Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

УДК 005.21
(індекс)

Смолишин Микола Володимирович
(прізвище, ім'я, по батькові)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд»
(назва роботи)

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

Здобувач освітнього ступеня _____Микола СМОЛИШИН_
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник __к.е.н., доц._____ Ольга ОВЕЦЬКА
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

д.е.н., проф.____ _____Ірина КІНАШ
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент
к.е.н., доцент_____Володимир КОЧКОДАН___
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ
2026 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр
Спеціальність: _073 Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Ірина КІНАШ
"___"_____2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту _____Смолшину Миколі Володимировичу_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема: Дослідження стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд»

_____

Керівник роботи _к.е.н., доц. Овецька О.В._____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету № 195/7 від 30.04.2026 р_____

2. Строк подання студентом роботи 16 червня 2026 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи): звітні дані ТОВ «Монастириський агробуд» за 2023-2025 роки

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): ВСТУП. РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОНАСТИРИСЬКИЙ АГРОБУД». РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОНАСТИРИСЬКИЙ АГРОБУД». ВИСНОВКИ.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1 Оцінка готовності ТОВ «Монастириський агробуд» до реалізації стратегічного підходу в управлінні

2 Стратегічний вектор ТОВ «Монастириський агробуд» за методом SPACE-аналізу

3 Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ «Монастириський агробуд» протягом 2023-2025 рр.

4 Оцінка ефективності стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд»

5 Напрями вдосконалення стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд»

6 Витрати і очікувані вигоди від реалізації заходів з удосконалення стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд»

6. Консультанти з роботи із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 01 червня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи (роботи)	Примітка
1	ВСТУП	14.06.26-15.06.26	Виконано
2	РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	01.06.26-05.06.26	Виконано
3	РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОНАСТИРИСЬКИЙ АГРОБУД»	06.06.26-10.06.26	Виконано
4	РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОНАСТИРИСЬКИЙ АГРОБУД»	11.06.26-13.06.26	Виконано
5	ВИСНОВКИ	14.06.26-15.06.26	Виконано

Студент-дипломник _____ Микола СМОЛИШИН
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ Ольга ОВЕЦЬКА
Особистий підпис Розшифрування підпису

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд».

В роботі наведено загальну характеристику ТОВ «Монастириський агробуд», проаналізовано його внутрішнє і зовнішнє середовище. Проведено аналіз та оцінку ефективності стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд».

Стратегію управління ТОВ «Монастириський агробуд» охарактеризовано як стратегію помірного зростання з елементами диверсифікації та концентрації на регіональному ринку. Її ефективність загалом є позитивною, однак потребує посилення ринкової, кадрової та управлінсько-цифрової складових.

Запропоновано напрями вдосконалення стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд» і обґрунтовано три основні заходи: розвиток маркетингу та цифрових комунікацій, помодульне впровадження інформаційної системи «BAS Будівництво. Комплексне управління підприємством», а також реалізацію програми збереження та підвищення кадрового потенціалу.

SUMMARY

The topic of the bachelor's thesis is "A Study of the Management Strategy of Monastyryskyi Agrobud LLC".

The thesis provides a general description of Monastyryskyi Agrobud LLC and analyzes its internal and external environment. The management strategy of Monastyryskyi Agrobud LLC is analyzed and its effectiveness is assessed.

The management strategy of Monastyryskyi Agrobud LLC is characterized as a strategy of moderate growth with elements of diversification and concentration on the regional market. Its effectiveness is generally positive; however, it requires strengthening of its market, personnel, and managerial-digital components.

The thesis proposes areas for improving the management strategy of Monastyryskyi Agrobud LLC and substantiates three main measures: the development of marketing and digital communications, the modular implementation of the information system "BAS Construction. Integrated Enterprise Management", and the implementation of a program aimed at preserving and enhancing human resources potential.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 9
1.1 Поняття стратегічного управління підприємством та його місце в системі менеджменту 9
1.2 Етапи формування і реалізації стратегії управління підприємством 13
1.3 Інструменти стратегічного аналізу в процесі управління підприємством 17
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОНАСТИРИСЬКИЙ АГРОБУД» 23
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його внутрішнього середовища 23
2.2 Дослідження зовнішнього середовища підприємства 34
2.3 Аналіз стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд» та оцінка її ефективності 40
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОНАСТИРИСЬКИЙ АГРОБУД» 49
3.1 Напрями вдосконалення стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд» 49
3.2 Вибір та обґрунтування заходів з вдосконалення стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд» 53
3.3 Оцінка ефективності обраних заходів 61
ВИСНОВКИ 64
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 66

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах нестабільності зовнішнього середовища, посилення конкуренції, зростання вартості ресурсів, ускладнення умов ведення бізнесу та необхідності швидкої адаптації до змін стратегічне управління підприємством набуває особливого значення. Для будівельних підприємств це питання є вкрай актуальним, оскільки їх діяльність залежить від попиту на будівельні роботи, платоспроможності замовників, доступності матеріалів, стану технічної бази, кадрового потенціалу, нормативно-правових вимог і загальної економічної ситуації. Ефективна стратегія управління дозволяє підприємству не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати довгострокові конкурентні переваги, раціонально використовувати ресурси, підвищувати якість робіт, розвивати ринкову позицію та забезпечувати стабільність фінансових результатів. Для ТОВ «Монастириський агробуд», яке функціонує у будівельній галузі та виконує роботи житлового, комерційного, інфраструктурного й господарського призначення, удосконалення стратегії управління є важливою умовою подальшого розвитку.

Проблеми стратегічного управління, формування та реалізації стратегії підприємства, стратегічного аналізу і забезпечення конкурентоспроможності досліджували багато вітчизняних науковців, серед яких: Артеменко Л. П., Бабій І. В., Балабаниць А. В., Балан В. Г., Білоус С. П., Бутко М. П., Величко А. О., Вергал К. Ю., Вовк О. М., Дорошенко Т. М., Вороніна В. Л., Берьозкіна О. В., Гвініашвілі Т. З., Гевко І. Б., Шведа Н. М., Гринько Т. В., Гуменюк В. В., Єпіфанова І. Ю., Єрмакова О. А., Захарчук О. В. та інші. Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання вдосконалення стратегії управління будівельним підприємством з урахуванням його внутрішнього потенціалу, зовнішніх загроз і галузевої специфіки потребують подальшого дослідження.

Метою роботи є дослідження стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд» та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- розглянути поняття стратегічного управління підприємством та його місце в

системі менеджменту;

- дослідити етапи формування і реалізації стратегії управління підприємством;

- охарактеризувати інструменти стратегічного аналізу в процесі управління підприємством;

- подати загальну характеристику підприємства та провести аналіз його внутрішнього середовища;

- дослідити зовнішнє середовище підприємства;

- проаналізувати стратегію управління ТОВ «Монастириський агробуд» та оцінити її ефективність;

- визначити напрями вдосконалення стратегії управління підприємством;

- обґрунтувати заходи з удосконалення стратегії управління;

- оцінити ефективність обраних заходів.

Об’єктом дослідження є стратегія управління ТОВ «Монастириський агробуд».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування, аналізу й удосконалення стратегії управління підприємством.

У процесі дослідження використано методи системного аналізу, порівняння, узагальнення, групування, фінансово-економічного аналізу, PESTEL-аналізу, моделі п’яти сил М. Портера, SNW-аналізу, SPACE-аналізу, табличний і графічний методи.

Практична цінність отриманих результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд» шляхом розвитку маркетингу, цифровізації управління будівельними проєктами та посилення кадрового потенціалу.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських учених, матеріали фінансово-господарського аналізу підприємства, аналітичні розрахунки та результати дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «Монастириський агробуд».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Поняття стратегічного управління підприємством та його місце в системі менеджменту

У сучасних умовах функціонування підприємств стратегічне управління набуває особливого значення, оскільки саме воно забезпечує довгострокову орієнтацію діяльності, узгодження поточних управлінських рішень із перспективними цілями та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Якщо традиційний менеджмент переважно зосереджується на організації щоденної діяльності, розподілі ресурсів, контролі виконання завдань і забезпеченні стабільності виробничо-господарських процесів, то стратегічне управління спрямоване на визначення майбутнього стану підприємства, вибір напрямів розвитку та формування механізмів досягнення довгострокових результатів [1, с. 18; 3, с. 24; 6, с. 31]. У цьому контексті стратегічне управління слід розглядати не як окрему ізольовану функцію, а як інтегруючу складову всієї системи менеджменту підприємства.

Поняття стратегічного управління в науковій літературі трактується по-різному, що зумовлено багатогранністю самої категорії «стратегія». Одні автори акцентують увагу на стратегічному управлінні як процесі визначення довгострокових цілей підприємства та вибору шляхів їх досягнення, інші - як на системі управлінських рішень, що забезпечують відповідність внутрішнього потенціалу підприємства умовам зовнішнього середовища [2, с. 7; 17, с. 93; 19, с. 110]. У працях, присвячених еволюції стратегічного управління, підкреслюється, що воно сформувалося як відповідь на ускладнення ринкового середовища, зростання конкуренції, нестабільність попиту, технологічні зміни та необхідність переходу від реактивного до проактивного управління [19, с. 111; 29]. Тому стратегічне управління не можна зводити лише до планування: воно охоплює аналіз, вибір стратегії, її реалізацію, контроль і коригування управлінських дій.

Узагальнюючи наукові підходи, стратегічне управління підприємством можна

визначити як цілісну систему довгострокового управлінського впливу, що передбачає аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, формування місії та цілей, вибір стратегії, організацію її реалізації, контроль результатів і своєчасне коригування дій відповідно до змін умов господарювання. Таке розуміння поєднує системний, процесний і ситуаційний підходи. Системний підхід дає змогу розглядати підприємство як сукупність взаємопов'язаних елементів; процесний - як послідовність управлінських дій; ситуаційний - як здатність добирати управлінські рішення залежно від конкретних умов функціонування [26, с. 102; 35, с. 365; 37, с. 210]. Саме поєднання цих підходів дає підстави стверджувати, що стратегічне управління є центральним механізмом забезпечення цілеспрямованого розвитку підприємства.

Важливо розмежовувати поняття «стратегія підприємства» і «стратегічне управління підприємством». Стратегія є певною моделлю, напрямом або загальним планом дій, що визначає спосіб досягнення цілей. Натомість стратегічне управління є ширшим поняттям, оскільки охоплює не лише розроблення стратегії, а й організацію її впровадження, ресурсне забезпечення, мотивацію виконавців, контроль і коригування результатів [15, с. 12; 22, с. 27; 24, с. 19]. Отже, стратегія є змістовним ядром стратегічного управління, але не вичерпує його повністю. Для підприємства важливо не лише сформулювати стратегічні орієнтири, а й забезпечити їх практичне втілення в управлінських, виробничих, фінансових, маркетингових та організаційних рішеннях.

Місце стратегічного управління в системі менеджменту підприємства визначається тим, що воно виконує координуючу роль щодо всіх функціональних підсистем. У межах загальної системи менеджменту підприємства стратегічне управління пов'язує між собою планування, організацію, мотивацію, контроль, аналіз і регулювання. При цьому його особливість полягає в тому, що всі зазначені функції розглядаються не лише з позиції поточної ефективності, а й з позиції довгострокового розвитку [7, с. 93; 21, с. 108; 27]. Наприклад, фінансовий менеджмент у стратегічному контексті спрямовується не тільки на забезпечення платоспроможності, а й на формування інвестиційних можливостей; виробничий менеджмент - не лише на виконання поточних замовлень, а й на модернізацію

виробництва; маркетинговий менеджмент - не тільки на реалізацію продукції, а й на розширення ринкових позицій підприємства.

Особливе значення стратегічного управління проявляється в умовах нестабільності, коли підприємство змушене функціонувати під впливом високої невизначеності, кризових явищ, воєнних ризиків, цифрової трансформації та зміни логістичних зв'язків. У таких умовах стратегічне управління виконує адаптаційну функцію, тобто допомагає підприємству не лише реагувати на загрози, а й знаходити нові можливості розвитку [5; 9; 16, с. 65; 32, с. 294; 33, с. 91]. Для українських підприємств ця функція є особливо актуальною, оскільки сучасне бізнес-середовище характеризується не лише економічними коливаннями, а й безпековими, ресурсними та інституційними викликами. Саме тому стратегічне управління повинно бути гнучким, адаптивним і здатним до швидкого перегляду управлінських пріоритетів.

У наукових джерелах також підкреслюється, що стратегічне управління є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства. Воно дозволяє погодити економічні цілі з соціальними, екологічними, інноваційними та організаційними аспектами діяльності [7, с. 94; 20, с. 312]. У цьому аспекті стратегічне управління не обмежується вибором конкурентної позиції чи плануванням прибутку, а передбачає формування збалансованої моделі розвитку, у якій враховуються інтереси власників, працівників, споживачів, партнерів і територіальної громади. Для будівельних підприємств це має особливе значення, оскільки їх діяльність пов'язана з використанням значних матеріальних ресурсів, взаємодією з місцевим ринком, виконанням проєктів різної складності та необхідністю дотримання вимог якості й безпеки.

Для кращого розуміння сутності стратегічного управління в таблиці 1.1 узагальнено основні наукові підходи до його трактування.

У межах системи менеджменту підприємства стратегічне управління виконує низку важливих функцій. По-перше, воно задає загальний напрям розвитку підприємства через формування місії, бачення та стратегічних цілей. По-друге, забезпечує зв'язок між зовнішнім середовищем і внутрішнім потенціалом підприємства, оскільки стратегічні рішення мають враховувати ринкові можливості,

загрози, ресурси, компетенції та обмеження підприємства [8, с. 34; 23, с. 86; 30]. По-третє, стратегічне управління створює основу для розподілу ресурсів між ключовими напрямами діяльності. По-четверте, воно формує критерії оцінювання ефективності управління, адже дає змогу порівнювати фактичні результати з довгостроковими цілями.

Таблиця 1.1 - Основні підходи до розуміння стратегічного управління підприємством

Підхід до розуміння стратегічного управління	Зміст підходу	Значення для підприємства
Системний	Підприємство розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів	Забезпечує узгодження цілей, ресурсів, підрозділів і функцій управління
Процесний	Стратегічне управління трактується як послідовність дій: аналіз, планування, реалізація, контроль	Дає змогу впорядкувати процес розроблення і виконання стратегії
Ситуаційний	Управлінські рішення залежать від конкретних умов зовнішнього та внутрішнього середовища	Забезпечує гнучкість і адаптацію підприємства до змін
Адаптивний	Акцент робиться на здатності підприємства швидко реагувати на кризові та ринкові зміни	Підвищує стійкість підприємства в умовах невизначеності
Інноваційно-цифровий	Стратегічне управління пов'язується з використанням цифрових технологій та інформаційних систем	Підвищує якість управлінських рішень і швидкість оброблення інформації

Джерело: складено на основі [10, с. 41; 11, с. 24; 13; 26, с. 103; 29; 31, с. 154; 37, с. 211]

Водночас стратегічне управління не слід ідеалізувати. Воно не гарантує автоматичного успіху підприємства, оскільки якість стратегії залежить від достовірності аналізу, професійності менеджменту, реалістичності цілей, наявності ресурсів і здатності організації до змін [35, с. 366]. Крім того, стратегічне управління потребує інформаційного забезпечення, аналітичних інструментів, управлінської культури та готовності персоналу до реалізації стратегічних рішень [18; 25, с. 160; 31, с. 155]. Саме тому в сучасних умовах дедалі більшого значення набувають методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, портфельні методи, оцінювання зовнішнього середовища, аналіз ресурсного потенціалу та стратегічних альтернатив [4, с. 52; 14, с. 282; 28, с. 111; 34, с. 61].

Отже, стратегічне управління підприємством є ключовою складовою системи менеджменту, що забезпечує довгострокову орієнтацію діяльності, інтеграцію

функціональних підсистем, адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей. Його місце в системі менеджменту визначається тим, що воно поєднує поточне управління з перспективним розвитком, перетворюючи окремі управлінські дії на цілісну логіку функціонування підприємства.

1.2 Етапи формування і реалізації стратегії управління підприємством

Формування і реалізація стратегії управління підприємством є складним управлінським процесом, який охоплює не лише розроблення перспективного плану дій, а й створення організаційних, ресурсних, інформаційних і контрольних передумов для його практичного виконання. У науковій літературі стратегічне управління розглядається як безперервний процес, що поєднує аналіз середовища, визначення стратегічних орієнтирів, вибір альтернатив, реалізацію стратегії та контроль її результатів [1, с. 42; 3, с. 57; 6, с. 83]. Такий підхід є важливим, оскільки стратегія не може бути ефективною, якщо вона існує лише у вигляді формального документа. Її практична цінність визначається тим, наскільки вона впливає на реальні управлінські рішення, розподіл ресурсів, поведінку керівників і працівників, а також здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У загальному вигляді процес стратегічного управління можна подати як логічну послідовність етапів, кожен із яких має власне змістове наповнення та управлінське призначення. Найчастіше до таких етапів відносять стратегічний аналіз, визначення місії та цілей, формування стратегічних альтернатив, вибір стратегії, її реалізацію, контроль і коригування [10, с. 92; 12, с. 44; 22, с. 61]. Водночас у сучасних умовах ця послідовність не завжди є жорстко лінійною. Через нестабільність ринкового середовища, кризові явища, цифровізацію та воєнні виклики підприємства змушені періодично повертатися до попередніх етапів, переглядати стратегічні цілі, уточнювати пріоритети та змінювати інструменти реалізації стратегії [5; 9; 16, с. 66; 32, с. 294]. Тому формування і реалізацію стратегії доцільно розглядати не як одноразовий акт, а як циклічний процес управління розвитком підприємства.

