

ЗВІТ З ПЕРЕВІРКИ НА ПЛАГІАТ

ЦЕЙ ЗВІТ ЗАСВІДЧУЄ, ЩО ПРИКРПЛЕНА РОБОТА

БДР Д.Михайличенко .docx

БУЛА ПЕРЕВІРЕНА СЕРВІСОМ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ПЛАГІАТУ MY.PLAG.COM.UA І
МАЄ:

СХОЖІСТЬ

18%

РИЗИК ПЛАГІАТУ

100%

ПЕРЕФРАЗУВАННЯ

5%

НЕПРАВИЛЬНІ ЦИТУВАННЯ

0%

Назва файлу: БДР Д.Михайличенко .docx

Файл перевірено: 2024-06-21

Звіт створено: 2024-06-21

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ
НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедрою _____

(підпис)

к.е.н., доцент Панкова М.О.

(77.93.36.128)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ У
СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Виконав

ст. гр. ПТБ-219

_____ (підпис)

Д. І. Михайличенко

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник

к.е.н., доцент

_____ (підпис)

М. О. Панкова

(ініціали та прізвище)

Запоріжжя

2024

ПРАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ (LIBRARY.ECONOM.ZP.UA) ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»
Кафедра (library.econom.zp.ua) підприємництва, менеджменту та туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. (77.93.36.128)

кафедри _____

к.е.н., доц. _____ М.О. Панкова
« _____ » _____ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ (library.econom.zp.ua) РОБОТУ

Студенту гр. (library.econom.zp.ua) ПТБ-219, спеціальності 076

«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

_____ Михайличенку Данілу Ігоровичу

1. Тема: Стратегія розвитку підприємства та її ефективність у сучасних умовах господарювання

затверджена наказом по інституту № 02-36 від 29.12.2023 р.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи: _____ р.

1. 3. Перелік питань, що підлягають розробці (library.econom.zp.ua)

розглянути теоретичні аспекти розвитку підприємства

2. надати організаційно-економічну характеристику ПАТ «ЗКБ»

3. оцінити загальні тенденції розвитку галузі виробництва будівельних матеріалів в Україні

4. проаналізувати ефективність господарської діяльності ПАТ «ЗКБ»

5. дослідити сучасні напрями соціально-економічного розвитку підприємств будівної галузі

6. визначити напрями покращення економічних показників господарської діяльності ПАТ «ЗКБ» та обґрунтувати доцільність пропонованих заходів

4. Календарний графік підготовки кваліфікаційної роботи

№ етапу	Зміст	Терміни виконання	Готовність по графіку %, підпис керівника	Підпис керівника про повну готовність етапу, дата
1	Збір практичного матеріалу за темою кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи	29.01.24-24.02.24		
2	I атестація I розділ кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи	26.02.24-01.03.24		
3	II атестація II розділ кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи	25.03.24-30.03.24		
4	III атестація III розділ кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат	22.04.24-27.04.24		
5	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи на оригінальність	20.05.24-25.05.24		
6	Доопрацювання кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника і рецензії	06.05.24-08.06.24		
7	Попередній захист кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи	27.05.24-08.06.24		
8	Подача кваліфікаційної бакалаврської роботи на кафедру	10.06.24-15.06.24		
9	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	за 3 дні до захисту		

Дата видачі завдання: ____ . ____ . ____ р.

Керівник кваліфікаційної бакалаврської роботи

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завдання отримав до виконання

(підпис студента)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить: 86 сторінок, 19 таблиць, 9 рисунків, 44 використаних джерел.

Об'єкт дослідження – стратегія розвитку підприємства ПАТ «Запорізький комбінат будматеріалів».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні підходи до підвищення ефективності виробництва і покращення показників господарської діяльності будівельного підприємства на підставі оцінки стратегії його розвитку.

Метою дипломної роботи є виявлення ключових організаційно-економічних напрямів підвищення ефективності виробництва для покращення стратегії розвитку підприємства ПАТ «Запорізький комбінат будматеріалів».

