навряд чи існує ризик втрати засобів, але повне їх повернення вважається сумнівним.

4 клас – підприємства з високим ризиком банкрутства, навіть після проведення заходів із фінансового оздоровлення. Кредитори ризикують втратити свої кошти.

5 клас – підприємства найвищого ступеню ризику, майже неплатоспроможні;

6 клас – підприємства-банкрути, які підлягають ліквідації.

Таблиця 2.9 – Групування підприємств за критеріями оцінки фінансового стану

Показник	Межа класів згідно критеріїв					
	1 клас, бал	2 клас, бал	3 клас, бал	4 клас, бал	5 клас, бал	6 клас, бал
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25 та більше, 20	0,2 – 16	0,15 – 12	0,1 – 8	0,05 – 4	<0,05 – 0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,0 та вище, 18	0,9 – 15	0,8 – 12	0,7 – 9	0,6 – 6	< 0,05 – 0
Коефіцієнт покриття	2,0 та вище, 16	1,9 – 1,7, 15 – 12	1,6 – 1,4, 10,5 – 7,5	1,3 – 1,1, 6 – 3	1,0 – 1,5	<1,0 – 0
Коефіцієнт фінансової залежності	0,6 та вище, 17	0,59-0,54, 15 – 12	0,53-0,43, 11,4 – 7,4	0,42-0,41, 6,6 – 1,8	0,4 – 1,0	<0,4 - 0
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,5 – 15	0,4 – 12	0,3 – 9	0,2 – 6	0,1 – 3	<0,1 – 0
Коефіцієнт автономії	1,0 та вище, 15	0,9 – 12	0,8 – 9	0,7 – 6	0,6 – 3	<0,5 – 0
Мінімальне значення межі	100 – 86	85 – 64	63,9-56,9	41,6-28,3	18	-

Результати розрахунків відповідних коефіцієнтів для аналізу фінансового стану й оцінки ймовірності банкрутства аналізованого підприємства заносимо до табл. 2.10. Для визначення економічної характеристики ТОВ «Монтажні системи» проставимо бали за розрахованими показниками фінансової стійкості відповідно до критерію, наведеного в табл. 2.9.

Таблиця 2.10 – Групування ТОВ «Монтажні системи» за критеріями оцінки фінансового стану

Показники фінансової стійкості	2020				2021				2022			
	На початок періоду		На кінець періоду		На початок періоду		На кінець періоду		На початок періоду		На кінець періоду	
	Значення показника	Бал	Значення показника	Бал	Значення показника	Бал	Значення показника	Бал	Значення показника	Бал	Значення показника	Бал
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0	0,007	0	0,007	0	0,09	4	0,09	4	0,03	4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,85	15	1,14	15	1,14	15	2,16	18	2,16	18	1,69	18
Коефіцієнт покриття	1,43	7,5	1,47	9	1,47	9	3,91	16	3,91	16	2,81	16
Коефіцієнт фінансової залежності	1,42	17	1,82	17	1,82	17	1,23	17	1,23	17	1,29	17
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,35	12	0,29	9	0,29	9	0,75	17	0,75	17	0,66	15
Коефіцієнт автономії	0,71	6	0,55	3	0,55	3	0,81	9	0,81	9	0,77	9
Всього	-	57,5	-	60	-	60	-	79	-	79	-	79

Аналізуючи дані табл. 2.10 можна сказати, що фінансовий стан ТОВ «Монтажні системи» за період 2020-2022 в цілому має позитивні тенденції, оскільки результати розрахунків майже за всіма показниками відповідають встановленим критеріям, що може свідчити про стабільність фінансового стану. У 2020 і 2022 рр. відбулося зниження коефіцієнту автономії через зменшення суми власного капіталу у структурі балансу, а також відбулося зниження коефіцієнту забезпеченості власними оборотними засобами, що свідчить про зменшення власних оборотних засобів у структурі оборотних активів. Проте, у 2021 р. всі ці коефіцієнти зросли, що свідчить про зворотну тенденцію. У 2020 і 2022 р. відбулося збільшення коефіцієнту фінансової залежності, що говорить про виникнення ризику залежності товариства від зовнішніх джерел фінансування, в той час, як у 2021 р. даний коефіцієнт зменшився, що відповідно свідчить про зменшення ризику. Коефіцієнт покриття показує, що на 1 грн. активів у 2020 р.

припадало 1,47 грн. зобов'язань, у 2021 р. – 3,91 грн., у 2022 р. – 2,81 грн., тобто відбувалося збільшення боргових зобов'язань підприємства, що викликане зменшенням суми активів у структурі балансу. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що у 2020 р. необхідно було погасити 1,14 частини зобов'язань, у 2022 році – 2,16 частини, у 2022 – 1,69 частини. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що у 2020 р. 0,007 частина зобов'язань могла бути погашена абсолютно ліквідними активами, у 2021 р. – 0,09 частина, у 2022 – 0,03 частина. Все це свідчить про те, що фінансовий стан ТОВ «Монтажні системи» за період 2020-2022 є відносно стабільним, тобто він то покращується, то погіршується, а це пов'язане з тим, що сума власного капіталу товариства постійно зменшується, а поточні зобов'язання зростають у 2020 і 2022 р. Лише у 2021 р. вони зменшились майже в 4 рази. Крім того, наприкінці 2022 р. у товариства з'явилися довгострокові зобов'язання, а це говорить про те, що виникає неспроможність вчасно розраховуватися за борговими зобов'язаннями. Й оскільки забезпеченість власними оборотними активами зменшується, що змушує товариство позичати кошти, це в свою чергу призводить до збільшення зобов'язань перед іншими і до зменшення власних активів. Тобто ТОВ «Монтажні системи» має низьку платоспроможність, навіть, не зважаючи на те, що вкладені кошти окупаються за рахунок грошових надходжень, але отриманого прибутку не достатньо для самофінансування, тому зменшення поточних зобов'язань відбувається дуже повільними темпами і наприкінці 2022 р. виникла потреба фінансування із зовнішніх джерел.

За результатами розрахунків даної таблиці можна сказати, що у 2020 р. та на початок 2021 р. ТОВ «Монтажні системи» належало до 3 класу, тобто було підприємством із задовільним фінансовим станом, мало значний ризик взаємовідносин між іншими підприємствами, тобто йому доводилось або позичати кошти, або несвоєчасно розраховуватися за поточними зобов'язаннями для того, щоб запобігти банкрутства. На кінець 2021 р. і в 2022 р. ТОВ «Монтажні системи» належало до 2 класу, який означає, що підприємство має певну ступінь ризику відносно заборгованості, але воно ще не розглядається як ризиковане.

2.5 Складання стратегічного балансу досліджуваного підприємства

Після аналізу впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем, обґрунтуємо значущість і рівень впливу на подальший розвиток підприємства окремих факторів та їхніх груп. Для цього всі фактори, що розглядалися, віднесемо до позитивно чи негативно діючих, які мають назву можливостей (шансів) і загроз відносно зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства «Монтажні системи» відносно його внутрішнього середовища.

Використовуючи складені нами списки цих факторів, складемо стратегічний баланс для того, щоб проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище в їхньому взаємозв'язку і залежності.

Стратегічний баланс – це певне поєднання негативно- та позитивно впливаючих на діяльність підприємства (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

До того ж, найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства; можливості – це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, при яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризи підприємства, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання.

Простежити співвідношення факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу дозволить певна матриця (рис. 2.4).

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба врахувати надалі в ході розробки стратегії певного типу:

- поле С і М – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

- поле С і З – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

- поле СлМ – розробка стратегій подолання слабостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

поле СлЗ – «кризове поле», тому що тут поєднуються загрози середовищ із слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

Рис. 2.4 – Матриця SWOT-аналізу
ТОВ «Монтажні системи»

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

		Можливості (шанси)		Загрози	
		1. Зниження рівня галузевої конкуренції. 2. Державні програми підтримки будівельної галузі. 3. Державне фінансування відбудови зруйнованого житла після війни. 4. Програма компенсації громадянам за втрачене житло. 5. Розвиток іпотечного кредитування після завершення активних військових дій. 6. Очікувана участь у відновленні зруйнованих населених пунктів іноземних інвесторів. 7. Розвиток альтернативних форм інвестування (фондів). 8. Орієнтир на створення об'єктів «під ключ». 9. Реформа містобудування з фокусом на безпеці. 10. Зростання потреб на встановлення систем АТВП.		1. Військові дії в країні. 2. Інфляція та девальвація гривні. 3. Зростання собівартості будівництва. 4. Зниження купівельної спроможності населення. 5. Невигідні умови кредитування. 6. Відсутність фінансування нових проєктів. 7. Руйнування старих логістичних ланцюжків. 8. Брак робітників-будівельників. 9. Прогноз щодо появи на ринку іноземних будівельних компаній, а також злиття і поглинання невеликих компаній. 10. Загроза блекаутів унаслідок бомбардувань критичної інфраструктури.	
Сильні сторони		Поле СіМ (заходи)		Поле Сіз (заходи)	
1. Висока репутація у споживачів. 2. Висока якість робіт і використовуваних матеріалів. 3. Ефективне, сучасне обладнання. 4. Налагоджені партнерські стосунки з постачальниками. 5. Прибуткова діяльність і задовільний фінансовий стан. 6. Ефективна система антикризового управління, творчий підприємницький менеджмент. 7. Здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу. 8. Досвід роботи на будівельному ринку та пов'язана з цим наявність певних ключових навичок для ефективної конкуренції. 9. Можливість виконання як окремих етапів будівельних робіт, так і будівництва «під ключ». 10. Диверсифікація у споріднені сфери діяльності.		1. Подальше зміцнення стосунків з існуючими клієнтами (дилерами, споживачами); 2. Розширення контактів, пошук нових клієнтів на ринку АТВП 3. Пошук замовників зведення об'єктів «під ключ». 4. Вивчення досвіду будівництва сучасних споруд цивільного захисту 5. Вивчення та використання досвіду творчого підприємницького менеджменту; 6. Виявлення та розвиток конкурентоспроможних навичок персоналу.		1. Розробка прибуткових та переконливих бізнес-проєктів для післявоєнного будівництва. 2. Науково-технічні дослідження в галузі застосування ефективних систем автономного опалення. 3. Розширення діяльності в галузі монтажу систем АТВП як способу запобігання загрозам блекаутів. 4. Пошук можливостей внутріньогалузевого партнерства, кооперування з іншими підприємствами для реалізації спільних проєктів. 5. Розвиток конкурентних переваг. 6. Вивчення можливостей державно-приватного партнерства.	
Слабкі сторони		Поле СлМ (заходи)		Поле СлЗ (заходи)	
1. Відсутність стратегічної діяльності та чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку. 2. Відсутність маркетингових досліджень, реклами, нижче за середню обізнаність про стан ринку, потреби покупців. 3. Відсутність проєктного напрямку діяльності. 4. Брак фінансових ресурсів. 5. Втрата деяких постійних постачальників. 6. Звільнення висококваліфікованих робітників-будівельників через мобілізацію до лав ЗСУ. 7. Збільшення суми боргових зобов'язань товариства, неспроможність вчасно розраховуватись за боргами. 8. Високі ціни на системи АТВП порівняно з конкурентами.		1. Налагодження системи стратегічного управління та створення порталу його інформаційного забезпечення. 2. Розширення високоприбуткових видів діяльності. 3. Вивчення та впровадження технологічних та інноваційних змін. 4. Вивчення можливостей використання прогресивних матеріалів. 5. Пошук можливостей взаємовигідного співробітництва з постачальниками вхідної комплектації для систем АТВП. 6. Розширення ефективних маркетингових досліджень. 7. Участь у програмах відновлення зруйнованого житла.		1. Започаткування власної проєктної діяльності. 2. Залучення на роботу висококваліфікованих робітників-будівельників через застосування дієвих механізмів мотивації. 3. Пошук джерел створення кадрового резерву будівельників. 4. Створення на підприємстві системи навчання та підвищення кваліфікації спеціалістів. 5. Впровадження новітніх матеріалів і прогресивних технологій виробництва для зниження собівартості і підвищення якості послуг.	