Першим етапом формування стратегії є стратегічний аналіз, який передбачає

вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Аналіз зовнішнього середовища спрямований на виявлення можливостей і загроз, що виникають під впливом економічних, політичних, технологічних, соціальних, правових і конкурентних чинників. Аналіз внутрішнього середовища дає змогу оцінити ресурсний потенціал підприємства, його виробничі, фінансові, кадрові, організаційні та інноваційні можливості [4, с. 36; 14, с. 282; 28, с. 111]. Саме на цьому етапі формується інформаційна база для подальшого вибору стратегії. Якщо стратегічний аналіз виконано поверхово, то подальші рішення можуть бути помилковими, навіть якщо сама процедура планування буде формально дотримана.

Важливість стратегічного аналізу пояснюється тим, що стратегія повинна відповідати не лише бажаним цілям підприємства, а й реальним умовам його функціонування. Наприклад, підприємство може прагнути до розширення діяльності, однак обмежені фінансові ресурси, нестабільність попиту або високий рівень конкуренції можуть вимагати більш обережної стратегії. Саме тому дослідники наголошують на необхідності поєднання аналізу зовнішніх викликів із оцінюванням внутрішнього потенціалу підприємства [8, с. 35; 17, с. 94; 19, с. 112]. У цьому аспекті стратегічний аналіз виконує не лише діагностичну, а й прогностичну функцію, оскільки дозволяє передбачити можливі сценарії розвитку та підготувати підприємство до майбутніх змін.

Другим етапом є визначення місії, бачення та стратегічних цілей підприємства. Місія відображає загальне призначення підприємства, його роль на ринку та цінність для споживачів, партнерів і суспільства. Бачення конкретизує бажаний майбутній стан підприємства, а стратегічні цілі перетворюють загальні орієнтири на вимірювані напрями розвитку [15, с. 18; 18; 24, с. 37]. Цілі мають бути реалістичними, узгодженими між собою, ресурсно забезпеченими та зрозумілими для виконавців. Якщо підприємство не має чітко визначених стратегічних цілей, управлінські рішення втрачають єдину логіку, а окремі підрозділи можуть діяти неузгоджено.

Стратегічні цілі можуть стосуватися різних аспектів діяльності підприємства: зростання обсягів виробництва, підвищення прибутковості, освоєння нових ринків, модернізації технологій, поліпшення якості продукції чи послуг, підвищення

стійкості до кризових явищ. Однак важливо, щоб вони не суперечили одна одній і відповідали загальній стратегії розвитку. У наукових працях підкреслюється, що стратегічні цілі мають формувати ієрархічну систему: від загальної мети підприємства до конкретних завдань функціональних підрозділів [20, с. 313; 21, с. 109; 27]. Такий підхід забезпечує зв’язок між стратегічним і поточним управлінням, оскільки довгострокові орієнтири поступово трансформуються у програми, плани, бюджети та конкретні управлінські рішення.

Третім етапом є формування стратегічних альтернатив. На цьому етапі підприємство визначає можливі варіанти майбутнього розвитку, порівнює їх між собою та оцінює з погляду доцільності, ризиків і ресурсного забезпечення. Стратегічні альтернативи можуть передбачати зростання, стабілізацію, скорочення, диверсифікацію, концентрацію на окремих видах діяльності, інноваційний розвиток, цифрову трансформацію або адаптацію до кризових умов [11, с. 25; 13; 29]. Для підприємства важливо не обмежуватися одним варіантом дій, оскільки стратегічне середовище є мінливим, а тому наявність альтернатив підвищує гнучкість управління.

На етапі формування альтернатив важливу роль відіграють методи стратегічного аналізу. Зокрема, SWOT-аналіз дає змогу зіставити сильні й слабкі сторони підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища [14, с. 283]. Портфельні методи використовуються для оцінювання різних напрямів діяльності та вибору пріоритетів розвитку [4, с. 74]. Аналіз підходів до стратегічного управління свідчить, що ефективна стратегія має враховувати як класичні методи планування, так і сучасні адаптивні моделі, орієнтовані на швидке реагування на зміни [26, с. 104; 29]. Саме тому формування альтернатив повинно спиратися не лише на минулий досвід, а й на прогнозування майбутніх тенденцій.

Четвертим етапом є вибір стратегії управління підприємством. На цьому етапі керівництво ухвалює рішення щодо того, який із можливих варіантів розвитку є найбільш прийнятним. Вибір стратегії залежить від багатьох чинників: стану зовнішнього середовища, рівня конкуренції, фінансових можливостей, виробничого потенціалу, організаційної структури, управлінської культури та готовності підприємства до змін [23, с. 87; 30; 35, с. 364]. Важливо, щоб обрана стратегія була не лише бажаною, а й реально здійсненною. Стратегія, яка не відповідає ресурсним

можливостям підприємства, може залишитися декларативною і не забезпечити очікуваних результатів.

Науковці зазначають, що вибір стратегії має ґрунтуватися на поєднанні аналітичного та управлінського підходів. Аналітичний підхід передбачає використання методів оцінювання, порівняння, прогнозування та моделювання. Управлінський підхід враховує досвід керівників, готовність персоналу, організаційні традиції та здатність підприємства реалізувати обраний напрям розвитку [25, с. 161; 36; 37, с. 212]. Тому стратегічний вибір не можна зводити лише до математичних розрахунків. Він є результатом поєднання об’єктивного аналізу, управлінського бачення та оцінювання ризиків.

П’ятим етапом є реалізація стратегії. Саме цей етап є найбільш складним, оскільки передбачає перетворення стратегічних намірів у конкретні дії. Реалізація стратегії включає розроблення програм і планів, розподіл ресурсів, зміну організаційної структури, формування системи відповідальності, мотивацію працівників, інформаційне забезпечення та координацію діяльності підрозділів [3, с. 118; 6, с. 146; 10, с. 173]. Якщо стратегія не підкріплена організаційним механізмом реалізації, вона не може стати дієвим інструментом управління. Саме тому реалізація стратегії потребує активної участі не лише вищого керівництва, а й усіх функціональних підрозділів підприємства.

У сучасних умовах реалізація стратегії дедалі більше залежить від інформаційних технологій і цифрових інструментів управління. Цифровізація дає змогу швидше збирати й обробляти управлінську інформацію, контролювати виконання планів, аналізувати ринкові зміни та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень [11, с. 26; 13; 31, с. 154]. Водночас цифрові інструменти не замінюють стратегічного мислення, а лише посилюють можливості менеджменту. Тому ефективна реалізація стратегії потребує поєднання сучасних технологій, управлінської компетентності та здатності підприємства до організаційних змін.

Шостим етапом є стратегічний контроль і коригування. Контроль передбачає оцінювання того, наскільки фактичні результати відповідають стратегічним цілям, а коригування - внесення змін до стратегії або механізму її реалізації у разі відхилень. У стабільних умовах контроль може здійснюватися періодично, однак в умовах

кризи, війни, нестабільності ринку або різких технологічних змін він має бути більш оперативним [5; 16, с. 68; 33, с. 94]. Стратегічний контроль не повинен зводитися лише до фіксації недоліків. Його головне призначення полягає у своєчасному виявленні проблем, оцінюванні ефективності управлінських рішень і забезпеченні гнучкості стратегічного процесу.

Етапи формування і реалізації стратегії управління підприємством згруповано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні етапи формування і реалізації стратегії управління підприємством

Етап	Зміст етапу	Основний результат
1 Стратегічний аналіз	Дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства	Визначення можливостей, загроз, сильних і слабких сторін
2 Визначення місії та цілей	Формування призначення підприємства, бачення та стратегічних орієнтирів	Система стратегічних цілей
3 Формування альтернатив	Розроблення можливих варіантів розвитку підприємства	Перелік стратегічних альтернатив
4 Вибір стратегії	Оцінювання альтернатив і вибір найбільш доцільного напряму розвитку	Обрана стратегія управління
5 Реалізація стратегії	Розроблення планів, розподіл ресурсів, організація виконання	Практичне впровадження стратегічних рішень
6 Контроль і коригування	Оцінювання результатів і внесення необхідних змін	Підвищення гнучкості та результативності стратегії

Джерело: складено на основі [1, с. 42; 3, с. 57; 6, с. 83; 10, с. 92; 12, с. 44; 22, с. 61; 26, с. 103]

У підсумку зазначимо, що формування і реалізація стратегії управління підприємством є послідовним, але водночас гнучким процесом, ефективність якого залежить від якості інформаційної бази, реалістичності цілей, відповідності стратегії ресурсному потенціалу підприємства, здатності менеджменту організувати виконання стратегічних рішень і готовності підприємства адаптуватися до змін. Саме тому стратегічне управління слід розглядати як безперервний цикл, у межах якого підприємство не лише визначає бажаний напрям розвитку, а й постійно перевіряє його відповідність реальним умовам господарювання [7, с. 95; 20, с. 314; 27; 34, с. 64].

1.3 Інструменти стратегічного аналізу в процесі управління підприємством

Стратегічний аналіз є однією з основних складових стратегічного управління підприємством, оскільки саме він формує інформаційну основу для вибору цілей,

визначення стратегічних альтернатив і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Якщо розглядати стратегічне управління як безперервний процес забезпечення довгострокового розвитку підприємства, то стратегічний аналіз виконує в ньому діагностичну, прогностичну й оціночну функції. Він дає змогу встановити, у якому стані перебуває підприємство, які чинники впливають на його діяльність, які можливості можуть бути використані та які загрози потребують управлінської реакції [1, с. 74; 3, с. 91; 6, с. 118]. Саме тому інструменти стратегічного аналізу є необхідною передумовою не лише розроблення стратегії, а й її подальшого коригування в умовах змінного середовища.

У науковій літературі стратегічний аналіз трактується як сукупність методів, прийомів і процедур, спрямованих на дослідження зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу підприємства, його конкурентної позиції, ресурсних можливостей і перспектив розвитку [4, с. 28; 22, с. 79; 34, с. 61]. Його особливість полягає в тому, що він орієнтований не лише на фіксацію поточного стану, а й на виявлення майбутніх тенденцій. У цьому стратегічний аналіз відрізняється від оперативного або поточного аналізу, який здебільшого спрямований на оцінювання результатів діяльності за короткий період. Стратегічний аналіз має довгострокову спрямованість, тому його результати використовуються для формування стратегічних цілей, вибору напрямів розвитку та оцінювання можливих ризиків [17, с. 94; 21, с. 110; 26, с. 104].

Найбільш поширеним інструментом стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який передбачає зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Його перевага полягає у простоті, універсальності та можливості використання для підприємств різних видів діяльності. SWOT-аналіз дозволяє не лише описати поточний стан підприємства, а й сформувати стратегічні напрями розвитку шляхом поєднання внутрішніх переваг із зовнішніми можливостями або визначення заходів щодо нейтралізації загроз і слабких сторін [14, с. 282-283; 28, с. 112]. Водночас ефективність SWOT-аналізу залежить від якості зібраної інформації та об’єктивності оцінювання. Якщо чинники визначаються поверхово або без належного обґрунтування, результати аналізу можуть мати формальний характер.

Логіка SWOT-аналізу передбачає, що сильні сторони підприємства мають використовуватися для реалізації можливостей зовнішнього середовища, а слабкі сторони - враховуватися при виборі стратегії, щоб уникнути надмірних ризиків. Наприклад, якщо підприємство має кваліфікований управлінський персонал, стабільну матеріально-технічну базу й досвід роботи на ринку, ці характеристики можуть бути основою для стратегії розвитку. Якщо ж виявлено слабку інвестиційну спроможність, залежність від окремих постачальників або недостатній рівень цифровізації управління, стратегія має містити заходи щодо усунення цих обмежень [11, с. 25; 13; 31, с. 155]. Отже, SWOT-аналіз є не лише описовим, а й прикладним інструментом стратегічного управління, оскільки його результати безпосередньо впливають на вибір управлінських дій.

Іншим важливим інструментом є PEST-аналіз, який використовується для дослідження макросередовища підприємства. Він передбачає оцінювання політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників, що впливають на діяльність підприємства. У сучасних умовах доцільно застосовувати розширені модифікації цього методу, зокрема PESTEL-аналіз, який додатково враховує екологічні та правові чинники [1, с. 82; 10, с. 108; 24, с. 64]. Значення цього інструменту полягає в тому, що підприємство не може ефективно формувати стратегію без розуміння загальних тенденцій економіки, змін у законодавстві, технологічних зрушень, соціальних очікувань і ринкової кон’юнктури. Особливо важливим PEST-аналіз є в умовах криз, воєнних викликів і високої невизначеності, коли зовнішні чинники можуть швидко змінювати умови господарювання [5; 9; 16, с. 66; 32, с. 294; 33, с. 92].

Для оцінювання галузевого середовища та конкурентного тиску застосовується модель п’яти сил М. Портера. Вона дає змогу проаналізувати рівень конкуренції в галузі, загрозу появи нових конкурентів, вплив постачальників і споживачів, а також загрозу товарів або послуг-замінників [3, с. 103; 6, с. 126; 22, с. 86]. Цей інструмент є важливим для визначення привабливості ринку та вибору конкурентної поведінки підприємства. Якщо конкуренція є високою, а покупці мають значний вплив на ціни й умови співпраці, підприємству необхідно шукати шляхи підвищення цінності своєї продукції або послуг. Якщо ж галузь має високі

бар’єри входу, підприємство може використовувати це як стратегічну перевагу. Таким чином, модель п’яти сил дає змогу пов’язати стратегію підприємства з реальними умовами ринку.

У процесі стратегічного управління важливе місце займають також портфельні методи аналізу, зокрема матриця BCG, матриця McKinsey/GE та інші інструменти оцінювання стратегічних напрямів діяльності. Вони дають змогу визначити, які види продукції, послуг або бізнес-напрями є найбільш перспективними, які потребують інвестування, а які можуть бути скорочені або переглянуті [4, с. 75; 37, с. 213]. Портфельний аналіз особливо корисний для підприємств, що здійснюють кілька видів діяльності або працюють на різних сегментах ринку. Його результати допомагають оптимізувати розподіл ресурсів і сформувати збалансовану стратегію розвитку.

Важливим інструментом стратегічного аналізу є SNW-аналіз, який передбачає оцінювання внутрішнього середовища підприємства за трьома позиціями: сильна сторона, нейтральна сторона та слабка сторона. На відміну від SWOT-аналізу, SNW-аналіз детальніше концентрується саме на внутрішньому потенціалі підприємства, що дає змогу оцінити стан організаційної структури, фінансів, виробництва, маркетингу, управління, персоналу, інновацій і технологій [12, с. 73; 18; 23, с. 87]. Його застосування дозволяє виявити не лише очевидні переваги або недоліки, а й ті елементи діяльності, які перебувають на середньому рівні та можуть стати резервом майбутнього розвитку.

Окрему роль у стратегічному аналізі відіграє аналіз ресурсного потенціалу підприємства. Він спрямований на оцінювання матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, технологічних та організаційних ресурсів. Такий аналіз дає змогу визначити, чи має підприємство достатню базу для реалізації обраної стратегії [7, с. 93; 20, с. 313; 25, с. 161]. Без оцінювання ресурсного потенціалу стратегія може бути нереалістичною, оскільки навіть правильно визначені цілі не можуть бути досягнуті без відповідного забезпечення. Особливо важливо враховувати не лише обсяг ресурсів, а й ефективність їх використання, можливість мобілізації додаткових ресурсів і здатність підприємства швидко перерозподіляти їх у разі зміни обставин.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають інструменти

сценарного аналізу. Сценарний підхід передбачає розроблення кількох можливих варіантів розвитку подій залежно від зміни ключових чинників зовнішнього середовища. Це дозволяє підприємству підготувати не одну жорстку стратегію, а систему стратегічних дій для різних ситуацій [29; 30; 36]. Сценарний аналіз є особливо актуальним в умовах високої невизначеності, коли майбутнє важко прогнозувати на основі минулих тенденцій. Його використання підвищує гнучкість стратегічного управління та дає змогу швидше реагувати на зміну ринкових, фінансових або безпекових умов.