Реалізація мети дослідження зумовила необхідність виявлення та розв'язання наступного комплексу завдань: розглянути теоретичні аспекти розвитку підприємства; надати організаційно-економічну характеристику ПАТ «ЗКБ»; оцінити загальні тенденції розвитку галузі виробництва будівельних матеріалів в Україні; проаналізувати ефективність господарської діяльності ПАТ «ЗКБ»; дослідити сучасні напрями соціально-економічного розвитку підприємств будівної галузі; визначити напрями покращення економічних показників господарської діяльності ПАТ «ЗКБ» та обґрунтувати доцільність пропонованих заходів.

БУДІВНИЦТВО, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ЕФЕКТИВНІСТЬ,
АНАЛІЗ, ОЦІНКА, УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ		
I (elartu.tntu.edu.ua) ТЕРМІНІВ	7	
ВСТУП	8	
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ		
ПІДПРИЄМСТВА	Ошибка! Закладка не определена.	
1.1 Сутність і значення стратегії розвитку (dspace.oneu.edu.ua) підприємства	Ошибка! Закладка не определена.	
1.2 Сучасні напрями управління організаційно-економічною діяльністю будівельних підприємств	Ошибка! Закладка не определена.	
1.3 Орієнтири розвитку будівельних підприємств з урахуванням сучасних тенденцій.....	Ошибка! Закладка не определена.	
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ		
ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ КОМБІНАТ		
БУДМАТЕРІАЛІВ»	25	
2.1 Особливості розвитку підприємництва будівельної галузі	25	
2.2 Загальна характеристика ПАТ «Запорізький комбінат будматеріалів».	29	
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ПОКАЗНИКІВ		
ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА		54
3.1 Сучасні напрями соціально-економічного розвитку підприємств будівної галузі	54	
3.2 Організаційно-економічні напрями покращення економічних показників діяльності ПАТ «ЗКБ» та обґрунтування доцільності їх здійснення	55	
ВИСНОВКИ	73	
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ... Ошибка! Закладка не определена.		
ДОДАТОК А Ошибка! Закладка не определена.		

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
І ТЕРМІНІВ

Скорочення	Повна назва (library.econom.zp.ua)	Пояснення/переклад
в т.ч.	в тому числі	по тексту
грн.	гривня, гривень	при цифрах
дн	дні	при цифрах
ін.	інші, інше	по тексту
м.	місто	по тексту
рис.	рисунок	по тексту
р.	рік	при цифрах
рр.	роки	при цифрах
с.	сторінка	при цифрах
табл.	таблиця	по тексту
ПАТ	Публічне акціонерне товариство	по тексту

ВСТУП

Актуальність теми роботи обумовлена специфічністю досліджуваної галузі та нагальною необхідністю пошуку прогресивних організаційно-економічних напрямків підвищення ефективності виробництва на підприємствах будівельної галузі.

Актуальність стратегії розвитку підприємства можна підкреслити такими факторами:

- динамічністю змін ринкових умов: сучасні ринки характеризуються високою динамікою змін, що включає технологічні інновації, зміни споживчих потреб та конкурентного середовища. Ефективна стратегія розвитку допомагає підприємствам адаптуватися до цих змін, зберігаючи свою конкурентоспроможність;

- глобалізацією та інтернаціоналізацією бізнесу: глобальні ринки надають нові можливості, але й вимагають більшої гнучкості та адаптації. Стратегія розвитку повинна враховувати глобальні тренди, міжнародні стандарти та вимоги різних ринків;

- технологічним прогресом: стрімкий розвиток технологій вимагає від підприємств постійного оновлення своїх продуктів, послуг та бізнес-процесів. Інноваційні стратегії дозволяють підприємствам інтегрувати новітні технології та залишатися на передовій;

- соціальними та екологічними викликами: суспільство все більше уваги приділяє сталому розвитку та корпоративній соціальній відповідальності. Стратегія розвитку, яка враховує екологічні та соціальні аспекти, підвищує довіру до підприємства з боку споживачів і партнерів;