3. НАПРЯМКИ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ТОВ «МОНТАЖНІ СИСТЕМИ»

3.1. Оцінка стратегічної гнучкості підприємства

Оцінка рівня стратегічної гнучкості (СГ) підприємства є одним з ключових етапів формування стратегії його розвитку, що дозволяє зробити висновки відносно ступеню вразливості підприємства до можливих несподіваних подій у його внутрішньому й зовнішньому середовищах. Турбулентні зміни, які наразі існують та прогнозуються у майбутньому в Україні, і в яких змушені працювати вітчизняні будівельні компанії, актуалізують проблему вибору методичних підходів до оцінювання рівня їх СГ.

На сьогоднішній день у літературних джерелах представлено лише один методичний підхід до оцінювання рівня СГ підприємства, висвітлений в [4, с. 35; 28, с. 28; 32, с. 110; 35, с. 199]. Згідно з цим підходом, рівень СГ підприємства можна визначити на основі розрахунку ступеня концентрації обсягів продажів і прибутків з подальшим проведенням «аналізу впливу». При цьому за кожним видом бізнесу підприємства розраховуються такі співвідношення: частка продажів, прибутків, надходження грошових коштів і капіталовкладень у загальному їх обсязі по підприємству в цілому. У випадку, коли значна частка зазначених показників забезпечується реалізацією невеликою кількістю окремих видів бізнесу, підприємство вважається негнучким. Зазначений підхід дозволяє оцінити лише зовнішню «оборонну» гнучкість підприємства та ігнорує зовнішню «наступальну» та внутрішню гнучкість.

Окрім цього, відсутні вказівки щодо того, у якому випадку рівень гнучкості слід вважати низьким, середнім або високим [35, с. 196].

Проведення «аналізу впливу» з використанням бальних оцінок ступеня впливу несподіванок на діяльність підприємства з урахуванням імовірності та часу їх настання вказує насамперед на рівень нестабільності зовнішнього середовища, а не на здатність, яку набуває підприємство при реалізації певного набору видів бізнесу. При цьому неможливо визначити, за рахунок якого виду

гнучкості досягнутий відповідний загальний рівень гнучкості підприємства до чинників несподіваного характеру [35, с. 197].

Існуючий методичний підхід до оцінювання СГ має загальний характер, без врахування специфічних особливостей її прояву на підприємствах різних галузей народного господарства, дозволяє охарактеризувати лише зовнішню «оборонну» гнучкість, визначає її рівень через оцінювання нестабільності довкілля, а не здатності підприємства його подолати.

Розглянемо можливість застосування методичних підходів до оцінювання рівня стратегічної гнучкості підприємств будівельної галузі на прикладі ТОВ «Монтажні системи».

Відповідно до наукової класифікації чинників, що характеризують гнучкість підприємства й відображають їх причинно-наслідковий зв'язок з результатами діяльності підприємства, система показників повинна задовольняти низку вимог:

- мати комплексний характер, тобто всебічно й об'єктивно відображати результати операційної, фінансової, інноваційної та управлінської діяльності підприємства;
- забезпечувати можливість оцінювання ступеня впливу кожного чинника на показник стратегічної гнучкості підприємства, а також достовірність, точність, можливість розрахунку показників;
- підвищення достовірності й точності розрахунків показників повинно обмежуватися припустимою трудомісткістю їх розрахунку; забезпечувати єдність методичного підходу при визначенні рівня стратегічної гнучкості як підприємства в цілому, так і будь-якого його окремого структурного підрозділу;
- кількість часткових показників системи має бути оптимальним, тобто, з одного боку, найбільш повно і конкретно характеризувати стратегічну гнучкість підприємства, з іншого – не перевантажувати механізм оцінювання другорядними даними, а також виявляти й вимірювати наявні резерви підвищення рівня стратегічної гнучкості підприємства [35, с. 198].

Слушною є позиція О.В. Шатілової, яка вважає, що достовірну оцінку СГ підприємства можна провести за допомогою комплексного інтегрального

показника. Дослідниця пропонує комплексний показник оцінювання рівня СГ підприємства розглядати як взаємопов'язану систему часткових показників. Значущість часткових показників, синтезованих у комплексний показник, необхідно визначати залежно від ступеня їхнього впливу. При дослідженні ступеня впливу часткових показників слід використовувати метод стохастичного факторного аналізу, оскільки він наочно відображає в узагальненому вигляді дійсні очікувані зміни результату при зміні досліджуваного чинника [35].

О.В. Шатілова до основних чинників, які впливають на рівень СГ підприємства, відносить такі: фінансову гнучкість, технічну гнучкість, оперативну гнучкість, технологічну гнучкість, інноваційну гнучкість, управлінську гнучкість, інформаційну гнучкість [35].

Запропонований підхід до оцінювання СГ підприємства необхідно доповнити якісними показниками, визначеними на основі експертних оцінок. Враховуючи досвід і надбання науковців (зокрема, З. Галушки, І. Комарницького [4], М. Ситницького [28], В. Федорової [32], О. Шатілової [35]), котрі займалися даним питанням, пропонуємо власну модель оцінювання стратегічної гнучкості будівельного підприємства (рис. 3.1) і більш детально розглянемо складові побудованої моделі оцінювання стратегічної гнучкості ТОВ «Монтажні системи».

Щодо визначення чинників, які впливають на рівень СГ підприємства і підлягають оцінці, в літературних джерелах автори виокремлюють в основному такі з них: фінансові, оперативні, технологічні, інноваційні, управлінські та інформаційні.

В процесі проведеного у розд. 2 кваліфікаційної роботи стратегічного аналізу діяльності ТОВ «Монтажні системи» нами було встановлено, що стратегічну гнучкість будівельного підприємства визначає більша кількість чинників. Особливо це стає очевидним у нинішній період викликів і загроз.

Дещо розширивши перелік і характеристику наведених вище чинників, ми пропонуємо групу факторів, які дають можливість більш повно оцінити стратегічну гнучкість будівельного підприємства (табл. 3.1).

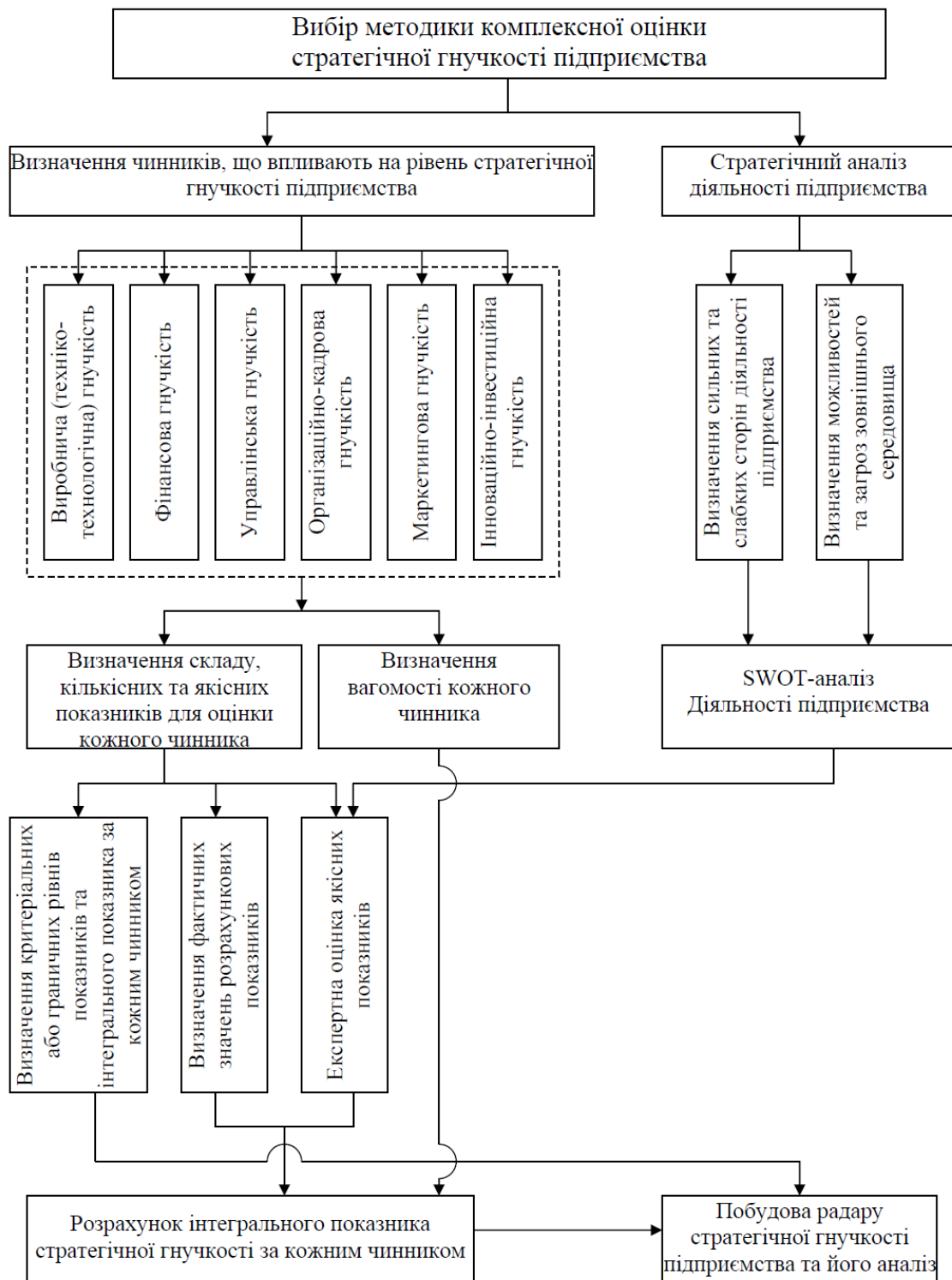


Рис. 3.1 – Модель оцінювання стратегічної гнучкості будівельного підприємства
Джерело: розроблено автором на основі коригування і розширення підходу в [35]

Здатність підприємства системно контролювати й оцінювати ці фактори, а також управляти ними, на нашу думку, дозволить йому, навіть в критичні періоди викликів і загроз, утримувати підприємство на плаву.