Основні інструменти стратегічного аналізу та їх призначення подано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Основні інструменти стратегічного аналізу в процесі управління підприємством

Інструмент стратегічного аналізу	Основне призначення	Результат використання
SWOT-аналіз	Оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Визначення стратегічних напрямів розвитку
PEST / PESTEL-аналіз	Аналіз макросередовища підприємства	Виявлення зовнішніх чинників впливу
Модель п’яти сил М. Портера	Дослідження конкурентного середовища	Оцінювання галузевої привабливості та рівня конкуренції
Портфельний аналіз	Оцінювання напрямів діяльності або бізнес-портфеля	Визначення пріоритетів інвестування та розвитку
SNW-аналіз	Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Виявлення сильних, нейтральних і слабких позицій
Аналіз ресурсного потенціалу	Оцінювання ресурсів і можливостей підприємства	Визначення реалістичності стратегічних цілей
Сценарний аналіз	Розроблення альтернативних варіантів майбутнього розвитку	Підвищення гнучкості стратегічного управління

Джерело: складено на основі [1, с. 74-82; 3, с. 91-103; 4, с. 75; 6, с. 118-126; 10, с. 108; 14, с. 282-283; 22, с. 79-86; 26, с. 104; 34, с. 61]

Слід зазначити, що жоден інструмент стратегічного аналізу не є універсальним. Кожен із них має власне призначення, переваги та обмеження. SWOT-аналіз є зручним для узагальнення результатів дослідження, але потребує попереднього збирання якісної інформації. PEST-аналіз дозволяє оцінити зовнішні чинники, проте не показує внутрішні можливості підприємства. Портфельні методи корисні для розподілу ресурсів, але менш придатні для підприємств з одним основним видом діяльності.

Сценарний аналіз підвищує готовність до невизначеності, однак потребує значного аналітичного опрацювання [8, с. 36; 17, с. 95; 35, с. 366]. Тому на практиці доцільно використовувати не один метод, а їх поєднання.

Комплексне застосування інструментів стратегічного аналізу дозволяє підвищити якість стратегічних рішень, оскільки забезпечує більш повне бачення ситуації. Спочатку доцільно проаналізувати внутрішній потенціал підприємства, далі дослідити галузеві умови та конкуренцію, потім оцінити макросередовище за допомогою PEST- або PESTEL-аналізу, а на завершальному етапі узагальнити результати за допомогою SWOT-аналізу. Така логіка дає змогу перейти від збору інформації до формування конкретних стратегічних висновків [24, с. 66; 28, с. 113; 37, с. 214]. У цифровій економіці цей процес може бути доповнений використанням інформаційних систем, аналітичних платформ і баз даних, які підвищують швидкість та точність управлінського аналізу [11, с. 26; 13; 31, с. 156].

Отже, інструменти стратегічного аналізу є необхідною складовою процесу управління підприємством, оскільки вони забезпечують інформаційну, аналітичну та методичну основу для формування й реалізації стратегії. Їх використання дає змогу оцінити зовнішнє середовище, внутрішній потенціал, конкурентну позицію, ресурсні можливості та перспективи розвитку підприємства. Найбільш поширеними інструментами є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п’яти сил М. Портера, портфельні методи, SNW-аналіз, аналіз ресурсного потенціалу та сценарний аналіз. Ефективність стратегічного аналізу залежить не лише від вибору конкретного методу, а й від комплексності його застосування, достовірності інформації та здатності менеджменту перетворювати аналітичні результати на практичні управлінські рішення.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОНАСТИРИСЬКИЙ АГРОБУД»

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його внутрішнього середовища

ТОВ «Монастириський агробуд» є суб'єктом господарювання будівельної галузі, діяльність якого пов'язана з виконанням будівельних робіт і забезпеченням потреб ринку Тернопільської області в об'єктах житлового та нежитлового призначення. Підприємство зареєстроване 25.08.2005 р., має статутний капітал у розмірі 469,4 тис. грн., а його місцезнаходженням зазначено: Тернопільська обл., м. Монастириська, вул. Шевченка, 146.

За характером діяльності підприємство можна віднести до компаній комплексного будівельного профілю, для яких важливими є поєднання виробничого досвіду, технічного забезпечення, кваліфікованого персоналу та здатності організовувати виконання робіт на різних етапах реалізації будівельного проєкту.

Основним напрямом діяльності ТОВ «Монастириський агробуд» є виконання будівельних робіт житлового, комерційного, інфраструктурного та господарського призначення. Підприємство здійснює будівництво об'єктів «під ключ», що передбачає не лише безпосереднє виконання будівельно-монтажних робіт, а й участь у підготовці проєктних рішень, доборі матеріалів, комплектації об'єкта, облаштуванні території та контролі якості на кожному етапі робіт. Такий підхід відповідає сучасним вимогам будівельного ринку, де замовники зацікавлені не в окремій послузі, а в комплексному вирішенні будівельного завдання.

Важливою характеристикою підприємства є універсальність його видів робіт, до яких належить будівництво житлових і комерційних будівель, спорудження та ремонт дорожньої інфраструктури, благоустрій територій, облаштування прибудинкових ділянок, виконання робіт із зовнішніми та внутрішніми інженерними мережами, а також використання будівельних матеріалів і конструкцій у межах реалізації проєктів. Саме така диверсифікація діяльності дає змогу ТОВ «Монастириський агробуд» бути більш стійким до сезонних коливань попиту та

змін у структурі замовлень.

Для будівельної організації важливим є дотримання принципу комплексного підходу. Він полягає в тому, що кожен об’єкт розглядається як цілісний проєкт: від формування технічного завдання і вибору конструктивних рішень до завершального облаштування території. Такий підхід підвищує керованість процесу будівництва, дозволяє скоротити ризики неузгодженості між окремими етапами робіт і забезпечує вищий рівень відповідальності виконавця перед замовником.

Характеристику основних напрямів діяльності ТОВ «Монастириський агробуд» подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні напрями діяльності ТОВ «Монастириський агробуд»

Напрям діяльності	Зміст робіт
Будівництво житлових і комерційних будівель	Зведення об’єктів різного призначення, участь у реалізації будівельних проєктів
Будівництво та ремонт доріг	Виконання робіт з асфальтування, поточного і капітального ремонту покриттів
Благоустрій територій	Облаштування прибудинкових і громадських територій, озеленення, освітлення, водовідведення
Інженерні мережі	Прокладання та ремонт водопроводу, каналізації, електромереж, систем опалення і вентиляції
Комплексне будівництво «під ключ»	Організація повного циклу робіт від проєктного рішення до здачі об’єкта

ТОВ «Монастириський агробуд» можна охарактеризувати як регіональне будівельне підприємство, стратегічний потенціал якого формується завдяки комплексності послуг, орієнтації на якість виконання робіт, використанню професійного досвіду та здатності працювати з об’єктами різного призначення. Його діяльність багато в чому залежить від стану будівельного ринку, попиту з боку приватних і корпоративних замовників, доступності матеріалів, рівня конкуренції та ефективності внутрішньої організації управління.

Внутрішнє середовище ТОВ «Монастириський агробуд» доцільно розглядати як сукупність організаційних, виробничих, кадрових, фінансових, управлінських і ресурсних характеристик, які визначають можливості підприємства у сфері реалізації будівельних проєктів. Внутрішнє середовище перебуває під безпосереднім управлінським впливом керівництва підприємства. Саме тому його аналіз дає змогу визначити реальний потенціал підприємства, сильні й слабкі сторони його функціонування, рівень організованості управління, ефективність використання

ресурсів і здатність забезпечувати стабільний розвиток у будівельній галузі.

Результати діяльності ТОВ «Монастириський агробуд» значною мірою залежать від здатності узгодити різні елементи виробничого процесу: підготовку проєктної документації, постачання матеріалів, використання техніки та обладнання, організацію роботи будівельних бригад, контроль якості, дотримання строків виконання робіт, безпеку праці та фінансове забезпечення кожного етапу реалізації проєкту. Управлінська система підприємства має забезпечувати координацію між усіма зазначеними елементами.

Організаційна структура управління ТОВ «Монастириський агробуд» належить до лінійно-функціонального типу (рисунок 2.1). На чолі підприємства перебуває директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю товариства, координує роботу основних напрямів, приймає ключові управлінські рішення та відповідає за досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства.

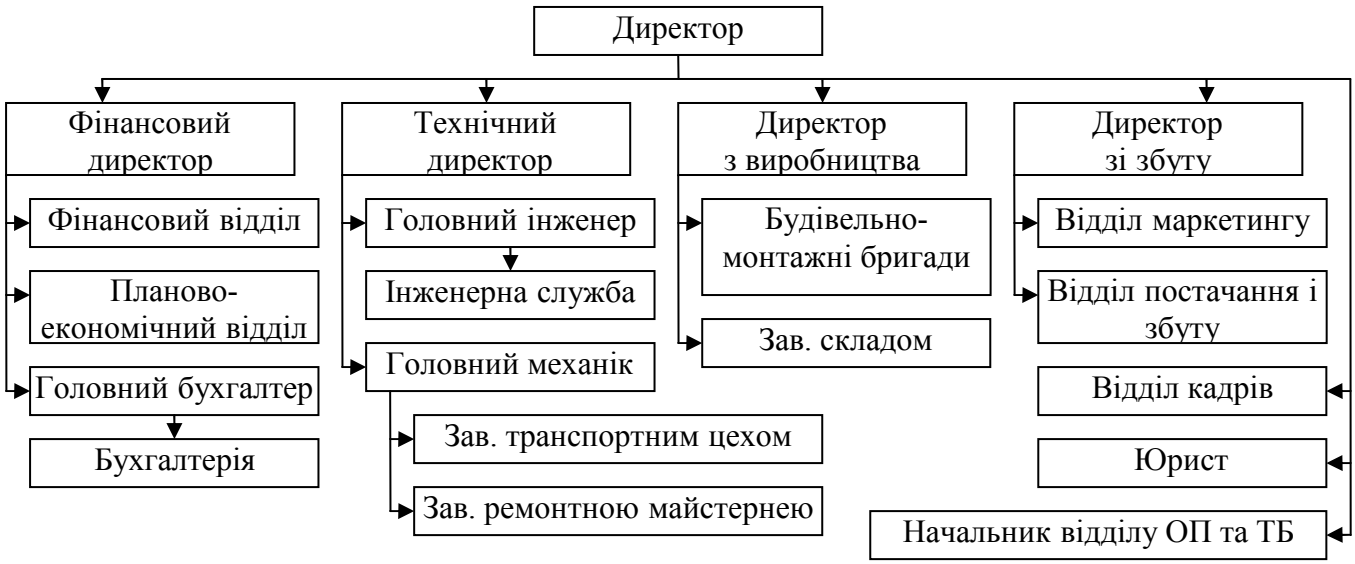


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Монастириський агробуд»

Безпосередньо директору підпорядковуються чотири основні керівники функціональних напрямів: фінансовий директор, технічний директор, директор з виробництва та директор зі збуту. Окремо в структурі виділено відділ кадрів, юриста та начальника відділу охорони праці й техніки безпеки, що свідчить про увагу підприємства до кадрового, правового та безпекового забезпечення діяльності.

Фінансовий директор відповідає за фінансово-економічне управління підприємством. У його підпорядкуванні перебувають фінансовий відділ, планово-економічний відділ і бухгалтерія. Така побудова дозволяє здійснювати облік,

планування, контроль витрат, аналіз фінансових результатів і забезпечувати раціональне використання коштів.

Технічний директор координує технічне забезпечення виробничої діяльності. Йому підпорядковуються головний інженер, інженерна служба та головний механік. У свою чергу, головний механік контролює роботу завідувача транспортним цехом і завідувача ремонтною майстернею. Це дає змогу підтримувати належний стан техніки, транспорту, обладнання та інженерного супроводу будівельних робіт.

Директор з виробництва відповідає за безпосереднє виконання будівельних робіт. У його підпорядкуванні перебувають будівельно-монтажні бригади та завідувач складом, що дозволяє забезпечувати організацію виробничого процесу, розподіл матеріалів, контроль виконання робіт і дотримання строків будівництва.

Директор зі збуту керує відділом маркетингу та відділом постачання і збуту. Цей напрям забезпечує пошук замовників, просування послуг підприємства, роботу з постачальниками, укладання договорів і організацію матеріального забезпечення.

Загалом організаційна структура ТОВ «Монастириський агробуд» є ефективною, оскільки охоплює фінансові, технічні, виробничі, збутові, кадрові та правові функції, необхідні для ефективної реалізації будівельних проєктів.

Внутрішнє середовище підприємства також характеризується його фінансово-господарськими результатами. В таблиці 2.2 наведені основні показники діяльності ТОВ «Монастириський агробуд» за 2023-2025 роки, аналіз яких проведемо нижче.

Таблиця 2.2 - Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Монастириський агробуд» за 2023-2025 роки

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, тис. грн.	Відхилення, %
Чистий дохід підприємства, тис. грн.	101098	93878	113556	12458	12,32
Собівартість реалізованих робіт, тис. грн.	75899	70148	84158	8258,9	10,88
Валовий прибуток підприємства, тис. грн.	25199	23730	29398	4198,7	16,66
Чистий прибуток підприємства, тис. грн.	3143,3	1798,4	3521,2	377,9	12,02
Власний капітал, тис. грн.	7603,9	17912	19097	11493	151,15
Позиковий капітал, тис. грн.	25372	16476	9749,6	-15623	-61,57
Необоротні активи, тис. грн.	25229	22295	18370	-6860	-27,19
Оборотні активи, тис. грн.	7738,9	12083	10467	2727,9	35,25
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	77	79	72	-5	-6,49
Фонд оплати праці, тис. грн.	15077	17688	17729	2651,8	17,59

З таблиці бачимо, що протягом 2023-2025 років ТОВ «Монастириський агробуд» загалом зберігало позитивну динаміку основних результативних показників, хоча 2024 рік був менш успішним порівняно з 2023 і 2025 роками. Загальне зростання чистого доходу за аналізований період становило 12457,7 тис. грн., або 12,32%. Така динаміка свідчить про те, що підприємство змогло відновити та наростити обсяги діяльності після спаду у 2024 році, викликаного нерівномірністю виконання проєктів, сезонністю будівельних робіт, зміною кількості замовлень, коливанням вартості матеріалів та різною тривалістю реалізації об’єктів.

Собівартість реалізованих робіт також зросла: з 75899,3 тис. грн. у 2023 році до 84158,2 тис. грн. у 2025 році. Відхилення становило 8258,9 тис. грн., або 10,88%. Темпи зростання собівартості були нижчими за темпи зростання чистого доходу. Це є позитивною ознакою, оскільки свідчить про поліпшення співвідношення між доходами та витратами. Ціни на будівельні матеріали, паливо, енергоресурси, транспортні послуги й оплату праці можуть суттєво впливати на кінцеву прибутковість виконаних робіт, тому контроль собівартості є вкрай важливим. Зниження або стримування витрат при зростанні доходів є одним з резервів підвищення ефективності ТОВ «Монастириський агробуд».

Валовий прибуток підприємства збільшився з 25198,9 тис. грн. у 2023 році до 29397,6 тис. грн. у 2025 році. Приріст становив 4198,7 тис. грн., або 16,66%. Така динаміка є позитивною для внутрішнього середовища, оскільки валовий прибуток формує основу для покриття адміністративних, збутових, фінансових та інших витрат, а також для отримання чистого прибутку. У 2024 році валовий прибуток був нижчим, ніж у 2023 році, однак у 2025 році підприємство перевищило рівень обох попередніх років.

Загальний приріст чистого прибутку за аналізований період становив 377,9 тис. грн., або 12,02%. Попри те, що зростання чистого прибутку є не таким значним, як зростання валового прибутку, сам факт прибуткової діяльності протягом усіх трьох років є позитивною характеристикою внутрішнього середовища ТОВ «Монастириський агробуд». Це означає, що підприємство здатне генерувати фінансовий результат навіть в умовах коливання доходів і витрат. Водночас спад

прибутку у 2024 році свідчить про вразливість підприємства до зміни зовнішніх або внутрішніх чинників, зокрема зміни собівартості, структури робіт, обсягів замовлень та адміністративних витрат.

Особливо показовою є динаміка власного та позикового капіталу. Власний капітал зріс із 7603,9 тис. грн. у 2023 році до 19096,9 тис. грн. у 2025 році, тобто на 11493 тис. грн., або на 151,15%. Це є однією з найсильніших позитивних змін у внутрішньому середовищі підприємства. Збільшення власного капіталу свідчить про зростання автономії підприємства та можливостей самостійного фінансування діяльності. Одночасно позиковий капітал скоротився з 25372,1 тис. грн. у 2023 році до 9749,6 тис. грн. у 2025 році, тобто на 15623 тис. грн., або на 61,57%. Для будівельної компанії така тенденція є позитивною, оскільки висока кредитна або боргова залежність створює ризики в умовах нерівномірного надходження коштів за виконані роботи.

Необоротні активи підприємства зменшилися з 25229,3 тис. грн. у 2023 році до 18369,5 тис. грн. у 2025 році (на 27,19%). Така динаміка може мати різні причини: амортизація основних засобів, вибуття частини обладнання, продаж або списання активів, зміна структури майна. Для ТОВ «Монастириський агробуд» це потребує додаткової уваги, оскільки матеріально-технічна база є важливим чинником виконання робіт. Якщо скорочення необоротних активів пов’язане з оновленням структури майна або відмовою від неефективних активів, воно може бути виправданим. Якщо ж воно свідчить про зношення техніки чи недостатнє оновлення основних засобів, це може стати слабкою стороною внутрішнього середовища.