- економічною нестабільністю: економічні кризи, інфляція, зміни валютних курсів та інші економічні виклики вимагають стратегічного підходу до управління ризиками та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Ефективність стратегії розвитку у сучасних умовах господарювання також є актуальною через те, що: ефективна стратегія розвитку дозволяє

підприємству більш точно планувати свої ресурси, визначати пріоритети та прогнозувати майбутні виклики і можливості; чітко визначена стратегія розвитку допомагає підприємству зосередитися на своїх конкурентних перевагах, що сприяє підвищенню його ринкової позиції; завдяки стратегічному плануванню підприємство може більш ефективно використовувати свої фінансові, матеріальні та людські ресурси; стратегія розвитку сприяє постійному впровадженню інновацій, що дозволяє підприємству залишатися конкурентним та відкривати нові ринки; орієнтуючись на стратегію розвитку, підприємство може краще зрозуміти і задовольнити потреби своїх споживачів, що підвищує рівень їхньої задоволеності та лояльності; ефективна стратегія розвитку включає аналіз і управління ризиками, що дозволяє підприємству бути готовим до непередбачуваних змін і кризових ситуацій.

У підсумку, актуальність та ефективність стратегії розвитку підприємства у сучасних умовах господарювання не можна переоцінити. Вона є ключовим інструментом, що дозволяє підприємствам успішно адаптуватися до змінного ринкового середовища, зберігати та посилювати свою конкурентоспроможність, а також забезпечувати стійкий розвиток та зростання.

Метою дипломної роботи є виявлення ключових організаційно-економічних напрямів підвищення ефективності виробництва для покращення стратегії розвитку підприємства ПАТ «Запорізький комбінат будматеріалів».

Реалізація мети дослідження зумовила необхідність виявлення та розв'язання наступного комплексу завдань:

- розглянути особливості організації та управління ефективністю виробництва на будівельному підприємстві: охарактеризувати підприємства будівельної галузі та особливості організації будівельного виробництва, визначити сучасні напрями управління організаційно-економічною діяльністю будівельних підприємств та дослідити процес формування та оцінки економічної ефективності діяльності будівельного підприємства;

- надати організаційно-економічну характеристику ПАТ «ЗКБ»;
- оцінити загальні тенденції розвитку галузі виробництва будівельних матеріалів в Україні;
- проаналізувати ефективність господарської діяльності ПАТ «ЗКБ»;
- дослідити сучасні напрями соціально-економічного розвитку підприємств будівної галузі;
- визначити напрями покращення економічних показників господарської діяльності ПАТ «ЗКБ» та обґрунтувати доцільність пропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – стратегія розвитку підприємства ПАТ «Запорізький комбінат будматеріалів».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні підходи до підвищення ефективності виробництва і покращення показників господарської діяльності будівельного підприємства на підставі оцінки стратегії його розвитку.

У процесі виконання роботи використано аналітичний метод, методи економічного та фінансового аналізу (групування, порівняння, абсолютних, середніх та відносних величин), графічні методи. (dspace.znu.edu.ua)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і значення стратегії розвитку підприємства

Термін «стратегія» походить від давньогрецького слова, що буквально означає «мистецтво управління». Сучасні підходи до розуміння поняття «стратегія» трактують її як корпоративний план дій, що включає як довгострокові, так і короткострокові цілі бізнесу, базується на визначених конкурентних перевагах і передбачає комплекс завдань, спрямованих на досягнення зазначених цілей та місії бізнесу.

Для логічного обґрунтування нашого дослідження необхідно визначити сутність поняття «стратегія розвитку». Сучасні дослідники виокремлюють п'ять основних підходів до розуміння цього поняття:

стратегія розвитку як план;

стратегія розвитку як набір рішень, завдань, цілей;

стратегія розвитку як множина можливих векторів розвитку підприємства;

стратегія розвитку як синонім стратегії підприємства;

стратегія розвитку як певний прояв стратегії підприємства.

Узагальнено стратегію розвитку можна побачити на рисунку 1.1 [7].