Слід зазначити, що переважна більшість з тих будівельних підприємств, яким вдається не лише виживати, а й отримувати прибутки від своєї діяльності в умовах повномасштабної війни, має декілька стратегічних областей бізнесу (СОБ), які, як правило, займаються суміжними напрямками будівельної діяльності (наприклад, будівельними, ремонтними, електромонтажними роботами; виготовленням електрообладнання, монтажем систем тепло-, водопостачання, кондиціонування, вентиляції та ін.). В більшості своїй вони створювалися в рамках реалізації стратегії пов'язаної диверсифікації підприємства і досягнення ним синергічного ефекту від спільних зусиль цих СОБ. В період зниження потреб ринку в новому будівництві, диверсифіковані будівельні підприємства активізували роботу тих СОБ, потреба в продукції та послугах яких на ринку не знизилася або навіть зросла (електромонтажні, ремонтні роботи, встановлення систем АТВП, виробництво будівельних матеріалів тощо).

З урахуванням вищевикладеного, пропонуємо наступні етапи вдосконаленого нами підходу до управління СГ будівельного підприємства:

- 1) визначення чинників, які характеризують СГ підприємства та складу кількісних і якісних показників для оцінки кожного з них;
- 2) встановлення критерію або граничного значення інтегрального показника окремого чинника СГ, визначеного на основі критеріальних або граничних рівнів показників, які його характеризують;
- 3) визначення значень розрахункових показників, а також експертна (бальна) оцінка якісних показників;
- 4) порівняння отриманих результатів з критеріальним рівнем відповідних показників, який має забезпечити найкращу або, принаймні, прийнятну стратегічну гнучкість за відповідним чинником;
- 5) аналіз причин відхилень фактичного рівня показників від нормативного;
- 6) розробка заходів щодо коригування оціночних показників, які не досягли нормативного (запланованого) рівня з метою досягнення очікуваних результатів позитивної СГ підприємства.

Конкретизація чинників, показників стратегічної гнучкості будівельного підприємства, а також очікувані результати від ефективного управління ними (наслідки прояву стратегічної гнучкості) знайшли своє відображення в табл. 3.1.

При цьому, показники, які характеризують чинники СГ підприємства, розглядаються з точки зору можливості їх кількісного визначення, й, на основі цього, поділяються на: а) *розрахункові (кількісні)*; б) *якісні*, які можна оцінити лише експертним шляхом (як правило, в балах); в) *кількісні показники*, які потребують попереднього експертного вибору варіанту рішення чи завдання.

Таблиця 3.1 – Чинники, які впливають на стратегічну гнучкість будівельного підприємства, показники та результати їх оцінки

(Джерело: розроблено автором на основі розвитку і конкретизації підходів в [21, 33, 35])

Чинник СГ	Показники, на основі яких проводиться оцінка СГ	Характер показника		Очікувані результати (наслідки прояву СГ)
		якісний	кількісний	
1	2	3	4	5
Виробнича (техніко-технологічна) гнучкість	1) Обсяг необхідних витрат і втрат: – на кількісну та якісну зміну потужності окремих СОБ; – на зміну виробничої програми; – на перехід на випуск нової продукції та/або надання нових послуг; – на переналаштування логістичних процесів і процедур; 2) Час налаштування (переналаштування) технологічної системи.	+	+	1) Здатність підприємства швидко переходити з одного працездатного функціонального стану в інший з мінімальними витратами й втратами при виконанні нових завдань (функцій); 2) Здатність підприємства реагувати на зміну: – параметрів вихідних сировини, матеріалів і виробів; – постачальників; – технологічних характеристик продукції (послуг) й обсягів їх виробництва (надання); 3) Здатність СОБ до саморозвитку, синергії між ними в умовах зовнішніх викликів і загроз.
Фінансова гнучкість	1) Майновий стан; 2) Ділова активність (величина дебіторської і кредиторської заборгованостей, оборотність активів, товарно-матеріальних цінностей). 3) Фінансова стійкість (коефіцієнти забезпеченості власними коштами та забезпечення боргів,	+	+	1) Оптимальна гнучкість фінансових планів, термінів їхнього прийняття і кінцевого затвердження, які уможливають адаптацію фінансової системи підприємства до змін середовища. 2) Покращення фінансового стану в умовах невизначеності і загроз.

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
	плече фінансового важелю левереджу). 4. Платоспроможність (коефіцієнти загальної, термінової та абсолютної ліквідності). 5. Рівень управління фінансами та ефективність фінансової стратегії	+	+	3) Фінансова стійкість і платоспроможність підприємства в умовах викликів і загроз. 4) Узгодженість фінансової стратегії і тактики підприємства
Управлінська гнучкість	1. Ефективність системи стратегічного управління. 2. Раціональність управлінських технологій та їх вдосконалення. 3. Якість управлінських рішень та їх реалізації. 4. Якість зворотного зв'язку. 5. Орієнтація керівництва на підвищення конкурентного потенціалу підприємства. 6. Оцінка ризиків. 7. Цикл прийняття рішень	+	+	1. Зниження вразливості підприємства шляхом перерозподілу ризиків між різними СОБ. 2. Постійна готовність до передбачення змін зовнішнього та внутрішнього середовищ. 3. Володіння портфелем стратегічних альтернатив для організації ефективної підготовки до майбутнього, яке важко передбачити. 4. Спроможність до ефективної координації завдань. 5. Нарощення конкурентних переваг. 6. Спроможність менеджменту управляти витратами за всіма ланками ланцюжка цінностей. 7. Здатність продукувати ефективні кроки у відповідь на конкурентні виклики.
Організаційно-кадрова гнучкість	1. Якість інформаційного забезпечення та комунікацій. 2. Ефективність організаційної структури управління. 3. Потреба в кадрах і рівень кадрового забезпечення. 4. Ефективність програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу. 5. Рівень продуктивності праці. 6. Ефективність систем мотивації. 7. Надійність джерел кадрового забезпечення	+	+	1. Налагоджена система оперативного забезпечення необхідною інформацією. 2. Швидке пристосування менеджменту до гнучких змін інформаційної системи. 3. Гнучка адаптивність організаційної структури управління. 4. Забезпечення швидкого виконання замовлень за рахунок оперативного переносу робочої сили до проблемних ділянок і СОБ. 5. Здатність оперативного залучення персоналу потрібних категорій і кваліфікації.

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Маркетингова гнучкість	1. Рівень ринкових досліджень. 2. Якість маркетингових прогнозів. 3. Обізнаність про стан конкурентного середовища. 4. Ефективність рекламної діяльності.	+	+	1. Швидке пристосування до мінливих споживчих потреб. 2. Здатність чітко визначити основні зміни у зовнішньому середовищі, швидко активізувати ресурси і діяти у відповідь на зміни вчасно й оперативно. 3. Оперативна організація ефективної реклами і стимулювання попиту. 4. Здатність вивчати й передбачати дії конкурентів.
Інноваційно-інвестиційна гнучкість	1. Життєвий цикл продукції і технологій. 2. Частка нової продукції (послуг) в загальному обсязі. 3. Рівень застосування прогресивних технологій в СОБ. 4. Рівень досліджень і кількість впроваджених інновацій. 5. Наявність ефективних інвестиційних проєктів впроваджених і перспективних.	+	+	1. Розробка та використання інноваційної стратегії на основі застосування результатів науково-технічних досліджень і розробок. 2. Впровадження нових ресурсозберігаючих інноваційних технологій. 3. Використання екологічно чистих матеріалів. 4. Застосування нових європейських норм будівництва. 5. Отримання сертифікатів міжнародних екологічних стандартів. 6. Участь у вітчизняних і зарубіжних інвестиційних програмах.

Джерелами інформації для визначення рівня показників у межах кожного чинника служать:

- дані статистичної звітності підприємства (бухгалтерський баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт з праці таке інше);
- планові та фактичні показники внутрішньої управлінської звітності;
- звіти структурних підрозділів;
- результати стратегічного аналізу діяльності підприємства, який включає аналіз факторів зовнішнього (макросередовища та конкурентних сил галузі), внутрішнього середовищ підприємства та їхній баланс.

Після визначення кількісного та якісного рівня груп виокремлених показників проводиться їх комплексна оцінка на основі визначення інтегральних показників, які характеризують узагальнену оцінку рівня СГ підприємства в розрізі кожного чинника. При цьому до уваги беруться і результати розрахунків одиничних кількісних показників, і рівні якісних показників у балах, визначених на основі думки групи експертів, обраних з числа менеджерів підприємства – представників кожного підрозділу.

На наступному етапі розробленої моделі пропонується проводити кількісну оцінку загальної стратегічної гнучкості підприємства на основі інтегральних показників гнучкості та їх вагомості. Питома вага кожного інтегрального показника (важливості чинника) також визначається на основі методу експертних оцінок. Взагалі, експертні методи оцінювання стратегічної гнучкості мають певні переваги: вони прості у використанні, часто не вимагають збору певної інформації про зовнішнє або внутрішнє оточення підприємства, оскільки базуються на думці досвідчених експертів. В ідеалі, їхні думки можуть доповнювати результати стратегічного аналізу, тим самим, збагачуючи його. Проте, базувати висновки лише на думках експертів, оминаючи формальний стратегічний аналіз і нехтуючи його результатами, на нашу думку, було б небезпечним. Адже експертні висновки завжди мають певну долю суб'єктивізму й тому іноді бувають помилковими.

Результати проведеного аналізу визначених груп чинників, кількісні показники й експертні оцінки зводяться в таблицю інтегральної оцінки рівня СГ підприємства.

Наступним етапом є загальна оцінка рівня СГ підприємства на основі порівняння його потенціалу за векторами чинників внутрішньої СГ, за допомогою побудови багатокутника профілю гнучкості підприємства.

На рис. 3.2. представлено багатокутник стратегічної гнучкості аналізованого підприємства на основі оцінки шести чинників СГ. Для побудови багатокутника коло поділене оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнює кількості обраних чинників (у даному випадку – 6). Шкали на прямих було градуйовано так, щоб усі оціночні значення чинників знаходилися всередині кола

і збільшувалися в міру віддалення від центра кола, а вершини утвореного 6-кутника відповідали очікуваним критеріальним (10-бальним) значенням. З використанням відповідного масштабу вимірювання було відкладено точки, що відповідають фактичним оціночним значенням чинників. Ці точки з'єднано ламаною лінією, яка і сформувала радар стратегічної гнучкості ТОВ «Монтажні системи». На рис. 3.2. видно відхилення оціночних рівнів СГ за окремими чинниками від критеріальних (очікуваних) значень.