Оборотні активи, навпаки, збільшилися з 7738,9 тис. грн. у 2023 році до 10466,8 тис. грн. у 2025 році (на 35,25%). Зростання оборотних активів є позитивним, оскільки воно свідчить про збільшення запасів, грошових коштів, дебіторської заборгованості та інших елементів, необхідних для забезпечення поточної діяльності.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилася з 77 осіб у 2023 році до 72 осіб у 2025 році, тобто на 5 осіб, або на 6,49%. Водночас фонд оплати праці зріс із 15077,2 тис. грн. до 17729 тис. грн., тобто на 2651,8 тис. грн., або на 17,59%. Така динаміка свідчить про зростання середніх витрат на оплату праці при

скороченні чисельності персоналу. Це означає утримання більш кваліфікованих працівників за рахунок підвищення рівня оплати та зміну структури персоналу за рахунок зростання трудомісткості окремих робіт. Для внутрішнього середовища підприємства така тенденція має подвійне значення. З одного боку, вищий рівень оплати праці сприяє мотивації працівників і збереженню професійних кадрів. З іншого боку, скорочення чисельності персоналу створює ризик перевантаження працівників та нестачі робочої сили під час виконання кількох проєктів одночасно.

Для глибшої оцінки внутрішнього середовища підприємства необхідно проаналізувати показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності ТОВ «Монастириський агробуд» за 2023-2025 роки

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р.	Відхилення, %
1 Ліквідність і платоспроможність					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0324	0,0709	0,0435	0,0111	34,26
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,43	1,01	0,66	0,23	53,49
Коефіцієнт покриття	0,62	1,24	0,99	0,37	59,68
2 Фінансова стійкість					
Коефіцієнт фінансової автономії	0,26	0,55	0,61	0,35	134,62
Коефіцієнт фінансового ризику	3,76	0,97	0,47	-3,29	-87,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-2,61	-0,25	0,04	2,65	-101,5
3 Ділова активність					
Коефіцієнт оборотності активів	3,45	2,88	3,64	0,19	5,51
Час обороту активів, днів	104,35	125	98,9	-5,45	-5,22
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	14,96	5,53	5,49	-9,47	-63,3
Час обороту власного капіталу, днів	24,06	65,1	65,57	41,51	172,53
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	14,69	8,21	10,01	-4,68	-31,86
Час обороту оборотного капіталу, днів	24,51	43,85	35,96	11,45	46,72
Час операційного циклу, днів	29,14	32,52	27,69	-1,45	-4,98

Показники ліквідності свідчать про здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов’язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс із 0,0324 у 2023 році до 0,0435 у 2025 році. Хоча відносне зростання становить 34,26%, сам рівень показника залишається невисоким. Це означає, що частка найбільш ліквідних активів, які можуть бути негайно використані для погашення поточних зобов’язань, є обмеженою. Для будівельного підприємства така ситуація є досить

поширеною, оскільки значна частина коштів вкладена в матеріали, незавершені роботи, дебіторську заборгованість та техніку. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс із 0,43 у 2023 році до 0,66 у 2025 році, хоча у 2024 році він досягав 1,01. Така динаміка свідчить про поліпшення платоспроможності порівняно з 2023 роком, але також показує погіршення у 2025 році порівняно з 2024 роком. Коефіцієнт покриття збільшився з 0,62 до 0,99, тобто майже досяг рівня, за якого оборотні активи дорівнюють поточним зобов'язанням. Це є позитивною тенденцією, оскільки у 2023 році ТОВ «Монастириський агробуд» мало суттєво нижчий запас поточної платоспроможності.

Показники фінансової стійкості демонструють значне зміцнення внутрішньої фінансової бази підприємства. Коефіцієнт фінансової автономії зріс із 0,26 у 2023 році до 0,61 у 2025 році. Така динаміка є сильною стороною внутрішнього середовища, оскільки підвищує стійкість підприємства до зовнішніх фінансових ризиків, зміни умов кредитування та затримок платежів від замовників. Коефіцієнт фінансового ризику знизився з 3,76 у 2023 році до 0,47 у 2025 році, тобто співвідношення позикового і власного капіталу суттєво покращилося. Для ТОВ «Монастириський агробуд» це позитивна зміна, адже зниження фінансового ризику дає змогу вільніше планувати розвиток, брати участь у довгострокових проєктах і зменшувати залежність від зовнішніх кредиторів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу також покращився: з -2,61 у 2023 році до 0,04 у 2025 році, тобто підприємство поступово переходить до більш гнучкої структури капіталу, хоча рівень маневреності поки що залишається низьким.

Показники ділової активності дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи. Коефіцієнт оборотності активів зріс із 3,45 у 2023 році до 3,64 у 2025 році, а час обороту активів скоротився зі 104,35 до 98,90 дня. Це позитивна тенденція, оскільки активи почали швидше генерувати дохід. Для ТОВ «Монастириський агробуд» це свідчить про ефективніше використання ресурсів, швидше виконання робіт та поліпшення організації операційного циклу. Водночас коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшився з 14,96 до 5,49, а час його обороту зріс із 24,06 до 65,57 дня. Така зміна не обов'язково є негативною, оскільки вона пов'язана зі значним зростанням власного капіталу. Проте

підприємству важливо забезпечити, щоб збільшення власного капіталу супроводжувалося відповідним зростанням доходів і прибутку.

Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу зменшився з 14,69 у 2023 році до 10,01 у 2025 році, а час обороту оборотного капіталу збільшився з 24,51 до 35,96 дня. Це свідчить про уповільнення обороту оборотних ресурсів порівняно з 2023 роком, хоча у 2025 році ситуація була кращою, ніж у 2024 році. У будівельній сфері уповільнення обороту оборотного капіталу пояснюється збільшенням запасів матеріалів, тривалішим виконанням робіт, накопиченням дебіторської заборгованості та особливостями розрахунків із замовниками. Час операційного циклу скоротився з 29,14 дня у 2023 році до 27,69 дня у 2025 році, що є позитивною ознакою і означає, що загальна тривалість перетворення ресурсів у результат діяльності трохи зменшилася.

Оцінюючи внутрішнє середовище підприємства, доцільно застосувати ресурсний підхід, за яким потенціал підприємства формується через сукупність матеріальних, фінансових, трудових, організаційних, технологічних та інформаційних ресурсів. Для ТОВ «Монастириський агробуд» матеріально-технічні ресурси є базою виконання будівельних робіт. До них належать інструменти, обладнання, будівельна техніка, транспорт, складські приміщення, виробничі площі та матеріали. Враховуючи скорочення необоротних активів, підприємству доцільно звернути увагу на стан основних засобів і потребу в їх оновленні. Навіть за позитивної фінансової динаміки недостатнє технічне оновлення може обмежувати можливості виконання складніших або масштабніших будівельних проєктів.

Фінансові ресурси підприємства за аналізований період зміцнилися, про що свідчить зростання власного капіталу та зниження позикового. Це створює кращі передумови для стратегічного розвитку, оскільки підприємство має більшу фінансову самостійність. Разом із тим, ліквідність залишається сферою, яка потребує контролю. ТОВ «Монастириський агробуд» необхідно підтримувати достатній рівень оборотних коштів, контролювати дебіторську заборгованість і погоджувати графіки оплати з фактичним графіком виконання робіт.

Трудові ресурси підприємства характеризуються зменшенням чисельності працівників при зростанні фонду оплати праці. Це свідчить про необхідність

утримання працівників в умовах конкуренції за робочу силу. Для будівельної галузі кадрове питання є одним із ключових, оскільки дефіцит кваліфікованих будівельників, інженерів, майстрів і технічних фахівців обмежує можливості підприємства. Внутрішня стратегія ТОВ «Монастириський агробуд» повинна передбачати не лише оплату праці, а й навчання, підвищення кваліфікації, мотивацію, безпеку праці та формування відповідальності за якість виконання робіт.

Організаційний потенціал ТОВ «Монастириський агробуд» полягає у здатності поєднувати різні напрями діяльності в єдину систему. Будівництво житлових і нежитлових об’єктів, благоустрій, інженерні мережі та дорожньо-ремонтні роботи мають різну технологічну логіку, але можуть взаємно доповнювати одне одного. Наприклад, комплексне будівництво об’єкта включає зведення будівлі, прокладання комунікацій, облаштування під’їздів, благоустрій території та виконання супутніх ремонтних робіт. Оскільки ТОВ «Монастириський агробуд» здатне організувати ці процеси в межах одного проєкту, це підвищує його привабливість для замовників. Водночас диверсифікація потребує якісного управління, оскільки кожен напрям має власні ризики, витрати, вимоги до персоналу та матеріалів.

Організаційний потенціал підприємства невід’ємно пов’язаний з маркетингом і комунікаціями, які відіграють важливу роль у залученні замовників, формуванні ділової репутації та просуванні будівельних послуг на регіональному ринку. До сильних сторін цієї сфери можна віднести наявність різних напрямів діяльності, що дає змогу підприємству пропонувати комплексні рішення для приватних, корпоративних і комунальних замовників. Додатковою перевагою є можливість просувати послуги «під ключ», поєднуючи будівництво, благоустрій та інженерні роботи. Водночас слабкою стороною є недостатня активність маркетингових комунікацій, обмежене використання цифрових каналів просування, слабка публічна презентація виконаних об’єктів і недостатній розвиток бренду підприємства.

Важливим аспектом внутрішнього середовища є якість управління. У будівельній сфері управлінські помилки можуть швидко перетворюватися на фінансові втрати: неправильний розрахунок кошторису, затримка постачання матеріалів, неузгодженість графіків, низька якість робіт або порушення строків

знижують прибутковість проєкту. Тому керівництво ТОВ «Монастириський агробуд» повинно забезпечувати планування, координацію, контроль і коригування діяльності. На рівні стратегічного управління важливо визначати, які види робіт є найбільш прибутковими, які сегменти ринку мають перспективи, які ресурси потребують оновлення, а які внутрішні процеси слід удосконалити.

В таблиці 2.4 згрупуємо сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища ТОВ «Монастириський агробуд».

Таблиця 2.4 - Сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища ТОВ «Монастириський агробуд»

Сфера внутрішнього середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони / проблемні аспекти
Організаційне управління	Чітка управлінська ієрархія, розподіл функцій, можливість контролю	Можлива тривалість погодження рішень
Виробництво	Комплексність робіт, здатність виконувати різні будівельні завдання	Потреба в постійній координації різних напрямів
Фінанси	Зростання доходу, прибутку та власного капіталу, зниження позикового капіталу	Низька абсолютна ліквідність, потреба в контролі грошових потоків
Матеріально-технічна база	Наявність основи для виконання будівельних робіт	Скорочення необоротних активів може свідчити про потребу оновлення
Персонал	Зростання фонду оплати праці, можливість утримання кваліфікованих кадрів	Скорочення чисельності працівників
Маркетинг і комунікації	Наявність ринкового досвіду та різних напрямів робіт	Недостатній розвиток реклами, комунікацій і просування
Якість і безпека	Орієнтація на контроль якості та дотримання вимог охорони праці	Потреба в постійному технічному контролі та навчанні

Таким чином, внутрішнє середовище ТОВ «Монастириський агробуд» загалом можна оцінити як достатньо стійке. До сильних сторін підприємства належать досвід роботи в будівельній сфері, комплексність послуг, диверсифікація напрямів діяльності, зростання чистого доходу, прибутковість, посилення власного капіталу, зниження залежності від позикових джерел фінансування, наявність ефективної організаційної структури та можливість виконання різних видів будівельних робіт. Разом із тим, проблемними аспектами залишаються невисокий рівень абсолютної ліквідності, скорочення необоротних активів, зменшення чисельності працівників, потреба в оновленні матеріально-технічної бази, недостатній розвиток маркетингової політики та комунікацій із ринком.

2.2 Дослідження зовнішнього середовища підприємства

Зовнішнє середовище ТОВ «Монастириський агробуд» доцільно досліджувати у двох площинах: середовище прямого впливу, яке безпосередньо визначає умови взаємодії підприємства із замовниками, конкурентами, постачальниками та іншими учасниками ринку, і середовище непрямого впливу, що формується під дією політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників.

Для оцінювання середовища прямого впливу застосуємо модель п’яти сил М. Портера. Вона дозволяє визначити, наскільки привабливою є галузь для підприємства, які сили створюють найбільший тиск і в яких напрямах слід посилювати стратегію управління. Для ТОВ «Монастириський агробуд» найбільш важливими є конкуренція між діючими будівельними компаніями, вплив замовників, залежність від постачальників матеріалів, загроза появи нових учасників ринку та наявність замінників будівельних послуг.

Пряма конкуренція на будівельному ринку Чортківського району Тернопільської області є відчутною. Серед регіональних конкурентів можна назвати ТОВ «ТОМ-ІНВЕСТБУД», яке позиціонує себе як проєктно-будівельна компанія, що проєктує, будує й облаштовує об’єкти різного призначення з 2005 року, має понад 20 років досвіду та понад 200 реалізованих проєктів. До конкурентного середовища також належить ПП «Тернобуд», яке понад 20 років працює на будівельному ринку Тернопільщини та має близько 300 завершених об’єктів. У сегменті житлового та комерційного будівництва значний вплив мають ТОВ «Креатор-Буд», що реалізує проєкти у Тернополі та містах області, і ПП «Монастириська Будконтроль», який працює на ринку з 2010 року та збудував понад 50 тис. м^2 житла. Ще одним помітним гравцем є ТОВ «Там Де Дім», який визначає себе як девелоперську компанію повного циклу.

Вплив споживачів на підприємство є високим, оскільки будівельні роботи мають значну вартість, а замовники ретельно оцінюють ціну, якість, строки виконання, гарантії та репутацію виконавця. Для приватних і корпоративних замовників важливо отримати не окрему послугу, а комплексне вирішення будівельного завдання: від підготовки об’єкта до завершального благоустрою. Саме тому ТОВ «Монастириський агробуд» має підтримувати конкурентну якість робіт,

гнучку цінову політику та здатність виконувати замовлення «під ключ».

Вплив постачальників також є суттєвим, оскільки вартість будівельних матеріалів, палива, інженерного обладнання, металоконструкцій, бетону, деревини та логістичних послуг прямо впливає на собівартість робіт. Постачальники мають значний вплив, адже від ціни сировини та матеріалів залежить остаточна ціна виконаних робіт. Для зниження такого впливу підприємству доцільно працювати з кількома постачальниками, укладати довгострокові угоди, формувати запаси критично важливих матеріалів і контролювати якість закупівель.

Загроза входу нових конкурентів є середньою. З одного боку, будівельний ринок є привабливим, особливо за наявності попиту на житло, ремонт, благоустрій та інфраструктурні роботи. З іншого боку, бар'єри входу залишаються помітними: необхідні кваліфіковані працівники, техніка, досвід, дозвільна документація, репутація, фінансові ресурси й налагоджені зв'язки з постачальниками та замовниками. Загроза замінників для підприємства є помірною: будівництво як послугу складно повністю замінити, однак замовники можуть обирати альтернативні формати реалізації проєкту, наприклад, індивідуальні бригади, вузькоспеціалізованих підрядників, модульне будівництво або купівлю готової нерухомості замість замовлення будівництва.

Оцінка середовища прямого впливу ТОВ «Монастириський агробуд» за моделлю п'яти сил М. Портера узагальнена у таблиці 2.5.

З таблиці бачимо, що середовище прямого впливу для ТОВ «Монастириський агробуд» є достатньо напруженим. Найбільший тиск створюють конкуренти, замовники та постачальники. Водночас наявність досвіду, комплексність робіт і регіональна спеціалізація дають підприємству можливість утримувати позиції за умови активного управління якістю, собівартістю та репутацією.

Середовище непрямого впливу охоплює чинники, які підприємство не може контролювати безпосередньо, але повинне враховувати при формуванні стратегії управління. Для будівельного підприємства такими чинниками є державна політика у сфері будівництва, макроекономічна ситуація, купівельна спроможність населення, технологічні зміни, екологічні вимоги та нормативно-правове регулювання. PESTEL-аналіз дозволяє не лише визначити характер впливу цих

чинників, а й сформувати відповідну програму дій (таблиця 2.6).

Таблиця 2.5 - Оцінка середовища прямого впливу ТОВ «Монастириський агробуд» за моделлю п’яти сил М. Портера

Сила конкуренції	Прояв для підприємства	Рівень впливу	Основні учасники / приклади	Наслідки для підприємства	Рекомендована управлінська реакція
Конкуренція між діючими компаніями	На ринку діють досвідчені будівельні й девелоперські компанії	Високий	ТОМ-ІНВЕСТБУД, Тернобуд, Креатор-Буд, Будконтроль, Там Де Дім	Посилення боротьби за замовників, тиск на ціну та якість	Підвищення якості, комплексність послуг, розвиток репутації
Вплив споживачів	Замовники порівнюють ціну, строки, гарантії, досвід і якість	Високий	Приватні особи, громади, бізнес-замовники	Необхідність гнучких умов і прозорої договірної роботи	Індивідуальні пропозиції, контроль строків, сервісний підхід
Вплив постачальників	Ціни на матеріали та логістику формують собівартість	Високий	Постачальники бетону, металу, деревини, інженерного обладнання	Зростання витрат і ризик зриву строків	Диверсифікація постачальників, довгострокові договори
Загроза нових конкурентів	Нові компанії можуть входити в окремі сегменти ринку	Середній	Малі підрядники, спеціалізовані ремонтні бригади	Посилення конкуренції в невеликих проєктах	Закріплення клієнтської бази, підвищення довіри
Загроза послуг-замінників	Замовники можуть обирати альтернативні способи реалізації проєкту	Середній	Самостійне будівництво, модульні рішення, купівля готових об’єктів	Часткове зменшення попиту на комплексні роботи	Акцент на перевагах будівництва «під ключ»

За результатами PESTEL-аналізу можна зробити висновок, що найбільш негативний вплив на діяльність ТОВ «Монастириський агробуд» мають правові чинники, сумарний результат яких становить -4,4. Це пояснюється високою зарегульованістю будівельної сфери, необхідністю дотримання будівельних норм, складністю дозвільних процедур, вимогами охорони праці та наявністю договірних ризиків. Для підприємства це означає потребу в посиленому юридичному супроводі, контролі якості документації та систематичному моніторингу змін у законодавстві.