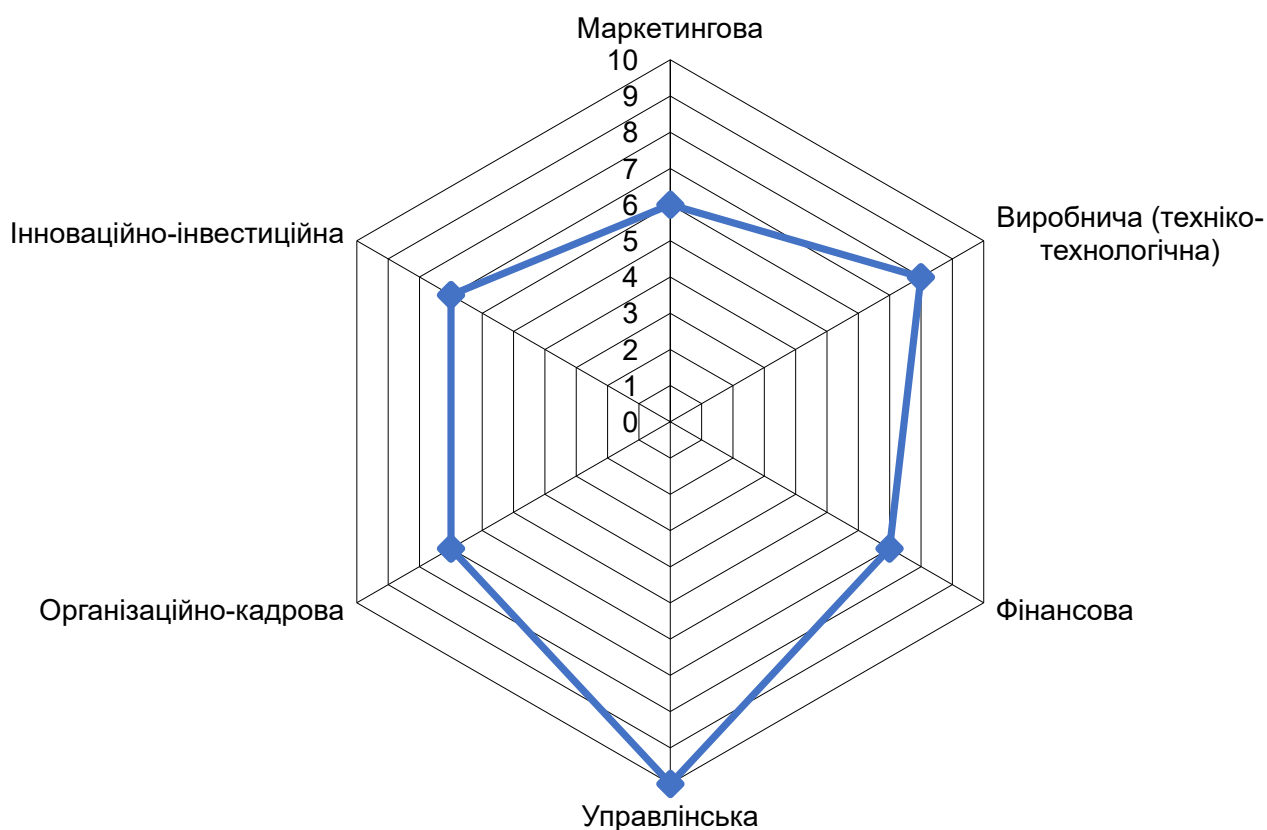


Рис. 3.2 – Радар стратегічної гнучкості ТОВ «Монтажні системи» за результатами оцінки показників його діяльності в 2022 році
(Джерело: побудовано автором)

Планову та фактичну інтегральну стратегічну гнучкість підприємства можна визначити за площами утворених шестикутників (критеріального і реального).

Слід, однак, зазначити, що аналітиків повинен цікавити не стільки інтегральний показник, скільки візуалізація ступеня відхилень рівнів різних

чинників СГ від їх критеріальних величин, що має стати підґрунтям для аналізу причин таких відхилень і розробки заходів щодо покращення стратегічної гнучкості підприємства за тим або іншим чинником.

Таким чином, перевагою графічного методу оцінювання СГ підприємства є його простота та наочність. Крім того, цей метод дає змогу:

- встановити значення та динаміку інтегральної стратегічної гнучкості підприємства на основі визначення площі радару, побудованого на основі фактичних рівнів її складових;
- порівнювати рівні стратегічної гнучкості підприємства у динаміці, а також зіставляти їх з узагальненим критерієм гнучкості, розрахованим на основі критеріальних (планових) показників;
- аналізувати вплив кожного окремого чинника з метою його поліпшення та підвищення, у кінцевому рахунку, рівня стратегічної гнучкості підприємства;
- розробляти заходи щодо покращення стратегічної гнучкості підприємства за тим або іншим чинником та, відповідно, інтегральної СГ підприємства.

Узагальнюючи вищевикладене, слід зазначити, що запропонований методичний підхід має універсальний характер і може бути застосований для розрахунку рівня стратегічної гнучкості підприємства будь-якої галузі економіки, оскільки кожне підприємство, відповідно до зовнішньої ситуації та поточних потреб свого розвитку, може самостійно визначати перелік важливих чинників СГ, склад і значущість показників для їх оцінки.

3.2 Визначення стратегічних напрямків розвитку ТОВ «Монтажні системи»

Проведений у 2-му розділі кваліфікаційної роботи стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Монтажні системи», сформував підґрунтя для розробки стратегії подальшого розвитку підприємства, а також розробки ділової стратегії підприємства з метою зміцнення конкурентної позиції фірми на ринку.

Взагалі, ділова стратегія, як вважають А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікланд – це план управління певною сферою діяльності компанії. Ділова стратегія спрямована на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції

компанії на ринку. Розробка ділової стратегії пов'язана, найбільшою мірою, з розробкою конкурентних підходів, які нейтралізували б конкурентні заходи супротивників. Серед способів досягнення конкурентної переваги можна назвати такі: випуск високоякісних товарів (надання високоякісних послуг); відмінне обслуговування клієнтів; більш низькі ціни на продукцію (послуги), ніж у конкурентів; володіння унікальною технологією та ін. [45].

Конкурентна стратегія більш вузька за масштабом, ніж ділова стратегія. Вид конкурентної переваги і сферу, в якій вона досягається, об'єднує поняття базової конкурентної стратегії. Автори [19, 45] виділяють п'ять наступних базових конкурентних стратегій:

1. Стратегія *лідерства за витратами*: спрямована на зниження витрат виробництва товару (послуги) порівняно з конкурентами. Якщо фірма буде мати переваги щодо витрат, то це може створити певний захист проти п'яти сил конкуренції.

2. Стратегія *диференціації* передбачає надання товару відмінних властивостей, які важливі для покупця і які відрізняють даний товар від товарів конкурентів. Ця стратегія також захищає фірми від п'яти конкурентних сил, але іншим способом, ніж стратегія лідерства за витратами. Надання товару відмінних якостей вимагає додаткових витрат, що можуть бути компенсовані за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну. Іншими словами, відмінні якості товару сприяють залученню більшої кількості покупців.

3. Стратегія *оптимальних витрат* може спиратися і на диференціацію, і на лідерство за витратами.

4. *Сфокусована стратегія низьких витрат* орієнтована на конкретний сегмент покупців, де фірма випереджає конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва.

5. *Сфокусована стратегія диференціації* орієнтована на забезпечення споживачів цільового сегмента такими товарами (послугами), що відповідають їхнім смакам і вимогам.

Зазначені стратегії є альтернативними, тому при виборі конкурентної стратегії будівельне підприємство повинно чітко усвідомлювати, який тип конкурентної переваги воно хоче одержати і в якій стратегічній області бізнесу (СОБ).

ТОВ «Монтажні системи є диверсифікованим підприємством і працює у семи СОБ: 1) будівництво житлових, нежитлових будівель та інших споруд; 2) інші види будівельно-монтажних і ремонтних робіт; 3) електромонтажні роботи; 4) монтаж систем автономного тепло-водопостачання (АТВП); 5) монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; 6) оздоблювальні роботи; 7) інші роботи з завершення будівництва: облаштуванням прилеглої території та інфраструктури (огорож та септиків). Всі ці роботи підприємство може здійснювати комплексно, виконуючи будівництво «під ключ»

Можна сказати, що в різних СОБ, ТОВ «Монтажні системи» цілком обґрунтовано застосовує стратегії та стратегічні пріоритети, описані в [34, с. 259], які надають йому певну гнучкість у вирішенні проблем, пов'язаних з нинішніми складними умовами господарювання. Наразі це такі стратегії і стратегічні пріоритети:

1. *Лідерство у витратах* – стратегія, яку товариство за певних обставин використовує майже в усіх своїх СОБ. Компанія виконує будівельні та інші роботи за цінами нижчими, ніж у конкурентів завдяки: значному досвіду роботи на даному ринку; економії на масштабах діяльності; знижкам на матеріали і вхідну комплектацію, які надають постачальники, з якими склалися довготривалі стосунки; індивідуальному підходу до замовлень тих споживачів, чутливих до цін. Крім того, підприємство, регулярно приймає участь у тендерах, оголошених державними та комунальними організаціями-замовниками на онлайн-платформах системи публічних закупівель Prozorro. Перемоги, отримані ТОВ «Монтажні системи» у цих тендерах саме завдяки його пропозиціям найнижчої ціни при відповідній затребуваній якості робіт, дозволили сформувати базу постійних клієнтів і підтвердили, що дане підприємство є одним з лідерів за витратами на ринку Кіровоградської області.

2. *Диференціація* – стратегія яка надає більш стійкі переваги, фінансові надходження і гнучкість, ніж лідерство по витратах, оскільки таку стратегію важче скопіювати конкурентам. Товариство починає використовувати її як альтернативу до попередньої стратегії у тих же СОБ тоді, коли запити споживачів стають індивідуалізованими і не можуть задовольнятися стандартною пропозицією. Ця група споживачів, яка бажає отримати більше цінності від товару (послуги) і готова платити за це більше. Стратегія диференціація проявляється у таких напрямках діяльності ТОВ «Монтажні системи»: будівництво об'єктів за індивідуальними проєктами, дизайном і оздобленням; використання високоякісних і дорогих матеріалів і комплектуючих, а також сучасних технологічних досягнень; прискорення темпів виконання замовлень; будівництво об'єктів з посиленими вимогами надійності й безпеки; виконання складних, високотехнологічних, часто унікальних реставраційних робіт.

3. *Фокусування* – стратегія, яка проявляється у переважаючій концентрації товариства на ринку Кіровоградського регіону і м. Кропивницького, а також у випадках спеціалізації на певних сегментах ринку реставраційних робіт та індивідуальних замовлень.

4. *Синергізм* – стратегічний пріоритет, який досягається ТОВ «Монтажні системи» за рахунок пов'язаної диверсифікації усіх його СОБ, і створює ефект їх спільних дій, який набагато переважає просту суму індивідуальних зусиль кожної СОБ за рахунок економії витрат при будівництві об'єктів «під ключ». Як відомо, формула такого синергічного ефекту: $2+2=5$.