Другу за силою негативного впливу групу становлять економічні чинники, сумарний результат яких дорівнює -2,95. Найбільшу загрозу створюють зростання цін на будівельні матеріали, інфляція, обмежений доступ до кредитних ресурсів і зміна платоспроможності замовників. Для ТОВ «Монастириський агробуд» це

означає необхідність ретельного кошторисного планування, перегляду цінових умов у договорах, диверсифікації замовників і контролю грошових потоків.

Таблиця 2.6 - PESTEL-аналіз середовища непрямого впливу

Група чинників	Напрям вплив у (+/-)	Ваговий коефіцієнт	Оцінка сили впливу (1-5)	Результат впливу	Програма дій підприємства
1	2	3	4	5	6
Політичні чинники					
Державні програми відновлення та розвитку інфраструктури	+	0,25	5	1,25	Відстежувати державні й місцеві програми, брати участь у тендерах
Воєнні ризики та загальна політична нестабільність	-	0,3	5	-1,5	Формувати резерви матеріалів, мати альтернативні плани виконання робіт
Зростання ролі територіальних громад у замовленні будівельних робіт	+	0,2	4	0,8	Розвивати співпрацю з громадами Чортківського району зокрема та Тернопільської області загалом
Зміна обсягів бюджетного фінансування будівництва	-	0,25	4	-1	Диверсифікувати портфель замовників, посилювати роботу з приватним сектором
Разом за політичними чинниками		1		-0,45	Вплив помірно негативний
Економічні чинники					
Зростання цін на будівельні матеріали	-	0,3	5	-1,5	Укладати довгострокові договори з постачальниками, контролювати кошториси
Інфляція та подорожчання будівельних робіт	-	0,25	5	-1,25	Передбачати цінові застереження у договорах
Наявність попиту на житлове й комерційне будівництво	+	0,2	4	0,8	Просувати комплексні будівельні послуги «під ключ»
Обмеженість доступу до кредитних ресурсів	-	0,15	4	-0,6	Підвищувати частку власного фінансування, контролювати боргове навантаження
Зміна платоспроможності замовників	-	0,1	4	-0,4	Запроваджувати гнучкі умови оплати та поетапне фінансування робіт
Разом за економічними чинниками		1		-2,95	Вплив сильний негативний
Соціальні чинники					
Потреба населення у якісному житлі та комерційних приміщеннях	+	0,25	4	1	Орієнтувати пропозиції на якість, функціональність і доступність
Міграція населення та дефіцит кваліфікованої робочої сили	-	0,25	4	-1	Утримувати працівників через оплату, навчання і безпечні умови праці
Зростання вимог замовників до комфорту, благоустрою й інженерних рішень	+	0,2	4	0,8	Розвивати комплексний підхід до будівництва та благоустрою
Висока чутливість замовників до ціни	-	0,2	3	-0,6	Формувати кілька цінових пакетів робіт
Зростання значення репутації та рекомендацій на локальному ринку	+	0,1	4	0,4	Активніше демонструвати виконані об’єкти та відгуки замовників
Разом за соціальними чинниками		1		0,6	Вплив помірно позитивний

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
Технологічні чинники					
Поява нових будівельних матеріалів і технологій	+	0,25	4	1	Використовувати сучасні матеріали та технологічні рішення
Цифровізація проєктування, кошторисів і управління роботами	+	0,25	4	1	Впроваджувати цифрові інструменти планування та контролю
Зношення техніки й обладнання	-	0,2	4	-0,8	Планувати оновлення матеріально-технічної бази
Розвиток енергоефективного будівництва	+	0,2	5	1	Розвивати компетенції у сфері енергоощадних рішень
Потреба у спеціалізованих технологіях для інженерних мереж і благоустрою	+	0,1	3	0,3	Навчати персонал і залучати профільних партнерів
Разом за технологічними чинниками		1		2,5	Вплив сильний позитивний
Екологічні чинники					
Посилення вимог до поводження з будівельними відходами	-	0,3	4	-1,2	Організувати контроль збору, сортування та вивезення відходів
Попит на екологічні будівельні матеріали	+	0,2	3	0,6	Пропонувати замовникам екологічні матеріали та рішення
Вплив будівельних робіт на стан територій громад	-	0,2	3	-0,6	Узгоджувати роботи з вимогами благоустрою та мінімізувати шкоду довкіллю
Зростання вимог до енергоефективності будівель	+	0,2	4	0,8	Використовувати теплоізоляційні та енергоощадні технології
Потреба у раціональному використанні матеріалів	+	0,1	3	0,3	Оптимізувати норми витрат і зменшувати втрати матеріалів
Разом за екологічними чинниками		1		-0,1	Вплив майже нейтральний із незначним негативним відхиленням
Правові чинники					
Дотримання будівельних норм і стандартів	-	0,3	5	-1,5	Постійно контролювати відповідність робіт ДБН і технічним вимогам
Складність дозвільних процедур	-	0,25	4	-1	Посилити юридичний і проєктний супровід будівництва
Вимоги трудового законо-давства та охорони праці	-	0,2	5	-1	Регулярно проводити інструктажі й контроль безпеки
Договірні ризики у відносинах із замовниками	-	0,15	4	-0,6	Удосконалити договори, графіки оплат і відповідальність сторін
Зміни у податковому законодавстві	-	0,1	3	-0,3	Проводити постійний податковий моніторинг
Разом за правовими чинниками		1		-4,4	Вплив дуже сильний негативний

Політичні чинники мають помірно негативний вплив із підсумковим значенням -0,45. Позитивний вплив державних програм відновлення та розвитку територіальних громад частково нівелюється воєнними ризиками, політичною нестабільністю та можливими змінами бюджетного фінансування. Тому

підприємству доцільно одночасно працювати з державними, місцевими, корпоративними та приватними замовниками.

Екологічні чинники мають майже нейтральний вплив із незначним негативним результатом -0,1. З одного боку, вимоги до поводження з відходами та вплив будівництва на території громад створюють додаткові обмеження. З іншого боку, попит на екологічні матеріали, енергоефективність і раціональне використання ресурсів відкривають нові можливості для підприємства.

Позитивний вплив формують соціальні та технологічні чинники. Соціальні фактори мають підсумкове значення +0,6, що свідчить про помірно сприятливий вплив: попит на якісне житло, благоустрій та репутація на локальному ринку створюють можливості, хоча кадровий дефіцит і чутливість замовників до ціни залишаються проблемами. Найсильніший позитивний вплив мають технологічні чинники із результатом +2,5. Це означає, що впровадження сучасних матеріалів, цифрових інструментів, енергоефективних рішень і нових технологій може стати одним із ключових напрямів посилення конкурентних позицій ТОВ «Монастириський агробуд».

Можливості та загрози діяльності підприємства згруповано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Основні можливості та загрози діяльності ТОВ «Монастириський агробуд»

Можливості	Загрози
Розвиток житлового і комерційного будівництва в регіоні	Висока конкуренція з боку будівельних компаній Тернопільської області
Попит на комплексне будівництво «під ключ»	Зростання цін на матеріали та логістику
Участь у проєктах благоустрою та інфраструктури громад	Дефіцит кваліфікованих працівників
Використання енергоефективних і сучасних технологій	Посилення нормативних вимог і договірних ризиків
Співпраця з місцевими замовниками та громадами	Залежність від платоспроможності замовників

З таблиці бачимо, що основними можливостями є попит на будівництво, благоустрій та комплексні роботи, а головними загрозами - конкуренція, цінові коливання, правові вимоги й кадрові обмеження. Для збереження позицій ТОВ «Монастириський агробуд» доцільно посилювати якість, договірну дисципліну, роботу з постачальниками та адаптивність управління.

2.3 Аналіз стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд» та оцінка її ефективності

Стратегія управління ТОВ «Монастириський агробуд» формується під впливом специфіки будівельної галузі, регіонального характеру діяльності підприємства, потреб замовників у комплексному виконанні будівельних робіт, а також внутрішніх ресурсних можливостей підприємства. Враховуючи, що підприємство спеціалізується на будівництві житлових і нежитлових об’єктів, благоустрої територій, облаштуванні інженерних мереж, дорожньо-ремонтних роботах і комплексному будівництві «під ключ», його стратегія не може бути вузькоорієнтованою лише на один напрям діяльності. Вона має поєднувати виробничу, фінансову, організаційну, кадрову, маркетингову та ресурсну складові.

Стратегія управління підприємством враховує інтереси різних зацікавлених сторін: власників, персоналу, кінцевих споживачів, постачальників, партнерів, держави та суспільства. Власники очікують прибутковості та зростання вартості бізнесу, замовники - якісного й своєчасного виконання робіт, працівники - стабільної зайнятості й безпечних умов праці, постачальники - фінансової дисципліни, а громади - дотримання будівельних норм і відповідального ставлення до територій, на яких виконуються роботи.

З огляду на результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, стратегію управління ТОВ «Монастириський агробуд» можна охарактеризувати як стратегію помірного зростання з елементами диверсифікації та концентрації на регіональному ринку. Її сутність полягає в тому, що підприємство не обмежується одним видом будівельних робіт, а пропонує комплекс послуг, пов’язаних із будівництвом, ремонтом, благоустроєм та інженерним забезпеченням об’єктів. Такий підхід дає змогу зменшувати залежність від коливань попиту в окремих сегментах будівельного ринку та адаптуватися до різних типів замовлень.

Водночас підприємство не є великим національним забудовником або девелопером, тому його стратегія має бути не агресивною в масштабі всієї країни, а раціональною, ресурсно обґрунтованою та орієнтованою на зміцнення позицій у Чортківському районі Тернопільської області. Для регіонального будівельного

підприємства важливими є не лише масштаб діяльності, а й репутація, надійність, здатність виконувати роботи якісно і вчасно, підтримання стабільних відносин із замовниками та постачальниками. Саме ці чинники формують основу довгострокової конкурентної позиції ТОВ «Монастириський агробуд».

Місією підприємства є забезпечення потреб замовників у якісному, надійному та комплексному виконанні будівельних робіт житлового, комерційного, інфраструктурного й господарського призначення на основі професійного досвіду, ефективної організації робіт, дотримання будівельних норм і відповідального ставлення до ресурсів. Така місія поєднує комерційну мету підприємства з його практичною роллю на регіональному ринку.

Для деталізації стратегічної спрямованості підприємства доцільно визначити основні стратегічні цілі, які охоплюють виробничий, фінансовий, ринковий, організаційний, кадровий і технологічний напрями діяльності (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Основні складові стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд»

Складова стратегії	Зміст для підприємства	Очікуваний результат
Виробнича	Виконання будівельних, ремонтних, інженерних і благоустроєвих робіт	Підвищення якості та своєчасності виконання замовлень
Фінансова	Контроль собівартості, прибутковості, ліквідності та структури капіталу	Зміцнення фінансової стійкості
Ринкова	Робота з приватними, корпоративними та місцевими замовниками	Розширення клієнтської бази
Організаційна	Координація функціональних підрозділів і відповідальних осіб	Підвищення керованості підприємства
Кадрова	Збереження кваліфікованих працівників, навчання, мотивація	Формування стабільного трудового потенціалу
Технологічна	Оновлення обладнання, використання сучасних матеріалів і методів	Підвищення продуктивності та якості робіт
Репутаційна	Дотримання договірних умов, прозора комунікація із замовниками	Зростання довіри до підприємства

Виробнича мета полягає у забезпеченні якісного виконання будівельних робіт і дотриманні строків реалізації проєктів. Фінансова мета - у зростанні доходів, прибутковості, фінансової стійкості та зменшенні залежності від позикового капіталу. Ринкова мета - у зміцненні позицій на будівельному ринку Тернопільської області. Організаційна мета - в удосконаленні внутрішньої координації між виробничими, технічними, фінансовими та постачальницькими функціями. Кадрова

мета - у збереженні кваліфікованих працівників і підвищенні рівня професійної підготовки. Технологічна мета - у поступовому оновленні матеріально-технічної бази та впровадженні сучасних будівельних рішень.

Для визначення рівня готовності ТОВ «Монастириський агробуд» до вдосконалення стратегії управління необхідно оцінити, наскільки в діяльності підприємства проявляються ключові ознаки стратегічного підходу. До них належать наявність сформульованої місії, визначених цілей і стратегії, системи збору та аналізу маркетингової інформації, робота над конкурентоспроможністю, здатність швидко адаптуватися до нових умов, орієнтація поточного управління на стратегічні завдання, розмежування оперативних і стратегічних функцій, рівень корпоративної культури та ефективність маркетингової діяльності.

Для оцінювання використано метод експертних оцінок. Керівникам вищої та середньої ланки ТОВ «Монастириський агробуд», що виступили в ролі експертів, було запропоновано визначити ступінь прояву кожної ознаки за шкалою: 5 балів - ознака проявляється повністю, 4 - не повністю, 3 - слабко, 2 - не проявляється. Отримані результати дозволяють встановити рівень готовності підприємства до стратегічного управління: 4,5-5 балів - дуже високий, 4-4,5 - високий, 3-4 - помірний, до 2,9 бала - низький (таблиця 2.9, рисунок 2.2).

Таблиця 2.9 - Оцінка готовності ТОВ «Монастириський агробуд» до реалізації стратегічного підходу в управлінні

Оцінювана ознака	Рівень прояву	Оцінка, балів
Наявність зрозумілої місії та загальної ринкової орієнтації	не повністю	4,2
Визначеність стратегічних цілей	не повністю	4
Система збору та аналізу інформації про ринок	слабко	3,4
Робота над якістю і конкурентоспроможністю робіт	повністю	4,6
Адаптація до нових можливостей ринку	не повністю	4,1
Орієнтація поточного управління на стратегічні завдання	не повністю	4
Розмежування оперативних і стратегічних завдань	не повністю	3,9
Розвиток консультаційної та аналітичної підтримки управління	слабко	3,3
Інформування персоналу про стратегічні цілі	слабко	3,2
Рівень корпоративної культури	не повністю	4
Розвиток маркетингової функції	слабко	3,4
Управління якістю та безпекою виконання робіт	повністю	4,5
Середнє значення		3,88

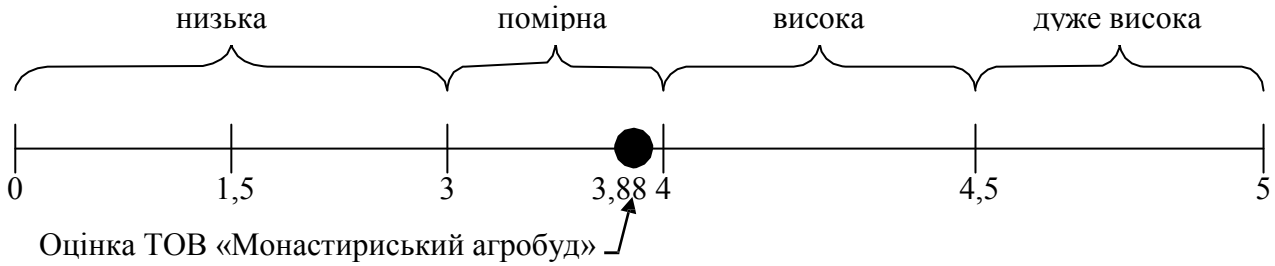


Рисунок 2.2 - Оцінка готовності ТОВ «Монастириський агробуд» до реалізації стратегічного підходу в управлінні

За результатами таблиці 2.9 середня оцінка готовності підприємства до стратегічного управління становить 3,88 бала. Це відповідає помірному рівню готовності, близькому до високого. Такий результат означає, що ТОВ «Монастириський агробуд» має базові організаційні, фінансові й виробничі передумови для реалізації стратегії, однак стратегічне управління ще не є повністю формалізованою системою. Підприємство здебільшого діє прагматично, спираючись на виробничий досвід, фінансові можливості та поточні ринкові замовлення, але потребує більш чіткого стратегічного планування, маркетингового аналізу та системи оцінювання досягнення стратегічних цілей.

Для глибшої характеристики стратегії управління скористаємось SPACE-аналізом, який дозволяє визначити загальний тип стратегічної поведінки підприємства (таблиця 2.10). Він базується на оцінці чотирьох блоків: фінансова стабільність, конкурентоспроможність підприємства, привабливість галузі та стабільність середовища.

За результатами SPACE-аналізу фінансова стабільність підприємства оцінена у 4,25 бала, конкурентоспроможність - у 3,5 бала, привабливість галузі - у 3,8 бала, а стабільність середовища - у 2,3 бала. Координати стратегічного вектора (рисунок 2.3) будуть наступними:

$$X = ПГ - КП = 3,8 - 3,5 = 0,3;$$

$$Y = ФС - СС = 4,25 - 2,3 = 1,95.$$

Отримані координати свідчать, що стратегічна позиція ТОВ «Монастириський агробуд» тяжіє до агресивно-зростаючої стратегії з обережним урахуванням ризиків середовища. Це означає, що підприємство має достатньо сильну фінансову основу

та працює у відносно привабливій галузі, але зовнішнє середовище не є стабільним. Тому стратегія управління має поєднувати розширення діяльності з контролем ризиків. Доцільними напрямами є збільшення обсягів комплексних будівельних робіт, участь у проєктах благоустрою громад, розвиток послуг «під ключ», посилення договірної дисципліни, оновлення технічної бази й активізація маркетингової роботи.

Таблиця 2.10 - SPACE-аналіз стратегічної позиції ТОВ «Монастириський агробуд»

Група факторів	Показник	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка
Фінансова стабільність	Зростання власного капіталу	5	0,25	1,25
	Зменшення позикового капіталу	5	0,2	1
	Прибутковість діяльності	4	0,2	0,8
	Ліквідність	3	0,2	0,6
	Контроль собівартості	4	0,15	0,6
Разом ФС			1	4,25
Конкурентоспроможність	Комплексність будівельних послуг	4	0,25	1
	Якість виконання робіт	4	0,25	1
	Відомість на регіональному ринку	3	0,2	0,6
	Маркетингові комунікації	2	0,15	0,3
	Гнучкість у роботі із замовниками	4	0,15	0,6
Разом КП			1	3,5
Привабливість галузі	Попит на будівельні роботи	4	0,25	1
	Попит на благоустрій та інфраструктуру	4	0,2	0,8
	Перспективи енергоефективного будівництва	4	0,2	0,8
	Рівень конкуренції	3	0,2	0,6
	Бар’єри входу в галузь	4	0,15	0,6
Разом ПГ			1	3,8
Стабільність середовища	Інфляція та ціни на матеріали	2	0,25	0,5
	Воєнні й макроекономічні ризики	2	0,25	0,5
	Договірні та правові ризики	2	0,2	0,4
	Кадровий дефіцит у будівництві	3	0,15	0,45
	Зміна платоспроможності замовників	3	0,15	0,45
Разом СС			1	2,3

Однак агресивність стратегії не повинна означати надмірне розширення без урахування ресурсів. Для ТОВ «Монастириський агробуд» більш виправданою є контрольована стратегія зростання, яка передбачає поступове розширення обсягів робіт, пріоритетність прибуткових замовлень, концентрацію на регіональному ринку та розвиток тих видів діяльності, де підприємство має практичний досвід. У цьому контексті стратегія підприємства має спиратися не лише на залучення нових

замовлень, а й на внутрішнє вдосконалення: підвищення продуктивності праці, скорочення втрат матеріалів, оптимізацію витрат, контроль строків виконання робіт і підвищення якості комунікації із замовниками.

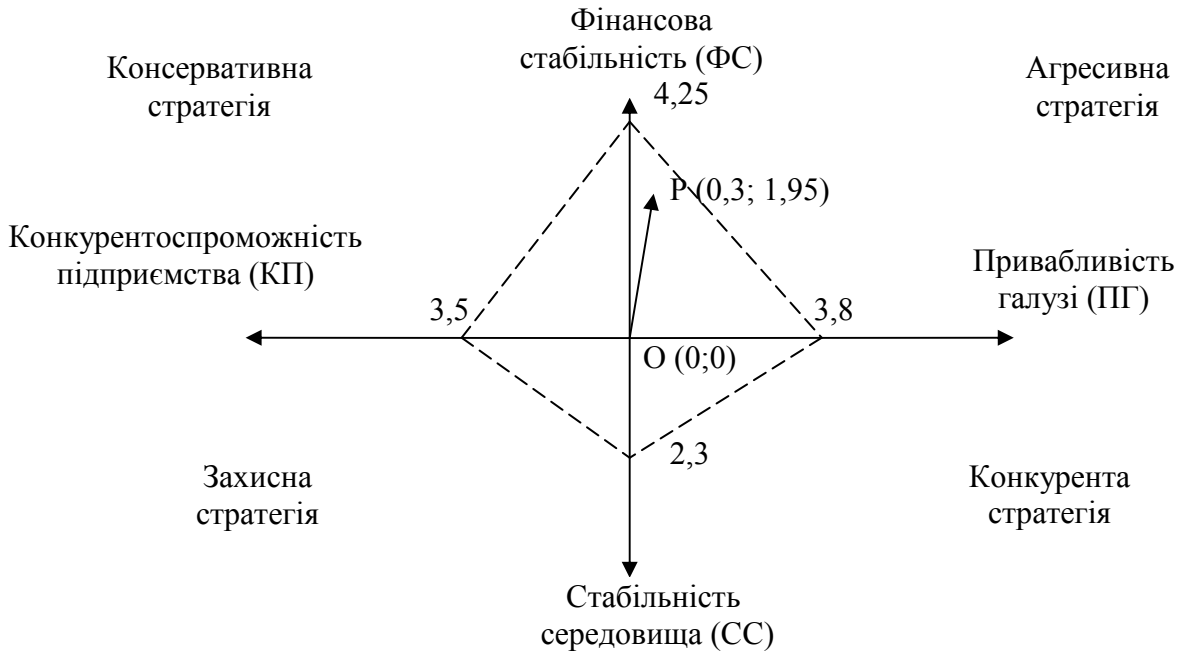


Рисунок 2.3 - Стратегічний вектор ТОВ «Монастириський агробуд» за методом SPACE-аналізу

Таким чином, основними стратегічними пріоритетами ТОВ «Монастириський агробуд» доцільно визначити: зміцнення позицій на регіональному будівельному ринку; розвиток комплексного будівництва «під ключ»; підвищення якості й технологічності робіт; оновлення матеріально-технічної бази; удосконалення фінансового планування; розвиток маркетингової політики; утримання кваліфікованого персоналу; посилення контролю за договорами, строками та якістю робіт. Саме така комбінація пріоритетів відповідає реальним можливостям підприємства і не суперечить обмеженням зовнішнього середовища.

Оцінювання ефективності стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд» доцільно здійснювати за двома напрямами: фінансово-економічним та організаційно-стратегічним. Перший напрям показує, чи забезпечує стратегія зростання доходів, прибутковість, фінансову стійкість і ефективне використання ресурсів. Другий напрям дає змогу оцінити, наскільки внутрішня система управління відповідає стратегічним цілям, чи має підприємство сильні позиції для розвитку та які елементи потребують удосконалення.

З фінансової точки зору стратегія управління ТОВ «Монастириський агробуд» загалом є результативною. В аналізі, проведеному в розділі 2.1, встановлено, що чистий дохід підприємства зріс із 101098 тис. грн. у 2023 році до 113556 тис. грн. у 2025 році, тобто на 12,32%., а чистий прибуток за цей період зріс на 12,02% (рисунок 2.4). Водночас витрати зростали нижчими темпами, ніж доходи.

Крім того, власний капітал зріс на 151,15%, а позиковий капітал скоротився на 61,57%. Така динаміка свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства, зростання автономії та зниження боргового навантаження. Для будівельного підприємства це є важливою ознакою ефективності управління, оскільки галузь потребує постійного фінансування робіт, закупівлі матеріалів, оплати праці й технічного забезпечення.

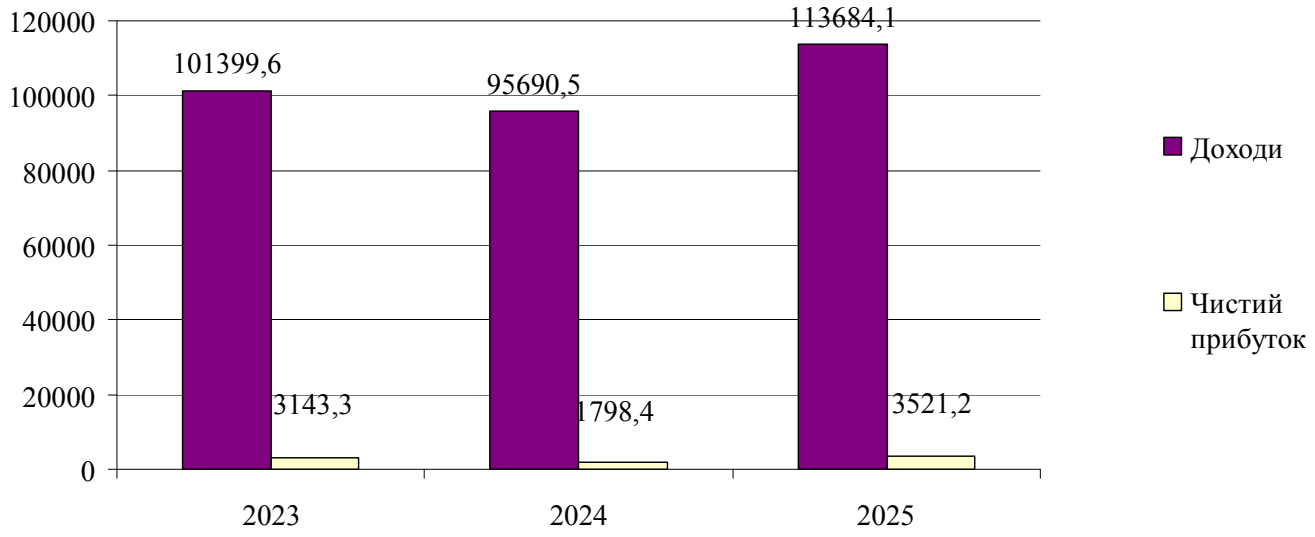


Рисунок 2.4 - Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ «Монастириський агробуд» протягом 2023-2025 рр.

Разом із тим, ефективність стратегії не є безумовною. У 2024 році підприємство мало спад чистого доходу і прибутку порівняно з 2023 роком, що свідчить про залежність результатів від ринкової кон’юнктури, структури замовлень, собівартості та строків реалізації проєктів. Крім того, низький рівень абсолютної ліквідності вказує на потребу посилення управління грошовими потоками. Будівельна діяльність часто передбачає розрив між моментом здійснення витрат і моментом надходження оплати, тому навіть прибуткове підприємство може відчувати нестачу ліквідних коштів. Отже, стратегія є ефективною за показниками

зростання і фінансової стійкості, але потребує поліпшення в частині оперативної платоспроможності.

Для організаційно-стратегічної оцінки ефективності стратегії управління доцільно використати SNW-аналіз (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - SNW-аналіз стратегічних позицій ТОВ «Монастириський агробуд»

Стратегічна позиція	S - сильна	N - нейтральна	W - слабка
Організаційна структура підприємства	+		
Фінансове становище	+		
Комплексність будівельних послуг	+		
Якість виконання робіт	+		
Професійність працівників	+		
Контроль собівартості робіт		+	
Матеріально-технічна база		+	
Договірна робота із замовниками		+	
Цінова політика		+	
Асортимент будівельних робіт	+		
Корпоративна культура		+	
Маркетингова політика			+
Комунікації та реклама			+
Цифровізація управління проєктами			+
Скорочення чисельності працівників			+
Системність стратегічного планування		+	

Результати SNW-аналізу показують, що стратегія управління підприємством має достатньо сильну виробничу і фінансову основу. До сильних сторін належать організаційна структура, фінансове становище, комплексність послуг, якість робіт, професійність працівників і широкий асортимент будівельних напрямів. Це підтверджує, що підприємство здатне виконувати різні види робіт і має потенціал для подальшого розвитку. Нейтральними є матеріально-технічна база, договірна робота, контроль собівартості, цінова політика та корпоративна культура. Вони не є критичними проблемами, але потребують системного вдосконалення.

Слабкими позиціями залишаються маркетингова політика, комунікації, реклама, цифровізація управління проєктами та скорочення чисельності працівників. Саме ці напрями обмежують ефективність стратегії, оскільки в умовах конкуренції недостатньо лише якісно виконувати роботи; необхідно також активно демонструвати переваги підприємства, підтримувати комунікацію з потенційними

замовниками, формувати репутацію та використовувати цифрові інструменти для планування, кошторисів і контролю виконання робіт.

Підсумкову оцінку ефективності стратегії управління наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Оцінка ефективності стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд»

Критерій оцінки	Стан	Висновок
Динаміка доходу	Зростання у 2025 році порівняно з 2023 роком	Позитивний результат
Прибутковість	Підприємство генерує чистий прибуток	Стратегія забезпечує фінансовий результат
Фінансова стійкість	Зростання власного капіталу та зниження позикового	Сильна сторона
Ліквідність	Показники поліпшуються, але залишаються обмеженими	Потребує контролю
Конкурентна позиція	Є комплексність робіт і регіональна спеціалізація	Помірно сильна
Маркетинг і комунікації	Недостатньо розвинені	Слабка сторона
Технологічний розвиток	Є потреба в оновленні та цифровізації	Напрям удосконалення
Кадровий потенціал	Професійність працівників є перевагою	Потребує утримання та розвитку

Отже, стратегія управління ТОВ «Монастириський агробуд» є загалом ефективною, оскільки вона забезпечує прибуткову діяльність, зростання доходу, зміцнення власного капіталу, зниження фінансового ризику та збереження виробничого потенціалу. Найбільш результативними є фінансова, виробнича та організаційна складові стратегії. Водночас ефективність стратегії обмежується недостатнім розвитком маркетингу, комунікацій, цифровізації управління і системного стратегічного контролю. Тому подальше вдосконалення стратегії має бути спрямоване на посилення ринкової активності, оновлення матеріально-технічної бази, покращення ліквідності, розвиток персоналу й упровадження сучасних інструментів управління будівельними проєктами.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОНАСТИРИСЬКИЙ АГРОБУД»

3.1 Напрями вдосконалення стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд»

Проведене у другому розділі дослідження показало, що ТОВ «Монастириський агробуд» має низку сильних сторін, серед яких варто виділити досвід роботи на ринку, комплексність послуг, прибуткову діяльність, зростання власного капіталу, зниження позикового капіталу, наявність лінійно-функціональної організаційної структури та здатність працювати з різними видами будівельних замовлень. Водночас у процесі аналізу було виявлено й проблемні аспекти: низький рівень абсолютної ліквідності, скорочення необоротних активів, зменшення чисельності працівників, недостатній розвиток маркетингових комунікацій, потреба в оновленні матеріально-технічної бази та необхідність посилення стратегічного планування. На підставі цих висновків визначимо напрями вдосконалення стратегії управління підприємством.

1 Посилення фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Проведений аналіз показав, що ТОВ «Монастириський агробуд» демонструє позитивну динаміку власного капіталу та зниження залежності від позикових джерел фінансування. Це є суттєвою перевагою, оскільки будівельна діяльність потребує значних фінансових ресурсів для закупівлі матеріалів, оплати праці, утримання техніки та виконання поточних зобов’язань. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається невисоким, що свідчить про обмежений обсяг найбільш ліквідних активів. Тому підприємству доцільно вдосконалити систему управління грошовими потоками, посилити контроль дебіторської заборгованості, узгоджувати графіки оплати з графіками виконання робіт і передбачати авансові платежі у договорах із замовниками. Це дозволить зменшити ризик нестачі оборотних коштів під час реалізації будівельних проєктів.

2 Оновлення матеріально-технічної бази. Для будівельного підприємства техніка, обладнання, інструменти, транспорт і виробничі засоби є основою

виконання робіт. Скорочення необоротних активів свідчить про значну амортизацію, вибуття чи недостатнє оновлення основних засобів. Якщо підприємство прагне зберігати конкурентоспроможність, воно має поступово модернізувати технічне забезпечення, адже сучасні будівельні технології вимагають використання більш продуктивного, енергоефективного та надійного обладнання. Оновлення матеріально-технічної бази сприятиме скороченню строків виконання робіт, зменшенню витрат на ремонт і простої, підвищенню якості будівельних послуг та розширенню можливостей участі у складніших проєктах.

3 Розвиток маркетингової політики та комунікацій із ринком. Аналіз внутрішнього середовища показав, що підприємство має можливість виконувати комплексні будівельні роботи, однак недостатньо активно використовує маркетингові інструменти для просування своїх послуг. У сучасних умовах наявність якісного продукту або послуги вже не є достатньою умовою успіху. Замовники дедалі частіше звертають увагу на публічну репутацію підприємства, приклади виконаних робіт, відгуки клієнтів, інформацію в мережі Інтернет, прозорість комунікації та зрозумілість комерційної пропозиції. Тому ТОВ «Монастириський агробуд» доцільно активізувати роботу із цифровими каналами просування, створити корпоративний сайт, систематизувати портфоліо виконаних об’єктів, використовувати соціальні мережі, розміщувати інформацію про послуги та переваги комплексного будівництва «під ключ».

4 Удосконалення кадрової стратегії. Проведений в попередньому розділі аналіз показав, що чисельність працівників підприємства скоротилася, тоді як фонд оплати праці зріс. Така ситуація свідчить про спробу підприємства утримати кваліфікованих працівників, однак одночасно створює ризик кадрового дефіциту під час виконання кількох замовлень одночасно. Для будівельної галузі проблема персоналу є особливо актуальною, оскільки якість робіт значною мірою залежить від професійності будівельників, майстрів, інженерів, механіків, кошторисників та управлінців. Тому ТОВ «Монастириський агробуд» необхідно посилювати систему мотивації персоналу, організовувати навчання, підвищення кваліфікації, інструктажі з охорони праці, формувати кадровий резерв і створювати умови для збереження ключових фахівців.