Перелічені стратегії, яких дотримується у своїй роботі аналізоване підприємство, надають йому численні переваги. Проте, разом з тим несуть і певні ризики. Так, стратегія лідерства у витратах здатна надавати перевагу даному підприємству до тих пір, поки конкуренти не застосують агресивні спроби зниження своїх цін і змістити попереднього лідера ринку, зайнявши його позицію. Тому вона є вкрай не стійкою і не здатна забезпечити підприємству стратегічну гнучкість. Що стосується стратегії диференціації, її недоліками є те, що вона передбачає контроль лише невеликого сегменту платоспроможних покупців й

іноді вимагає додаткових витрат матеріальних ресурсів та істотного підвищення рівня ціни, при якому доволі важко утримати клієнта.

Тому для запобігання ризиків розглянутих вище стратегій, пропонуємо аналізованому підприємству, поряд із стратегіями низьких витрат і диференціації, застосовувати конкурентну стратегію оптимальних витрат, яка поєднує можливості попередніх двох стратегій. Мається на увазі одночасна орієнтація і на низькі витрати, і на дещо кращі якісні характеристики та привабливість продукції (послуги). Цього можна досягти за рахунок:

створення цінності, яка перевищує очікування споживачів за всіма параметрами продукції або послуги (якість, характеристики, строки, привабливість, сервіс тощо) з одночасним обґрунтуванням рівня ціни за таку цінність;

- забезпечення близькості ключових параметрів продукту (товару або послуги) до тих, що пропонують конкуренти і, при цьому, перевазі над ними по витратах

- впровадження нових характеристик товару (послуги) з меншими витратами;

- пропозиції товару (послуги), відмінного від аналогів конкурентів (відповідно до зазначених вище напрямків диференціації) за цінами, прийнятними для споживача.

Тобто ключовим, за даної стратегії, є здатність підприємства одночасно управляти витратами, знижуючи їх, і забезпечувати додаткові цінності пропонованого товару (послуги). Тому вона має значний простір для маневрування між низькими витратами і диференціацією, забезпечуючи стратегічну гнучкість підприємства. Адже більшість покупців віддають перевагу саме такому поєднанню «ціна-якість» товару (послуги). Крім того, гібридна стратегія краще захищає від тиску конкурентів порівняно з «чистими» стратегіями низьких витрат чи диференціації.

Стан галузі та позиція у ній підприємства часто грає вирішальну роль в процесі вибору еталонної стратегії розвитку підприємства. Такі провідні та сильні

підприємства, як ТОВ «Монтажні системи» мають максимально використовувати можливості, які відкриває їх лідируюча позиція на ринку, та прагнути до її укріплення, особливо, якщо галузь, в якій працює дане підприємство, бурхливо розвивається. Стратегічний розвиток товариства обумовлюють стратегії, що знаходяться у першому квадраті матриці Томпсона і Стрікланда (рис. В.1 дод. В).

Слід зазначити, що стратегії в кожному квадраті розташовані у можливому порядку їх вибору. Так до першого квадрату, який нас цікавить, увійшли стратегії:

1. *Концентрованого зростання* – ця група стратегій пов'язана зі зміною продукту та/або ринку. При виборі цих стратегій підприємство, не змінює галузі, а прагне покращити свій товар (послугу) або почати виробництво нового. Щодо ринку, то підприємство шукає можливостей покращити свою позицію на існуючому ринку або переходу на новий ринок.

2. *Вертикальної інтеграції* – ці стратегії пов'язані з розширенням підприємства за рахунок приєднання нових структур і передбачають зростання підприємства за рахунок придбання чи посилення контролю над постачальниками (вертикальна інтеграція «назад») або посередниками, які знаходяться між підприємством та кінцевим споживачем (вертикальна інтеграція «вперед»).

3. *Центрованої диверсифікації* – базується на використанні підприємством додаткових можливостей виробництва нового товару (послуги), які надає даний бізнес.

Вибір базової еталонної стратегії для ТОВ «Монтажні системи» залежить від того, як його керівництво сприймає різні ринкові можливості, які сильні сторони свого потенціалу підприємство прагне використати, які традиції в області стратегічних рішень сповідує і т.д. Товариство прагне зберегти і покращити свій імідж, підвищити рентабельність діяльності, зменшити обсяг боргових зобов'язань, збільшити власний капітал, зменшити ризик залежності від позикових коштів, підвищити попит на свої послуги за рахунок зниження цін при збереженні, та навіть покращенні їхньої якості та вирішити інші проблеми.

Наразі ТОВ «Монтажні системи», як і більшість будівельних компаній, дещо скоротило обсяги будівельних робіт і, в очікуванні потреб післявоєнної

відбудови, зосередилося на закінченні старих проєктів. На фоні цього зростає кількість замовлень на монтаж систем автономного тепловодопостачання, через загрозу блекаутів унаслідок намагань РФ знищити енергосистему нашої країни.

На нашу думку, застосування товариством стратегії концентрованого зростання, а саме відповідного її типу – стратегії посилення позицій на ринку, сприятиме укріпленню його стратегічної гнучкості за рахунок:

- покращення якості будівельних послуг за рахунок застосування прогресивних матеріалів і технологій будівництва, а також використання в будівництві сучасних методів цивільного захисту населення;
- постійного навчання і підвищення кваліфікації персоналу підприємства;
- поповнення кадрового складу товариства кваліфікованими фахівцями, здатними до навчання;
- оновлення матеріально-технічної бази підприємства;
- встановлення й обслуговування систем АТВП не тільки в оселях, як це роблять конкуренти, а й у приміщеннях підприємств, шкіл, магазинів, дитячих садків тощо;
- створення автономних котелень тепловодопостачання у житлових районах;
- розробки, проектування, монтажу і наладки автономних міні котелень;
- організації навчання та стажування спеціалістів у сфері автономного тепловодопостачання в навчальному центрі фірми «Укрінтерм» (м. Біла Церква);
- створення власного сайту, організації зовнішньої реклами у засобах масової інформації та на бігбордах;
- заохочення інвестиційних ресурсів для розвитку діяльності товариства (складання з цією метою бізнес-планів інвестиційних проєктів).

Для застосування стратегії концентрованого зростання товариство повинно мати добре розвинену систему маркетингу, для цього йому потрібно мати висококваліфікованого спеціаліста у цій сфері. Сьогодні маркетинговий напрямок діяльності ТОВ «Монтажні системи» обмежується лише:

- визначенням ціни, яка враховує усі поточні витрати на реалізацію послуг і ту величину торговельної націнки (близько 20%), яку товариство хоче отримати у вигляді прибутку, але в таких межах, щоб послуги користувалися попитом і приносили вигоду товариству;
- тим, що працює в очікуванні замовлень, які поступають від споживачів, не займаючись при цьому оцінкою і стимулюванням попиту на свої послуги;
- зовнішньою рекламою діяльності товариства у вигляді рекомендацій колишніх споживачів;
- тим, що відслідковує появу нових конкурентів на ринку та вивчає їхні конкурентні переваги для подальшої розробки заходів щодо укріплення своєї позиції;
- формуванням позитивного іміджу, репутації і довіри споживачів шляхом організації післяпродажного сервісного обслуговування встановлених систем АТВП.

Але такої маркетингової діяльності для ТОВ «Монтажні системи» очевидно недостатньо для закріплення і покращення сильної конкурентної позиції на даному ринку та відповідно підвищення попиту, оскільки галузь є високорентабельною і розвивається досить швидко, що, в свою чергу, призводить до появи нових і укріплення позицій існуючих конкурентів, які можуть стати серйозними суперниками у боротьбі за споживача. Тому в якості протидії конкурентам товариство може застосувати маркетингову стратегію, що має два основних орієнтири – ринок і продукт, співвідношення яких дасть змогу товариству заповнити «стратегічну прогалину» (поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення наявних тенденцій розвитку до бажаних), як традиційними послугами, що будуть реалізовуватись на нових ринках, так і новими, запланованими до реалізації на вже освоєних ринках.

Для цього слід використати різні варіанти рекламних компаній просування послуг, а саме: створення сайту ТОВ «Монтажні системи» в Інтернеті;

організувати ефективну зовнішню рекламу у ЗМІ та на бігбордах; приймати участь у проведенні міжнародних і національних виставок тощо.

Реалізація конкурентної стратегії оптимальних витрат та еталонної стратегії концентрованого зростання дозволить аналізованому підприємству зміцнити свої конкурентні позиції, встановити контроль над своїми конкурентами, вийти на нові ринки інших регіонів країни та покращити стратегічну гнучкість своїх СОБ.

3.3 Ефективність реалізації стратегії концентрованого зростання

Реалізуючи стратегію концентрації (а саме один з її типів – стратегію посилення позицій на ринку), ТОВ «Монтажні системи» найближчим часом планує збільшити обсяг реалізації послуг монтажу систем АТВП в 1,5 рази, у зв'язку з прогнозами зростання числа потенційних клієнтів, зокрема через підвищення тарифів на комунальні послуги та можливі перебої у тепло- й водопостачанні, пов'язані із загрозами масованих обстрілів рф енергетичної інфраструктури України. Розрахуємо обумовлені цим витрати.

1. *Витрати на вихідну комплектацію систем автономного тепловодопостачання.* Товариство планує збільшити обсяг реалізації послуг в 1,5 рази, що відповідає минулорічним планам, які не вдалося реалізувати, тому величина витрат, необхідних для реалізації запланованих послуг за розрахунками попередньому року (без врахування 20% власної торгової націнки), складатиме:

$$B_{нк} = 16059370,00 \text{ грн.}$$

2. *Витрати на додаткові матеріали* (10 балонів кисню – 970 грн./шт., 7 наборів попутних матеріалів (шпаклівка, фарба, метизи і т.д.) – 1800 грн. за набір):

$$B_{дм} = 970 \cdot 10 + 1800 \cdot 7 = 22300,0 \text{ грн.}$$

3. *Поповнення кадрового складу* необхідними спеціалістами (маркетолог із місячним окладом 15000 грн./міс. та 2 спеціалісти з організації внутрішніх мереж газопостачання із місячним окладом по 12500 грн./міс.). Основна заробітна плата за рік складає:

$$З_o = (15000 + 12500 \cdot 2) \cdot 12 = 480000 \text{ грн.}$$

Додаткова заробітна плата за рік складає 15% від основної:

$$З_д = 480000 \cdot 0,15 = 72000 \text{ грн.}$$

Фонд оплати праці:

$$З_{од} = 480000 + 72000 = 552000 \text{ грн.}$$

Відрахування у соціальні фонди за рік складає 22% від фонду оплати праці, тобто:

$$В_c = 552000 \cdot 0,22 = 121440,0 \text{ грн.}$$

Сума витрат на поповнення кадрового складу:

$$В_{kc} = 552000 + 121440 = 673440,0 \text{ грн.}$$

4. *Витрати на навчання 2-х електро- і 2-х газозварювальників, інженера-наладчика, спеціаліста сервісного обслуговування (9700 грн./ос. за 3 місяці навчання) та стажування слюсаря-сантехніка і проектувальника (3600 грн. на місяць):*

$$В_{навч} = 9700 \cdot 6 + 3600 \cdot 2 = 65400 \text{ грн.}$$

5. *Витрати на організацію зовнішньої реклами (бігбордів):* по 2 бігборда в 11 населених пунктах протягом року (Кропивницький, Знам'янка, Олександрія, Новоукраїнка, Мала Виска, Новомиргород, Устинівка, Долинська, Петрове, Новгородка, Помічна). Середня ціна за оренду бігборду, друк та поклейку постеру (1 шт./міс.) – 3240 грн.:

$$В_{зр} = 11 \cdot 3240 \cdot 2 = 71280,0 \text{ грн.}$$

6. *Створення корпоративного Веб-сайту:* Середня вартість створення такого сайту – 85800 грн. З урахуванням того, що він буде розрахований на висвітлення роботи усіх СОБ ТОВ «Монтажні системи», включимо до розрахунку третину від цих витрат:

$$В_{с-с} = 85800 : 3 = 28600,0 \text{ грн.}$$

7. *Інші витрати* протягом року: малоцінний інструмент (молоток, долото, пасатижі, викрутка і т.д.) – 5 наборів по 4300 грн. за набір, печатна продукція (буклети, прайс-листи, візитки, календарі та ін.) – 9700,0 грн.:

$$В_{ін} = 4300 + 9700 = 14000 \text{ грн.}$$

8. *Капітальні витрати* на оновлення матеріально-технічної бази (3 перфоратори за ціною 9700 грн./шт., 1 газовий зварювальний апарат – 21900 грн./шт.):

$$K_{\epsilon} = 9700 \cdot 3 + 21900 = 51000,0 \text{ грн.}$$

9. *Амортизація основних фондів* складає 15% від капітальних витрат:

$$A = 51000,0 \cdot 0,15 = 7650,0 \text{ грн.}$$

10. *Витрати на утримання і ремонт основних фондів* (8% від їх вартості):

$$B_p = 51000 \cdot 0,08 = 4080 \text{ грн.}$$

Результати проведених розрахунків заносимо до табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати на реалізацію стратегії концентрації

№ з/п	Найменування статей витрат	Сума, грн.
1	Витрати на вихідну комплектацію систем АТВП	16059370,0
2	Витрати на додаткові матеріали	22300,0
3	Поповнення кадрового складу необхідними спеціалістами	673440,0
4	Витрати на навчання та стажування працівників для здобуття необхідної кваліфікації і компетентності	65400,0
5	Витрати на організацію зовнішньої реклами	71280,0
6	Створення корпоративного Веб-сайту	28600,0
7	Інші витрати	14000,0
8	Амортизація основних фондів	7650,0
9	Витрати на утримання і ремонт основних фондів	4080,0
10	Всього витрат	16946120,0
11	Капітальні витрати на оновлення матеріально-технічної бази	51000,0

Економічний ефект від реалізації стратегії концентрації визначаємо за формулою:

$$E_p = (B_p - B_m) - E_n \cdot K_{\epsilon} \quad (3.1)$$

де B_p – вартісна оцінка результатів застосування стратегії концентрації (виручка від реалізації), грн.;

B_m – вартісна оцінка витрат на реалізацію стратегії концентрації, грн.;

K_{ϵ} – капітальні витрати на оновлення матеріально-технічної бази, грн.;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних витрат.

Оскільки, ТОВ «Монтажні системи» планує збільшити обсяг реалізації послуг в 1,5 рази порівняно до попереднього року, то відповідно запланована виручка від реалізації також повинна збільшитись у 1,5 рази порівняно із попереднім періодом, тобто:

$$B_p = 39551000 \cdot 1,5 = 59326500 \text{ грн.}$$

Тоді, економічний ефект від реалізації стратегії концентрації:

$$E_p = (59326500 - 16946120) - 0,16 \cdot 51000 = 42372,22 \text{ тис. грн.}$$

Отже, реалізація стратегії концентрованого зростання (а саме відповідного її типу – стратегії посилення позицій на ринку) дасть можливість товариству покращити і закріпити свої позиції на ринку АТВП, про що свідчить економічний ефект у розмірі 42372,22 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Один з головних недоліків систем управління вітчизняних підприємств полягає в їх низькій спроможності оперативно та з мінімальними витратами реагувати на виклики і загрози середовища. Тому останнім часом спостерігається збільшення кількості суб'єктів господарювання, які виявляють прихильність до активного бачення стратегічної гнучкості, як способу ефективного функціонування на випередження змін середовища і створення відповідної конкурентної переваги на рику.

Тому метою кваліфікаційної роботи стало дослідження організаційно-економічного механізму формування стратегічної гнучкості підприємств, обґрунтуванні факторів впливу на її підтримку, а також розробці практичних рекомендацій щодо оцінки та укріплення стратегічної гнучкості підприємства на прикладі ТОВ «Монтажні системи» (м. Кропивницький).

Незважаючи на все різноманіття дефініцій, гнучкість все ж можна визначити не тільки як здатність до модифікації під впливом динаміки середовища, а й як силу створювати свою конкурентоспроможність на основі унікальних здібностей.

Існує декілька класифікацій гнучкості, відповідно можна виділити різні її види, рівні, сторони, стадії та складові елементи, які дають змогу зрозуміти усю різнобічність та глибину цього поняття. Запропоновано авторське визначення гнучкості та стратегічної гнучкості. Подано класифікацію поняття гнучкості за критерієм системності.

У кваліфікаційній роботі доведено необхідність формування механізму забезпечення стратегічної гнучкості підприємства, як послідовного комплексу відповідних організаційних процедур та економічних інструментів адаптації підприємств до несподіваних і непередбачуваних впливів зовнішнього середовища, орієнтований на пошук та реалізацію можливостей підприємства шляхом внутрішньо фірмового узгодження і збалансування усіх ресурсів підприємства, що забезпечить ефективність його функціонування і довгостроковий розвиток в умовах ринкової самоорганізації.

Дослідження проводилися на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Монтажні системи» (м. Кропивницький), яке надає широкий комплекс будівельних послуг, а саме: будівництво житлових, нежитлових будівель та інших споруд; інші будівельно-монтажні роботи (капітальний і поточний ремонт будівель); електромонтажні робіт; монтаж систем автономного тепло-водопостачання (АТВП); монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; оздоблювальні роботи; інші роботи з завершення будівництва (облаштуванням прилеглої території та інфраструктури).

В роботі був проведений стратегічний аналіз діяльності товариства за період з 2020 по 2022 роки, в ході якого проаналізовано стан та перспективи розвитку будівельної галузі, конкурентні сили, які впливають на підприємство, а також його внутрішнє середовище.

Аналіз стану та перспектив розвитку будівельної галузі України дозволив визначити рушійні сили, які в найбільшій мірі впливають в окресленому стратегічному періоді на зміни в структурі конкурентних сил. Основними серед них є: •динамічні зміни в законодавстві й економічній політиці країни (численні закони і законопроекти стосовно реформи містобудування, фінансова підтримка галузі, стимулювання надходжень внутрішніх і зовнішніх інвестицій, програми компенсації за пошкоджене та зруйноване житло, а також пільгового іпотечного кредитування, закон щодо зниження податкового навантаження для представників галузі та забезпечення українців більш доступним новим житлом та ін.); •істотна зміна характеру і структури сукупного попиту внаслідок повномасштабної військової агресії РФ; •суттєві інновації (поява нових сучасних матеріалів, технології енерго- та тепло збереження, сертифікація будівель міжнародними екологічними стандартами, постійне оновлення державних будівельних норм (ДБН) та Єврокодів, прогнози зростання глобального ринку «зеленого будівництва» тощо); •послаблення рівня інтенсивності конкуренції у галузі через скорочення або зупинку діяльності значної кількості будівельних підприємств; •зменшення масштабів внутрішнього ринку будівельних матеріалів, їхній дефіцит, здороження й обмежена можливість імпорту; •суттєві зміни в

структурі витрат (через зростання цін на енергоносії, сировину, матеріали, логістику тощо); • демографічні зміни, знищення інфраструктури, зростання інфляції, курсів валют тощо; • нестача робітників-будівельників у світі, в Європі і в Україні; • зміни у тенденціях економічного розвитку будівельної галузі, її переорієнтування на першочергове відновлення пошкодженого та зруйнованого житла, пріоритетність нового будівництва (порівняно з відновленням істотно пошкоджених об'єктів), будівництво з урахуванням вимог безпеки (обов'язкове облаштування захисних споруд цивільного захисту), інклюзії (безбар'єрного доступу до будівлі маломобільних груп населення) та ін.

Перелічені рушійні сили створюють як загрози, так і можливості для ведення будівельного бізнесу.

Було також визначено вплив на діяльність підприємства основних конкурентних сил галузі (конкурентів, споживачів і постачальників).

Конкуренція на ринку будівельно-монтажних послуг носить переважно регіональний та місцевий характер. До лютого 2022 року на будівельному ринку м. Кропивницького і Кіровоградської області існувала відчутна конкуренція між потужними будівельними компаніями. З початку повномасштабної агресії РФ, деякі учасники будівельного ринку або зупинили, або змушені були сповільнити свою діяльність щодо поточних проєктів та обмежити започаткування нових. Обсяги будівельних робіт істотно скоротилися через брак робочої сили, падіння обсягу замовлень на ринку первинного будівництва нерухомості, зростання цін на будівельні матеріали та енергоносії, часткову втрату постачальників будівельних матеріалів, які опинились на окупованій території, зміну логістичних маршрутів та інші об'єктивні обставини.

Встановлено, що, завдяки високому рівню якості виконуваних робіт і бездоганній репутації товариства, серед його постійних споживачів – великі бюджетні організації та установи (тендери яких воно неодноразово виграло на Прозоро), приватні компанії та фізичні особи.

Щодо постачальників, нами були проаналізовані здійснювані підприємством: заходи, спрямовані на підвищення ефективності роботи з ними;

схеми постачання; джерела інформації про постачальників; підходи й критерії до їх підбору. Встановлено, що ТОВ «Монтажні системи» тривалий час співпрацює з потужними постачальниками якісних будівельних матеріалів, користується системою знижок, яку вони надають, і має, таким чином, можливість зменшувати собівартість своїх товарів, робіт і послуг порівняно з конкурентами.

В ході аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Монтажні системи» було виділено такі сильні сторони його діяльності: • висока репутація у споживачів; • висока якість робіт і використовуваних матеріалів; • ефективне, сучасне обладнання; • налагоджені партнерські стосунки з постачальниками; • прибуткова діяльність і задовільний фінансовий стан; • ефективна система антикризового управління, творчий підприємницький менеджмент; • здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу; • досвід роботи на будівельному ринку та пов'язана з цим наявність певних ключових навичок для ефективної конкуренції; • можливість виконання як окремих етапів будівельних робіт, так і будівництва «під ключ»; • диверсифікація у споріднені сфери діяльності.