5 Впровадження сучасних технологій управління будівельними проєктами. Проведений аналіз зовнішнього середовища підтвердив, що технологічні чинники мають сильний позитивний вплив на підприємство. Це означає, що використання цифрових інструментів, сучасних матеріалів, енергоефективних рішень і технологій планування може стати джерелом конкурентних переваг. Для ТОВ «Монастириський агробуд» доцільним є поступове впровадження модулів інформаційної системи для кошторисного розрахунку, планування робіт, контролю строків, обліку матеріалів, управління складом і контролю виконання договорів. Такі рішення допоможуть зменшити кількість управлінських помилок, підвищити прозорість виробничих процесів і забезпечити кращу координацію між фінансовим, технічним, виробничим та збутовим напрямами.

6 Посилення договірної дисципліни та правового супроводу діяльності. Як показали результати PESTEL-аналізу, правові чинники мають найбільш негативний вплив на підприємство, оскільки будівельна галузь характеризується високою зарегульованістю, складністю дозвільних процедур, необхідністю дотримання будівельних норм, вимог охорони праці та договірних зобов’язань. Для мінімізації цих ризиків ТОВ «Монастириський агробуд» необхідно вдосконалити підготовку договорів, передбачати чіткі строки виконання робіт, графіки оплати, відповідальність сторін, умови перегляду кошторисів у разі зростання цін на матеріали, а також порядок приймання виконаних робіт. Це дозволить зменшити кількість конфліктів із замовниками, уникати фінансових втрат і підвищувати надійність партнерських відносин.

7 Розвиток послуги комплексного будівництва «під ключ» як основи ринкового позиціонування підприємства. Саме комплексність діяльності є основною перевагою ТОВ «Монастириський агробуд». Підприємство може поєднувати будівельні, ремонтні, інженерні та благоустроєві роботи в межах одного проєкту. Для замовників це є зручним, оскільки вони отримують одного відповідального виконавця замість кількох окремих підрядників. Тому стратегія управління повинна робити акцент саме на цій перевазі: підприємству варто розвивати пакети комплексних послуг для приватних, корпоративних і комунальних замовників.

8 Підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Будівельний ринок залежить від економічної ситуації, купівельної спроможності замовників, цін на матеріали, законодавчих вимог, кадрової ситуації та активності конкурентів. Тому стратегія управління не повинна бути жорсткою. Підприємству потрібно періодично переглядати цілі, аналізувати ринок, оцінювати прибутковість різних напрямів діяльності, відстежувати зміни цін на матеріали, дії конкурентів і потреби замовників. Це дозволить швидше реагувати на загрози й використовувати можливості регіонального будівельного ринку.

Запропоновані напрями вдосконалення стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд» наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Напрями вдосконалення стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд»

Напрям вдосконалення	Виявлена проблема або передумова	Зміст запропонованого напряму	Очікуваний результат для підприємства
Посилення фінансової стійкості та ліквідності	Низький рівень абсолютної ліквідності, потреба в контролі грошових потоків	Контроль дебіторської заборгованості, авансові платежі, узгодження графіків оплати з графіками виконання робіт	Підвищення платоспроможності, зниження ризику нестачі оборотних коштів
Оновлення матеріально-технічної бази	Скорочення необоротних активів, ризик зношення техніки й обладнання	Поступова модернізація обладнання, транспорту, інструментів і будівельної техніки	Підвищення продуктивності, якості робіт і технічної готовності
Розвиток маркетингу і комунікацій	Недостатня активність реклами, слабка публічна презентація об’єктів	Створення сайту, портфоліо робіт, просування послуг у цифрових каналах	Залучення нових замовників, посилення репутації підприємства
Удосконалення кадрової стратегії	Скорочення чисельності працівників, дефіцит кваліфікованих кадрів	Навчання, мотивація, підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву	Збереження професійного персоналу, підвищення якості виконання робіт
Впровадження цифрових інструментів управління	Потреба в кращій координації проєктів, кошторисів, матеріалів і строків	Використання ІС для планування, кошторисів, обліку матеріалів і контролю робіт	Підвищення керованості, зниження помилок і втрат
Посилення договірної дисципліни та правового супроводу	Високий негативний вплив правових чинників і договірних ризиків	Удосконалення договорів, графіків оплат, умов перегляду кошторисів і відповідальності сторін	Зниження юридичних і фінансових ризиків
Розвиток комплексного будівництва «під ключ»	Наявність різних напрямів робіт і можливість їх поєднання	Формування пакетів комплексних послуг для різних груп замовників	Посилення конкурентної переваги та збільшення цінності послуг
Підвищення адаптивності управління	Нестабільність зовнішнього середовища, конкуренція, зміна цін і попиту	Регулярний аналіз ринку, конкурентів, витрат, потреб замовників і прибутковості напрямів	Швидша реакція на зміни та підвищення стратегічної гнучкості

Реалізація запропонованих напрямів дозволить ТОВ «Монастириський агробуд» не лише зберегти наявні сильні сторони, а й усунути проблеми, що обмежують його стратегічний розвиток.

3.2 Вибір та обґрунтування заходів з вдосконалення стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд»

В попередньому підрозділі ми визначили основні напрями вдосконалення стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд». Для практичного впровадження в вигляді заходів доцільно обрати ті напрями, які найбільше відповідають виявленим слабким сторонам діяльності підприємства та можуть забезпечити швидкий управлінський, організаційний і фінансовий результат.

За результатами аналізу встановлено, що проблемними аспектами ТОВ «Монастириський агробуд» недостатній розвиток маркетингових комунікацій, низький рівень цифровізації управління проєктами та скорочення чисельності працівників. Саме тому для вдосконалення стратегії управління підприємством пропонується обрати такі заходи:

1 Розвиток маркетингу та цифрових комунікацій підприємства.

2 Впровадження цифрової системи управління будівельними проєктами, кошторисами та матеріалами.

3 Реалізація програми збереження та підвищення кадрового потенціалу.

Перший захід - розвиток маркетингу та цифрових комунікацій підприємства - обрано тому, що у процесі аналізу внутрішнього середовища було виявлено недостатню активність підприємства у сфері просування будівельних послуг. Для регіонального будівельного підприємства важливо не лише якісно виконувати роботи, а й демонструвати потенційним замовникам власні можливості, досвід, переваги, приклади реалізованих проєктів і спектр послуг. На ринку будівельних робіт Тернопільської області діють активні конкуренти, які мають сайти, портфоліо, публічно представлені об’єкти та зрозуміле позиціонування. За таких умов слабка маркетингова активність може обмежувати можливості ТОВ «Монастириський агробуд» щодо залучення нових клієнтів, особливо приватних і корпоративних замовників.

Суть заходу полягає у створенні системної цифрової присутності

підприємства. Доцільно розробити корпоративний сайт, на якому буде подано інформацію про підприємство, його напрями діяльності, переваги, приклади виконаних робіт, контактні дані та форму для звернення замовників. Окремо варто сформувати портфоліо об’єктів за напрямами: будівництво житлових і комерційних будівель, благоустрій територій, інженерні мережі, ремонтні роботи, будівництво «під ключ». Крім того, підприємству доцільно оформити сторінки у соціальних мережах і Google Business Profile, що дозволить підвищити довіру до нього на локальному ринку.

Таблиця 3.2 - Очікувані витрати на розвиток маркетингу та цифрових комунікацій ТОВ «Монастириський агробуд»

Стаття витрат	Зміст робіт	Орієнтовна вартість, тис. грн.
Створення корпоративного сайту	Розробка структури, дизайну, сторінок послуг, контактних форм	70
Підготовка фото- та відеоматеріалів	Зйомка об’єктів, обробка фото, створення коротких відео	35
Розробка портфоліо і презентацій	Комерційні пропозиції, PDF-презентації, опис напрямів робіт	25
Налаштування соціальних мереж	Facebook, Instagram, Google Business Profile	15
Локальна реклама на 6 місяців	Просування сайту, таргетована реклама, оголошення	60
Підтримка сайту та контенту	Оновлення інформації, публікація новин і виконаних робіт	30
Разом		235

Очікувані вигоди від реалізації даного заходу полягають у зростанні впізнаваності підприємства, збільшенні кількості звернень від потенційних замовників, посиленні репутації та формуванні чіткого позиціонування ТОВ «Монастириський агробуд» на регіональному будівельному ринку. Для підприємства, яке виконує будівельні, ремонтні, інженерні та благоустроєві роботи, наявність корпоративного сайту, портфоліо виконаних об’єктів, сторінок у соціальних мережах і локальної реклами є важливою передумовою залучення нових клієнтів. Практика реалізації подібних маркетингових заходів на схожих будівельних підприємствах показує, що в перший рік після впровадження вони забезпечують приріст виручки від реалізації робіт і послуг на 6-10%. Для розрахунку очікуваного ефекту для ТОВ «Монастириський агробуд» приймемо середнє значення - 8%. У 2025 році чистий дохід підприємства становив 113556 тис. грн., собівартість реалізованих робіт - 84158 тис. грн., а чистий

прибуток - 3521,2 тис. грн. Розрахунок очікуваного фінансового ефекту від реалізації заходу наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Очікуваний фінансовий ефект від розвитку маркетингу та цифрових комунікацій ТОВ «Монастириський агробуд»

Показник	Значення
Чистий дохід підприємства у 2025 році, тис. грн.	113556
Собівартість реалізованих робіт у 2025 році, тис. грн.	84158
Чистий прибуток підприємства у 2025 році, тис. грн.	3521,2
Очікуваний приріст виручки, %	8
Додатковий чистий дохід, тис. грн.	9084,5
Рентабельність діяльності, %	4,18
Очікуваний додатковий чистий прибуток, тис. грн.	379,69

Таким чином, реалізація заходу з розвитку маркетингу та цифрових комунікацій забезпечить ТОВ «Монастириський агробуд» додатковий чистий дохід у розмірі 9084,48 тис. грн. При збереженні фактичного рівня рентабельності 2025 року очікуваний додатковий чистий прибуток становитиме 379,69 тис. грн.

Зазначимо, що після впровадження заходу підприємство матиме додаткові постійні щорічні витрати, пов’язані з підтримкою маркетингу та цифрових комунікацій (таблиця 3.4). Необхідно буде підтримувати сайт у робочому стані, оновлювати інформацію про виконані об’єкти, оплачувати домен і хостинг, періодично проводити фото- та відеозйомку нових робіт, запускати локальну рекламу й підтримувати активність у соціальних мережах.

Таблиця 3.4 - Щорічні витрати на підтримку маркетингу та цифрових комунікацій ТОВ «Монастириський агробуд»

Стаття витрат	Зміст витрат	Сума, тис. грн. на рік
Підтримка сайту	Технічне обслуговування, оновлення інформації, захист, резервні копії	24
Домен і хостинг	Щорічна оплата доменного імені та розміщення сайту	6
Оновлення фото- та відеоконтенту	Зйомка нових об’єктів, обробка фото, короткі відео	30
Ведення соціальних мереж	Підготовка й публікація дописів, комунікація з потенційними клієнтами	36
Локальна інтернет-реклама	Таргетована реклама, просування сайту, реклама окремих послуг	60
Оновлення презентацій і портфоліо	Додавання нових об’єктів, оновлення комерційних пропозицій	12
Разом		168

Крім прямого фінансового ефекту, розвиток маркетингу створить довгострокову нематеріальну вигоду: сайт, портфоліо, цифрові канали комунікації та рекламні матеріали працюватимуть на підприємство протягом тривалого часу, посилюючи його репутацію, довіру замовників і конкурентні позиції на регіональному будівельному ринку.

Другий захід - впровадження цифрової інформаційної системи «BAS Будівництво. Комплексне управління підприємством» для управління будівельними проєктами, кошторисами та матеріалами. Його обрано тому, що ТОВ «Монастириський агробуд» виконує різні види будівельних робіт, а отже, потребує ефективної координації між фінансовим, технічним, виробничим і збутовим напрямами. Будівельні проєкти пов’язані з великою кількістю операцій: формуванням кошторисів, закупівлею матеріалів, плануванням строків, розподілом працівників, обліком складських залишків, контролем виконання договорів і фіксацією фактичних витрат. Якщо ці процеси не об’єднані в межах єдиної інформаційної системи, зростає ризик управлінських помилок, перевитрат, затримок, дублювання інформації та неузгодженості дій між підрозділами.

Суть заходу полягає у поетапному впровадженні єдиної інформаційної системи. Такий підхід є доцільним для ТОВ «Монастириський агробуд», оскільки підприємству не потрібно одразу впроваджувати складну й дорогу ERP-систему. Натомість можна поступово підключати окремі функціональні модулі, кожен із яких відповідатиме за конкретний напрям управління: роботу із замовниками, кошторисні розрахунки, планування завдань, облік матеріалів, електронний документообіг, навчання працівників і технічну підтримку системи. Це дозволить зменшити початкове фінансове навантаження, уникнути перевантаження персоналу та поступово адаптувати працівників до нових цифрових інструментів.

Першим доцільно впровадити модуль обліку замовників і договорів, який забезпечуватиме фіксацію заявок, контактів, комерційних пропозицій, договорів, етапів переговорів і комунікацій із клієнтами. Наступним має бути кошторисно-аналітичний модуль, призначений для формування кошторисів, порівняння планових і фактичних витрат, контролю собівартості робіт і виявлення відхилень. Важливе значення має також модуль календарного планування та управління

завданнями, який дозволить визначати строки виконання робіт, відповідальних осіб, завантаженість бригад і поточний стан виконання проєктів. Окремо необхідно впровадити модуль складського обліку матеріалів, що забезпечить контроль залишків, руху матеріалів, списання та потреби у закупівлях.

Завершальними елементами впровадження мають стати модуль навчання користувачів та модуль технічного супроводу й адаптації звітності. Перший передбачає навчання керівників напрямів, працівників бухгалтерії, складу, збуту та виробничих підрозділів роботі з новою системою. Другий забезпечить налаштування форм звітності, консультації, усунення технічних помилок і подальше пристосування системи до потреб підприємства.

Таблиця 3.5 - Очікувані витрати на впровадження інформаційної системи «BAS Будівництво. Комплексне управління підприємством»

"Стаття витрат	Зміст	Орієнтовна вартість, тис. грн.
Модуль обліку замовників і договорів	Облік замовників, заявок, договорів, комунікацій і комерційних пропозицій	45
Кошторисно-аналітичний модуль	Формування кошторисів, порівняння планових і фактичних витрат, контроль собівартості	55
Модуль календарного планування та управління завданнями	Планування робіт, календарні графіки, відповідальні особи, контроль строків виконання	25
Модуль складського обліку матеріалів	Контроль залишків, руху матеріалів, списання, формування потреби у закупівлях	40
Модуль навчання користувачів	Навчання керівників напрямів, бухгалтера, працівників складу, збуту та виробничих підрозділів	35
Модуль технічного супроводу й адаптації звітності	Впровадження, консультації, адаптація форм звітності, технічна підтримка системи	50
Разом		250

Основна вигода від впровадження інформаційної системи полягає у зниженні непродуктивних витрат, кращому контролі використання матеріалів і підвищенні керованості будівельних проєктів. Практика показує, що цифрові системи такого типу дозволяють зменшити перевитрати матеріалів, помилки в кошторисах і неузгодженість робіт в середньому на 1% від собівартості реалізованих робіт. Таким чином, за рівня собівартості 84158 тис. грн. потенційна економія ТОВ «Монастириський агробуд» становитиме:

$$84158 \times 1\% = 841{,}58 \text{ тис. грн. на рік.}$$

Це свідчить про доцільність заходу, оскільки початкові витрати на впровадження становлять 250 тис. грн., а щорічні витрати на підтримку інформаційної системи, які включатимуть технічний супровід, оновлення модулів, консультаційну підтримку та навчання користувачів, рівні 60 тис. грн. на рік. Отже, впровадження єдиної інформаційної системи управління будівельними проєктами є економічно обґрунтованим і стратегічно важливим для ТОВ «Монастириський агробуд», оскільки воно посилює контроль, підвищує керованість підприємства та створює основу для подальшої цифровізації управління.

Третій захід - реалізація програми збереження та підвищення кадрового потенціалу. Його обрано через те, що у другому розділі було встановлено скорочення середньооблікової чисельності працівників із 77 осіб у 2023 році до 72 осіб у 2025 році. Для будівельного підприємства така тенденція є ризиковою, оскільки якість і строки виконання робіт безпосередньо залежать від наявності достатньої кількості кваліфікованих виконавців. Крім того, у межах першого заходу прогнозується зростання обсягів реалізації робіт і послуг на 8%, що автоматично створює додаткове навантаження на персонал підприємства.