Встановлено також слабкі сторони підприємства: • відсутність стратегічної діяльності та чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку; • відсутність маркетингових досліджень, реклами, нижче за середню обізнаність про стан ринку, потреби покупців; • відсутність проєктного напрямку діяльності; • брак фінансових ресурсів; • втрата деяких постійних постачальників; • звільнення висококваліфікованих робітників-будівельників через мобілізацію до лав ЗСУ; • збільшення суми боргових зобов'язань товариства, неспроможність вчасно розраховуватись за боргами; • високі ціни на системи АТВП порівняно з конкурентами.

Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Монтажні системи» показав, що сильні сторони підприємства переважають над слабкими сторонами, але все-таки підприємству потрібно працювати над своїми недоліками, тому що конкуренція в галузі очікується досить висока.

Запропонований у третьому розділі кваліфікаційної роботи методичний підхід до оцінювання рівня стратегічної гнучкості підприємства має універсальний характер і може бути застосований для розрахунку рівня стратегічної гнучкості підприємства будь-якої галузі народного господарства, оскільки керівництво може самостійно визначати значущість того чи іншого показника відповідно до своєї діяльності та поточних потреб розвитку підприємства. Зокрема, рівень стратегічної гнучкості підприємства залежить від рівня його фінансової, виробничої, організаційно-кадрової, маркетингової, інноваційно-інвестиційної та управлінської видів гнучкості. Здатність підприємства системно контролювати й оцінювати ці фактори, а також управляти ними, на нашу думку, дозволить йому, навіть в критичні періоди викликів і загроз, утримувати підприємство на плаву.

Перевагою запропонованого графічного методу оцінювання стратегічної гнучкості підприємства є його простота та наочність. Крім того, цей метод дає змогу:

- встановити значення та динаміку інтегральної стратегічної гнучкості підприємства на основі визначення площі радару, побудованого на основі фактичних рівнів її складових;
- порівнювати рівні стратегічної гнучкості підприємства у динаміці, а також зіставляти їх з узагальненим критерієм гнучкості, розрахованим на основі критеріальних (планових) показників;
- аналізувати вплив кожного окремого чинника з метою його поліпшення та підвищення, у кінцевому рахунку, рівня стратегічної гнучкості підприємства;
- розробляти заходи щодо покращення стратегічної гнучкості підприємства за тим або іншим чинником та, відповідно, інтегральної СГ підприємства.

Аналіз діяльності підприємства показав, що попри те, що воно не займається формальним стратегічним плануванням, проте чітко демонструє застосування у діяльності своїх СОБ (стратегічних областей бізнесу) таких основних напрямків досягнення конкурентних переваг чи конкурентних стратегій,

як: •лідерство у витратах; •диференціація послуг; •фокусування (концентрація на ринку конкретного регіону – Кіровоградської області); •синергізм.

Вважаємо, що застосування і розвиток стратегії диференціації слід обмежити і використовувати її для такої СОБ, як реставрації будівель. Для запобігання ризиків стратегії лідерства за витратами, аналізованому підприємству у діяльності решти своїх СОБ як на сьогодні так і на перспективу потрібно розробляти та впроваджувати стратегію оптимальних витрат. Дана стратегія дозволяє створити виняткову цінність для споживача, балансуючи між стратегіями низьких витрат і диференціації та використовуючи переваги обох стратегій. Такий конкурентний підхід є ефективним на ринках, де покупця цікавлять і якість товару (послуги), і його ціна.

Наразі ТОВ «Монтажні системи», як і більшість будівельних компаній, дещо скоротило обсяги будівельних робіт і, в очікуванні потреб післявоєнної відбудови, зосередилося на закінченні старих проєктів. На фоні цього зростає кількість замовлень на монтаж систем автономного тепловодопостачання, зокрема через підвищення тарифів на комунальні послуги та можливі перебої у тепло- й водопостачанні, пов'язані із загрозами масованих обстрілів рф енергетичної інфраструктури України.

Реалізуючи стратегію концентрації (а саме один з її типів – стратегію посилення позицій на ринку), ТОВ «Монтажні системи» найближчим часом планує збільшити обсяг реалізації послуг монтажу систем АТВП в 1,5 рази, у зв'язку з прогнозами зростання числа потенційних клієнтів. За нашими розрахунками, це дасть можливість товариству покращити і закріпити свої позиції на ринку АТВП та отримати економічний ефект у розмірі 42372,22 тис. грн.

Вважаємо, що ТОВ «Монтажні системи» володіє достатнім потенціалом та можливостями для подальшої реалізації базисних (еталонних) стратегій у рамках стратегії концентрованого зростання з метою завоювання кращих позицій на ринку. На даному етапі це і є проявом стратегічної гнучкості даного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Божидарнік Т.В. Управління гнучким розвитком підприємств в трансформаційній економіці: Стратегічний аспект: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / КНУ ім. Т. Шевченка. К., 2016. 21 с.
2. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посіб. К.:ЦУЛ, 2003. 396 с.
3. Верба В.А., Завгородніх О.А. Проектний аналіз: Підручник. К.: КНЕУ, 2000. 322 с.
4. Галушка З.І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент: Навч.-метод. посібник. Чернівці: Рута, 2006. 248 с.
5. Гелбрейт Дж. Стратегічне планування високої участі: Коли реалізуються люди та їх ідеї / Пер. с англ. – Хмельницький: Поділля, 2004. 131 с.
6. Грачов А.В. Теоретичні передумови розвитку гнучкості підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 1. С. 101-106.
7. Григораши О.В. Управління економічним потенціалом торговельних підприємств: Дис. канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Донецьк, 2013. 203 с.
8. Гусєва О.Ю. Удосконалення методів прийняття рішень у процесі управління стратегічними змінами на підприємстві. *Вісник ДНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського. Сер.: Економічні науки*. №4. 2018. С. 73-80.
9. Дедекаєв В.А. Стратегічний аналіз. К.: МП «Леся», 2005. 188 с.
10. Демків І. Розвиток понятійного апарату управління гнучкістю підприємства. *Економічний аналіз*. 2017. Вип. 5. С. 80-82.
11. Журило І.В., Кириченко Є.О. Оцінка стратегічної гнучкості будівельного підприємства. *Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі: матеріали Всеук. наук.-практ. конф. (12 грудня 2023 р.)*. ЦНТУ, 2023. С. .
12. Журило І.В. Методичні вказівки щодо підготовки, виконання та захисту кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем для присудження ступеня вищої освіти «магістр» за освітньо-професійною програмою «Економіка та організація бізнесу». / І.В. Журило, М.В. Семикіна, В.В. Зайченко, М.В. Бугаєва. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 92 с.

13. Журило І.В., Фесенко Е.О., Кириченко Є.О. Стан і перспективи розвитку будівельної галузі України в умовах викликів і загроз. *Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі*: матеріали Всеук. наук.-практ. конф. (12 грудня 2023 р.). ЦНТУ, 2023. С. .
14. Зайцева О.І. Використання концепції стратегічної гнучкості при формуванні організаційно-економічного механізму підвищення ефективності функціонування підприємств в умовах ринкової самоорганізації. Моделювання регіональної економіки. 2013. №1. С. 295-302. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2013_1_30.
15. Закон про компенсацію за пошкоджене або знищене житло під час війни: що встановлено? LIGA-360: веб-сайт. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/219567_zakon-pro-kompensatsyu-za-poshkodzhene-abo-znishchene-zhitlo-pd-chas-vyni-shcho-vstanovleno (дата звернення 11.11.2023).
16. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: Монографія / І.А. Ігнат'єва. К.: Знання України, 2015. 250 с.
17. Ігнат'єва І.А., Хлістунова Н.В. Методичні підходи до оцінювання рівня стратегічної гнучкості підприємств сфери послуг. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №4 С. 128-135.
18. Іполітова І.Я. Стратегічна гнучкість підприємства: компетентнісний підхід. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки і практики*: матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (25 листопада 2022 р.). Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2022. С. 293-296.
19. Клівець П.Г., Нечипуренко Д.О. Методологічний підхід до оцінки гнучкості підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2014. №2. С. 38-42.
20. Колосов А.Н. Адаптивна організація діяльності підприємства: монографія. Луганськ: Східноукраїнський національний університет, 2008. 440 с.
21. Комаринець С.О. Зміст поняття гнучкості організації та її класифікація. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Логістика*. Львів: Вид. НУ «Львівська політехніка». 2018. №594. С.87-93.

22. Комаринець С.О. Фінансова гнучкість підприємства в умовах невизначеності середовища. *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2007. №606. С. 186-191.
23. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. К.: Знання, 2000. 347с.
24. Крюка С. В очікуванні перемоги. Як працює галузь житлового будівництва під час війни. URL: <https://delo.ua/realty/v-ocikuvanni-peremogi-yak-pracyuje-galuz-zitlovogo-budivnictva-pid-cas-viini-413924/> (дата звернення 29.07.2023).
25. Лепейко Т.І., Пантелєєв М.С. Розрахунок індексів гнучкості бізнес-процесів промислових підприємств. *Бізнес-інформ*. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2018. С. 180-183.
26. Лісун Я.В., Хлістунова Н.В. Формування системи управління стратегічною гнучкістю підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №8 С. 170-176.
27. Мартинова Л.Б., Корж Н.В. Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людським капіталом та лідерства. *Наукові записки національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2021. №20(48). С. 67-75.
28. Ситницький М.В. Система управління стратегічною гнучкістю вітчизняних підприємств. *Конкуренція: Вісник Антимонопольного комітету України*. 2018. №3. С. 27-31.
29. Словник сучасної економіки МАКМІЛЛАН: Пер. с англ. К.: Артек, 2000. 640 с.
30. Стадник В.В Менеджмент як сфера діяльності: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
31. Фатхутдинов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: підручник / ред. Г.В. Осовська. К.: Кондор, 2009. 470 с.
32. Федорова В.А. Оцінка стратегічної гнучкості автотранспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу: Збірник наук. праць*. 2009. Вип. 13. Х.: ХНАДУ. С. 109-121.
33. Халімон Т.М. Гнучкість в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. №1(23). С. 74-82.
34. Чорна О.М. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії та методи і шляхи їх визначення. *Стратегія розвитку України: науковий журнал. Розділ «Економіка»*. 2011. Том 2. №4. С. 257-263.