Якщо орієнтуватися лише на приріст обсягів робіт без урахування підвищення продуктивності праці, то чисельність виконавців також мала б зрости на 8%. За базової чисельності персоналу у 2025 році на рівні 72 осіб потреба в працівниках становила б:

$$72 \times 1{,}08 = 77{,}76 \approx 78 \text{ осіб.}$$

Тобто без додаткових організаційних і кадрових заходів підприємству потрібно було б збільшити чисельність персоналу на:

$$78 - 72 = 6 \text{ осіб.}$$

Однак реалізація програми збереження та підвищення кадрового потенціалу передбачає не лише залучення додаткових працівників, а й підвищення ефективності роботи наявного персоналу. За рахунок навчання, наставництва, поліпшення мотивації, посилення охорони праці та кращої організації роботи очікується зростання продуктивності праці на 4%. Це означає, що частину приросту обсягів робіт підприємство зможе забезпечити не за рахунок збільшення чисельності працівників, а за рахунок ефективнішого використання наявного кадрового

потенціалу.

Потребу в чисельності персоналу з урахуванням зростання обсягів робіт на 8% і підвищення продуктивності праці на 4% можна визначити так:

$$72 \times 1{,}08 / 1{,}04 = 74{,}77 \approx 75 \text{ осіб.}$$

Отже, за умови реалізації кадрової програми підприємству потрібно буде збільшити чисельність працівників не до 78 осіб, а лише до 75 осіб. Фактичний необхідний приріст персоналу становитиме:

$$75 - 72 = 3 \text{ особи.}$$

Таким чином, завдяки зростанню продуктивності праці підприємство зможе уникнути найму ще 3 додаткових працівників, які були б потрібні без реалізації заходу (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Розрахунок потреби в персоналі з урахуванням зростання обсягів робіт і продуктивності праці

Показник	Розрахунок	Значення
Середньооблікова чисельність працівників у 2025 році, осіб	-	72
Прогнозоване зростання обсягів реалізації робіт і послуг, %	-	8
Потреба в персоналі без зростання продуктивності, осіб	72 × 1,08	78
Необхідний приріст персоналу без заходу, осіб	78 - 72	6
Очікуване зростання продуктивності праці, %	-	4
Потреба в персоналі з урахуванням зростання продуктивності, осіб	72 × 1,08 / 1,04	75
Необхідний приріст персоналу після реалізації заходу, осіб	75 - 72	3
Скорочення потреби в додатковому персоналі, осіб	6 - 3	3

Суть третього заходу полягає у впровадженні комплексної кадрової програми, що спрямована не лише на утримання наявних працівників, а й на підвищення їх продуктивності, для чого пропонується запровадити преміювання за якісне й своєчасне виконання робіт, оплату короткострокових навчальних курсів, систему наставництва, додаткові інструктажі з охорони праці та компенсаційний пакет для працівників, які працюють на віддалених об’єктах (таблиця 3.7).

Фінансова вигода від реалізації заходу проявляється у тому, що підприємство зможе забезпечити прогнозоване зростання обсягів робіт без пропорційного збільшення чисельності персоналу. Для визначення економії необхідно розрахувати середні витрати на оплату праці одного працівника. У 2025 році фонд оплати праці ТОВ «Монастириський агробуд» становив 17729 тис. грн., а середньооблікова чисельність працівників - 72 особи. Отже, середні річні витрати на оплату праці

одного працівника становили:

$$17729 / 72 = 246{,}24 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.7 - Очікувані витрати на програму збереження та підвищення кадрового потенціалу

Стаття витрат	Зміст	Орієнтовна вартість, тис. грн.
Преміювання ключових працівників	Додаткові виплати за якість, дотримання строків і відсутність браку	180
Навчання та підвищення кваліфікації	Курси для майстрів, будівельників, кошторисників, інженерів	80
Програма наставництва	Доплати наставникам за адаптацію нових працівників	35
Посилення охорони праці	Інструктажі, засоби індивідуального захисту, навчання з безпеки	60
Заходи з підбору персоналу	Оголошення, співпраця з профтехосвітою, рекрутинг	40
Компенсаційний пакет	Часткова компенсація доїзду, харчування або роботи на віддалених об’єктах	75
Разом		470

Оскільки завдяки підвищенню продуктивності підприємство зможе скоротити потребу в додатковому персоналі на 3 особи, очікувана економія фонду оплати праці становитиме (таблиця 3.8):

$$246{,}24 \times 3 = 738{,}72 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.8 - Розрахунок очікуваної фінансової вигоди від реалізації заходу

Показник	Розрахунок	Значення
Фонд оплати праці у 2025 році, тис. грн.	-	17729
Середньооблікова чисельність працівників у 2025 році, осіб	-	72
Середні річні витрати на оплату праці одного працівника, тис. грн.	17729 / 72	246,24
Скорочення потреби в додатковому персоналі, осіб	6 - 3	3
Очікувана економія фонду оплати праці, тис. грн.	246,24 × 3	738,72

Отже, реалізація програми збереження та підвищення кадрового потенціалу дозволить ТОВ «Монастириський агробуд» забезпечити прогнозоване зростання обсягів робіт на 8% без пропорційного збільшення чисельності персоналу.

Таким чином, третій захід є доцільним не лише з організаційної, а й з фінансової точки зору. Він дозволяє зменшити ризик кадрового дефіциту, зберегти якість виконання будівельних робіт, підвищити продуктивність праці, уникнути надмірного збільшення чисельності персоналу та отримати додатковий позитивний фінансовий ефект.

Узагальнення витрат і очікуваних вигод від реалізації запропонованих заходів наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Витрати і очікувані вигоди від реалізації заходів з удосконалення стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд»

Захід	Орієнтовні витрати на впровадження, тис. грн.	Щорічні витрати на підтримку, тис. грн.	Основна проблема, яку вирішує захід	Очікуваний економічний ефект	Очікувані організаційні вигоди
Розвиток маркетингу та цифрових комунікацій	235	168	Недостатній розвиток реклами, комунікацій і просування послуг	Додатковий чистий прибуток - 379,69 тис. грн.	Залучення нових замовників, підвищення впізнаваності, посилення репутації підприємства
Впровадження інформаційної системи BAS Будівництво. Комплексне управління підприємством	250	60	Недостатня координація робіт, ризик перевитрат матеріалів, помилки в кошторисах і слабкий контроль проєктів	Очікувана економія витрат - 841,58 тис. грн. на рік	Підвищення керованості будівельних проєктів, контроль строків, матеріалів, договорів і відповідальних осіб
Програма збереження та підвищення кадрового потенціалу	470	-	Скорочення чисельності працівників, ризик кадрового дефіциту, потреба в підвищенні продуктивності праці	Очікувана економія ФОП - 738,72 тис. грн.	Зростання продуктивності праці на 4%, зменшення потреби у додатковому персоналі з 6 до 3 осіб, збереження якості виконання робіт
Разом	955	228		1959,99 тис. грн. очікуваного валового економічного ефекту	Комплексне посилення ринкової, управлінської та кадрової складових стратегії підприємства

Отже, запропоновані заходи спрямовані на усунення ключових слабких сторін ТОВ «Монастириський агробуд» та сприяють підвищенню ефективності його стратегії управління.

3.3 Оцінка ефективності обраних заходів

Оцінювання ефективності запропонованих заходів дає змогу визначити, чи є доцільним їх практичне впровадження для ТОВ «Монастириський агробуд» з

фінансової точки зору. Оскільки заходи потребують початкових інвестицій і передбачають отримання економічного ефекту протягом кількох років, для оцінки використаємо метод чистого дисконтованого доходу, який враховує зміну вартості грошей у часі.

Чистий дисконтований дохід від реалізації комплексу заходів з удосконалення стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд» визначається за формулою:

$$ЧДД_n = \sum_{i=1}^{n} ДД_i , \quad (3.1)$$

де $ДД_i$ - дисконтований дохід у і-му періоді реалізації проєкту; n - кількість періодів реалізації проєкту.

Теперішня вартість для кожного періоду розраховується за формулою:

$$ДД_i = \frac{D_i - R_i}{(1+d)^i}, \quad (3.2)$$

де D_i - доходи в і-му періоді; R_i - витрати в і-му періоді; d - ставка дисконту.

Проєкт вважається економічно доцільним, якщо сума ЧДД протягом усього періоду реалізації є додатною. Для розрахунків приймаємо період реалізації проєкту - 5 років, дисконтну ставку - 30%. У нульовому році здійснюються початкові інвестиції в сумі 955 тис. грн., а протягом наступних п’яти років підприємство отримує прогнозований економічний ефект у розмірі 1959,99 тис. грн. щорічно. Щорічні витрати на підтримку заходів становлять 228 тис. грн. (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10 - Розрахунок ЧДД проєкту впровадження заходів з удосконалення стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд», тис. грн.

Період	D_i	R_i	$1/(1+d)^i$	$Д_i/(1+d)^i$	$R_i/(1+d)^i$	ДД	ЧДД
0	0	955	1	0	955	-955	-955
1	1960	228	0,769	1507,7	175,38	1332,3	377,3
2	1960	228	0,592	1159,8	134,91	1024,9	1402,2
3	1960	228	0,455	892,12	103,78	788,34	2190,5
4	1960	228	0,35	686,25	79,83	606,42	2796,9
5	1960	228	0,269	527,88	61,41	466,48	3263,4
Усього				4773,7	1510,3		3263,4

З таблиці бачимо, що чистий дисконтований дохід проєкту становить 3263,4 тис. грн., тобто має додатне значення. Це свідчить про економічну вигідність реалізації запропонованих заходів.

Період окупності визначається як момент, у який накопичений дисконтований

дохід змінює знак із від'ємного на додатний:

$$t_{ок} \approx t - \frac{ЧДД_-}{ЧДД_+ - ЧДД_-}, \quad (3.3)$$

де t - останній період, у якому значення ЧДД є від'ємним; $ЧДД^-$ - останній негативний показник ЧДД; $ЧДД^+$ - перший позитивний показник ЧДД.

Для проєкту:

$$t_{ок} \approx 0 - \frac{-955}{377,3 - (-955)} = 0,72 \; року$$

Отже, проєкт окупиться менш ніж за один рік, що є позитивною характеристикою його ефективності.

Індекс прибутковості визначається як співвідношення сукупного дисконтованого доходу до сукупних дисконтованих витрат:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^{n} \frac{D_i}{(1+d)^i}}{\sum_{i=1}^{n} \frac{R_i}{(1+d)^i}}, \quad (3.4)$$

$$ІП = 4773,69 / 1510,31 = 3,16.$$

Оскільки індекс прибутковості перевищує 1, проєкт є прибутковим.

Середньорічна рентабельність визначається за формулою:

$$СР = \frac{ІП - 1}{n} 100\%, \quad (3.5)$$

$$СР = (3,16 - 1) / 5 \times 100\% = 43,2\%.$$

Таким чином, впровадження заходів з удосконалення стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд» є економічно ефективним. Додатний ЧДД, короткий період окупності, індекс прибутковості понад одиницю та середньорічна рентабельність на рівні 43,2% підтверджують доцільність реалізації запропонованого проєкту заходів.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи узагальнено теоретико-методичні основи стратегічного управління підприємством. Встановлено, що стратегічне управління є важливою складовою менеджменту, оскільки забезпечує довгострокову орієнтацію підприємства, узгодження його цілей із можливостями внутрішнього середовища та вимогами ринку, а також формування інструментів адаптації до змін.

У другому розділі проведено дослідження стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд». Визначено, що підприємство є суб'єктом господарювання будівельної галузі, діяльність якого пов'язана з виконанням будівельних робіт житлового, комерційного, інфраструктурного та господарського призначення. Підприємство має комплексний профіль діяльності та виконує будівництво «під ключ», благоустрій територій, роботи з інженерними мережами, ремонт і будівництво дорожньої інфраструктури.

Аналіз внутрішнього середовища показав, що сильними сторонами підприємства є досвід роботи, комплексність послуг, чітка лінійно-функціональна організаційна структура, зростання чистого доходу, прибутковість, збільшення власного капіталу та зниження залежності від позикових джерел фінансування. Так, у 2025 році порівняно з 2023 роком чистий дохід зріс на 12,32%, валовий прибуток - на 16,66%, чистий прибуток - на 12,02%, власний капітал - на 151,15%, тоді як позиковий капітал скоротився на 61,57%. Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства та підвищення його здатності самостійно фінансувати поточну діяльність. Водночас виявлено проблеми, пов'язані з низькою абсолютною ліквідністю, скороченням необоротних активів, зменшенням чисельності працівників, недостатнім розвитком маркетингу та цифрових комунікацій.

Дослідження зовнішнього середовища засвідчило, що найбільший тиск на підприємство створюють конкуренти, замовники, постачальники, правові та економічні чинники. Особливо негативними є правові обмеження, договірні ризики, інфляція, зростання цін на матеріали та кадровий дефіцит. Разом із тим, можливостями для розвитку є попит на комплексне будівництво, благоустрій громад, енергоефективні рішення, сучасні технології та співпраця з місцевими

замовниками.

Стратегію управління ТОВ «Монастириський агробуд» охарактеризовано як стратегію помірного зростання з елементами диверсифікації та концентрації на регіональному ринку. Її ефективність загалом є позитивною, однак потребує посилення ринкової, кадрової та управлінсько-цифрової складових.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд» і обґрунтовано три основні заходи: розвиток маркетингу та цифрових комунікацій, помодульне впровадження інформаційної системи «BAS Будівництво. Комплексне управління підприємством», а також реалізацію програми збереження та підвищення кадрового потенціалу.

Очікується, що перший захід забезпечить приріст виручки на 8%, що відповідає додатковому чистому доходу 9084,48 тис. грн. і додатковому чистому прибутку 379,69 тис. грн. Реалізація другого заходу дозволить знизити перевитрати матеріалів, помилки в кошторисах і неузгодженість робіт на 1% від собівартості, що забезпечить економію 841,58 тис. грн. на рік. Впровадження третього заходу сприятиме зростанню продуктивності праці на 4%, зменшенню потреби у додатковому персоналі з 6 до 3 осіб і дасть економічний ефект 738,72 тис. грн.

Загальний прогнозований ефект від реалізації трьох заходів становить 1959,99 тис. грн., а початкові інвестиції - 955 тис. грн. Розрахунок ЧДД за п’ять років при ставці дисконту 30% показав додатне значення, рівне 3263,38 тис. грн. Індекс прибутковості становить 3,16, а період окупності - 0,72 року. Це підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів і свідчить, що їх реалізація дозволить ТОВ «Монастириський агробуд» підвищити ефективність його стратегії управління шляхом зростання прибутковості, керованості, кадрової стабільності і конкурентоспроможності.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Артеменко Л. П. Стратегічне управління: конспект лекцій: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.

2 Бабій І. В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 7-9.

3 Балабаниць А. В., Горбашевська М. О., Кислова Л. А., Машука В. М., Перепадя Ф. Л. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с.

4 Балан В. Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навчальний посібник. Київ: Наукова столиця, 2018. 199 с.

5 Білоус С. П., Трохименко А. С., Камінський В. В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62.

6 Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. та ін. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

7 Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 92-96.

8 Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3(88). С. 33-40.

9 Вовк В. А., Дорошенко В. В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68.

10 Вороніна А. В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління: навчальний посібник. Кам’янське: ДДТУ, 2017. 417 с.

11 Гвініашвілі Т. З. Зміна парадигми стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 23-28.

12 Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

13 Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.

50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71.

14 Гуменюк О.Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 281-285.

15 Дегтярьова І. Б., Харченко М. О. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.

16 Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 64-71.

17 Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 4(4). С. 92-96.

18 Забродська Г. І., Забродська Л. Д., Пічугіна Т. С., Грінько А. П. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник у структурно-логічних схемах. Ч. 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації. Харків: ХДУХТ, 2017.

19 Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. Т. 2. С. 110-114.

20 Калініченко С. М. Ключові елементи ефективного стратегічного управління підприємством. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 311-316.

21 Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38-1. С. 107-113.

22 Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХПІ», 2017.

23 Крочак М. С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка.* 2017. Вип. 1(7). С. 85-90.

24 Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С. Стратегічне управління: навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 203 с.

25 Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159-164.

26 Побігун С. А. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного

управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Т. 48. № 1. С. 101-108.

27 Рудницька О. В., Комаровський А. А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128.

28 Свірідова С. С., Толстова С. А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2(30). С. 109-116.

29 Старов О. С. Еволюція методологічних підходів до стратегічного управління від класичних концепцій до адаптивних моделей. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98.

30 Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66.

31 Терехов Д. Стратегічне управління виробничим підприємством з використанням сучасних інформаційних технологій. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 4(10). С. 153-158.

32 Ульянченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2025. № 3. Т. 1. С. 293-297.

33 Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90-97.

34 Чугрій Г. А. Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70). № 2. Ч. 2. С. 60-65.

35 Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362-367.

36 Шарапа В. Г. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162.

37 Яшкіна Н. В. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2018. № 129. С. 208-215.

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи:

Дослідження стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд»

Обсяг пояснювальної записки __68_ аркушів.

Кількість рисунків _4_

Кількість таблиць _25_

Графічний матеріал (слайди, плакати) __6_ шт.

1 Оцінка готовності ТОВ «Монастириський агробуд» до реалізації стратегічного підходу в управлінні

2 Стратегічний вектор ТОВ «Монастириський агробуд» за методом SPACE-аналізу

3 Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ «Монастириський агробуд» протягом 2023-2025 рр.

4 Оцінка ефективності стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд»

5 Напрями вдосконалення стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд»

6 Витрати і очікувані вигоди від реалізації заходів з удосконалення стратегії управління ТОВ «Монастириський агробуд»

Додатки ____ шт.

«_16_» червня 2026 р.