35. Шатілова О.В. Оцінка рівня стратегічної гнучкості підприємства. *Формування ринкової економіки*. Спец. вип.: Економіка підприємства: теорія і практика: У 2 ч. К.: КНЕУ, 2018. Ч. 2. С. 195-203.
36. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
37. Шматько Н.М. Методичний підхід до оцінки гнучкості підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2017. №61. С. 19-24.
38. Шматько Н.М. Оцінка гнучкості підприємств і бізнес-процесів за даними машинобудівних підприємств Харківської області. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. №3. С. 89-93.
39. Шматько Н.М. Фактори формування гнучкості промислових підприємств України. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. №28 С. 100-104.
40. Шуляк О. Що буде з відбудовою зруйнованого житла, іпотекою та реформою містобудування? *Будуємо*: Веб-сайт. 5 вересня 2022. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/viyna-v-ukrajini-shcho-vidbuvayetsya-v-budivelniy-galuzi-novini-ukrajini-50267961.html> (дата звернення 29.07.2023).
41. Aaker D.A. Masceranhas B. The need for strategic flexibility. *The Journal of Business Strategy*. 1984. №5. С. 74-82.
42. Hamel G., Prahalad C.K., Thomas H., O'Neal D.E. Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment. January, 1999. 300 p.
43. Kotler Philip T. and Keller Kevin. Marketing Management (15th Edition) (Hardcover) Pearson; 15 Edition (January 9, 2015). 752 p.
44. Michael Hammer (Author), James Champy (Author) Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (Collins Business Essentials), October 10, 2006. 140 p.
45. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management. Concepts and Cases/ McGraw-Hill Education, 2001. 928 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Аналіз існуючих підходів до визначення поняття «гнучкість підприємства

Джерело: складено автором на основі аналізу літературних джерел

Автор, джерело	Визначення	Аналітичні висновки щодо визначення
1	2	3
Грачов О.В. [6, с. 5]	Гнучкість підприємства - спроможність суб'єкта господарювання оновлювати номенклатуру продукції через організаційно-технологічні зміни у виробництві й управлінні підприємством, для забезпечення прибутковості й конкурентоспроможності своєї діяльності	<i>Звуження поняття гнучкості підприємства. Вона проявляється не лише у спроможності оновлювати номенклатуру продукції або оптимізувати власну структуру. Певні зміни можуть не потребувати структурних зрушень.</i>
Гармаш В.В. [19]	Гнучкість підприємства - це можливість відкритої соціально-економічної системи оптимізувати власну структуру у відповідь на швидкі й неочікувані зміни, забезпечуючи при цьому прибутковість, конкурентоспроможність і постійне збільшення доданої вартості	Крім того, в період економічної кризи підприємство може цілеспрямовано зменшувати прибуток чи створювану додану вартість. Але такі дії не свідчать про зменшення рівня його гнучкості
Глаголев С.М. [27, с. 10]	Гнучкість підприємства - це його спроможність своєчасно і з найменшими витратами реагувати на зміни середовища, головними серед яких в умовах конкуренції необхідно визнати зміни вимог і вподобань споживачів	<i>Можливість виникнення проблеми визначення того, чи є витрати, пов'язані з реагуванням на зміни середовища, найменшими з можливих. Якщо такі витрати не є найменшими з можливих, це не є приводом вважати аналізоване підприємство негнучким</i>
Жуков Б.М. [33, с. 10-11]	Гнучкість підприємства - це його спроможність сприймати нововведення й адаптуватися до нових умов функціонування без порушення власної цілісності, а також перебудовувати параметри діяльності підприємства під впливом змін зовнішніх або внутрішніх умов з метою конкурентоспроможного розвитку та створення максимальної доданої вартості на базі використання сучасного інноваційного інструментарію. Автор відзначає реакційний характер гнучкості підприємства	<i>Погоджуємося з тим, що гнучкість підприємства:</i> 1) проявляється у реакції на зміни не лише зовнішніх, але й внутрішніх умов; 2) має реакційний характер, адже вона пов'язана із впливом певних сил (зовнішніх чи внутрішніх) і є реакцією на їхню дію.
Шматько Н.М. [39]	Гнучкість підприємства - це його спроможність оперативно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі шляхом оборотного переходу у відповідний стан для забезпечення реалізації цілей його діяльності	

Додаток Б

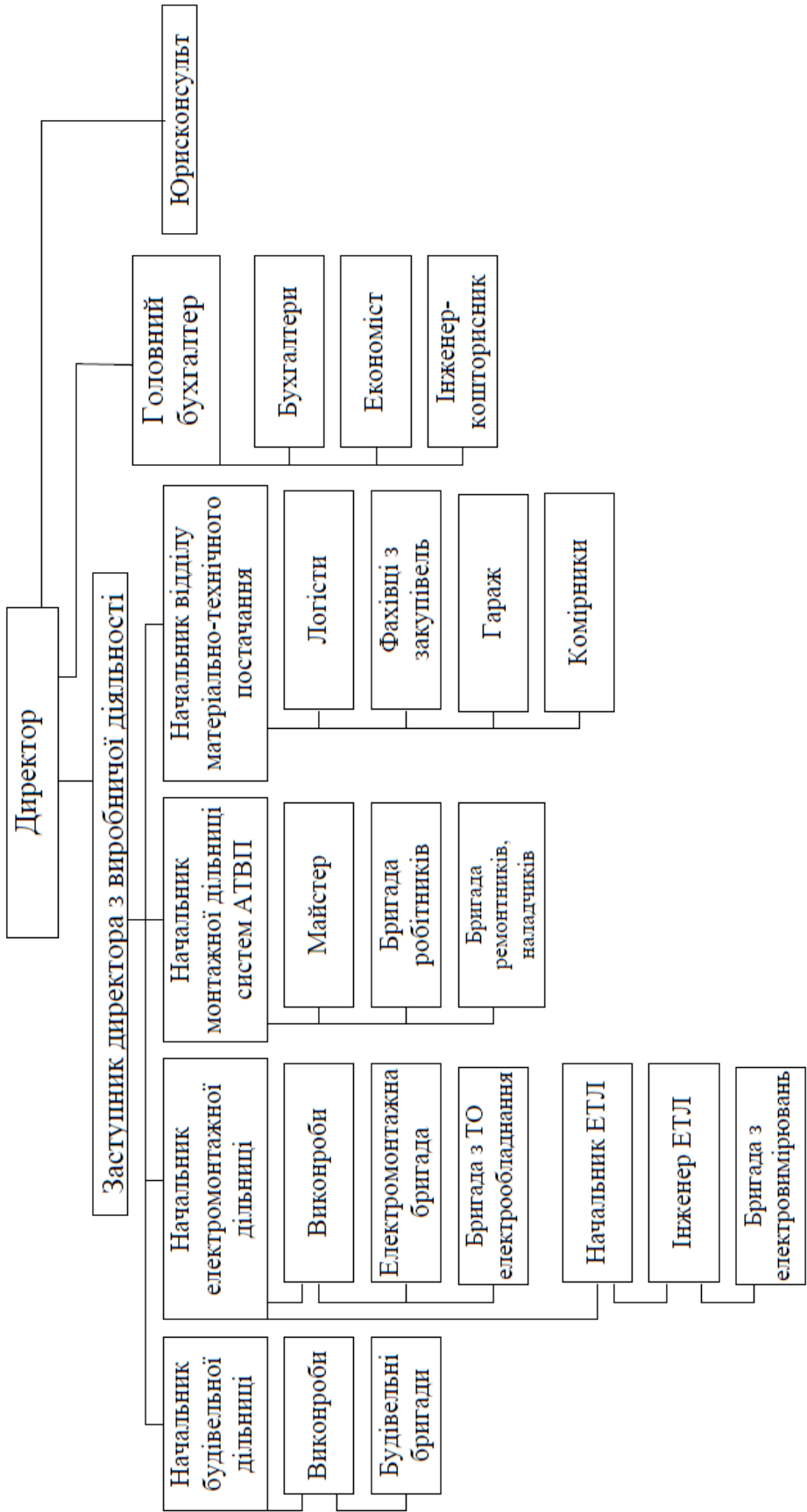


Рис. Б.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Монтажні ситеми»

Додаток В

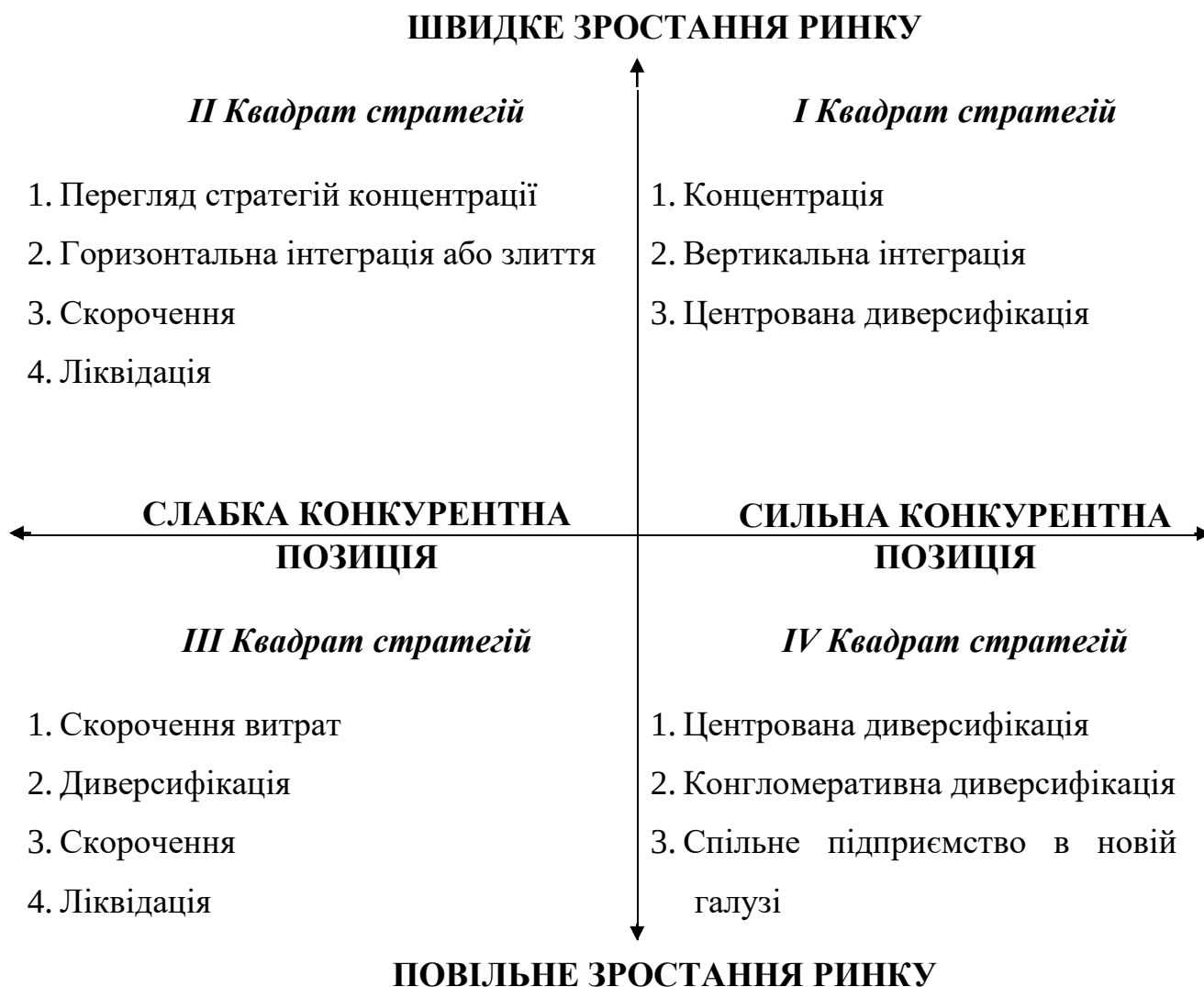


Рис. В.1 – Матриця Стріклєнда-Томпсона.