На нашу думку, найкраще сутність цього поняття сформулювала О. І. Гудзь. Вона визначає стратегію розвитку як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників і потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства [4].



Рис. 1.1. Стратегія розвитку підприємства

Стратегії розвитку притаманні відповідні ключові особливості, що зображені на рисунку 1.2 [9].

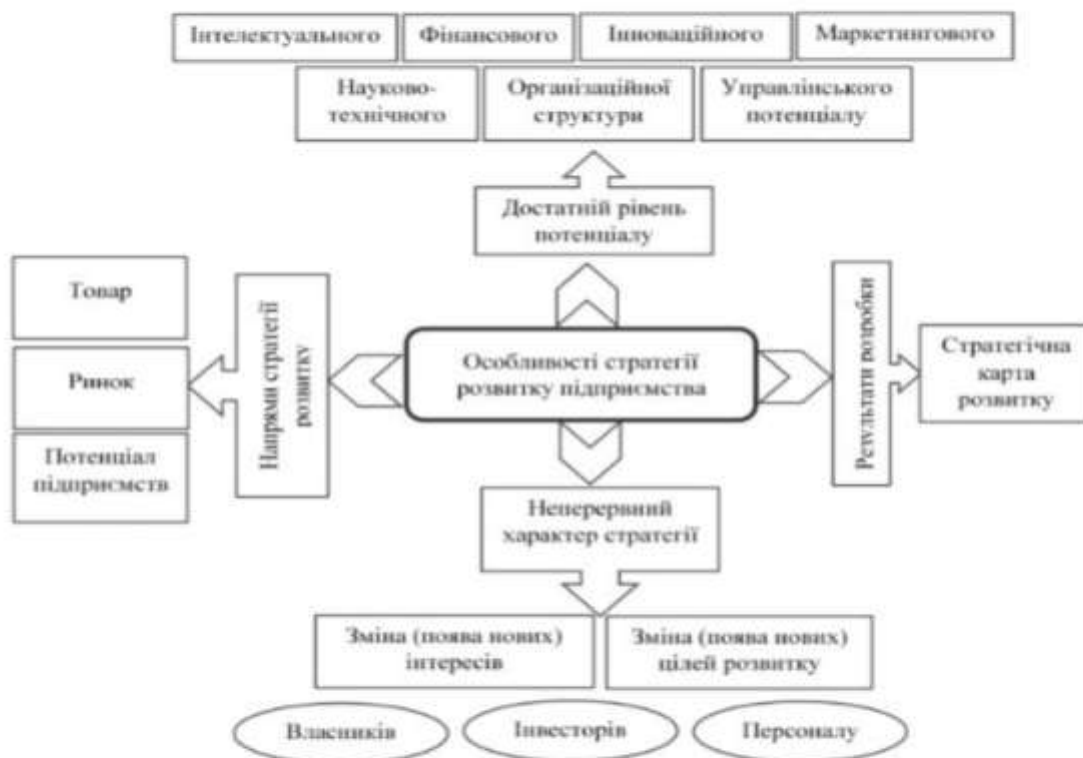


Рис. 1.2. Ключові особливості стратегії розвитку [9]

Стратегія розвитку кожного підприємства формулюється під конкретне завдання або місію, яку організація планує досягти, а різноманітність цілей

визначає широкий тип стратегії. Однак відомі стратегії базуються не на цілях компанії, а на діяльності компанії у сфері економічних відносин.

Якщо звернути увагу на основні принципи яким має відповідати, то вони є наступними: спрямованість на досягнення довгострокових цілей підприємства як економічної системи та економічних інтересів його власників; багатоваріантність розвитку можливих напрямів діяльності, що визначається динамікою зовнішнього середовища підприємства; безперервність адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування; синергетична цілісність стратегій, відповідних стратегічних дій, що відбуваються відповідно до різ-них аспектів діяльності підприємства. Виханський О. постулює думку, що в якості стратегії розвитку доцільно розглядати стратегії зростання. Так, автор поділяє їх на ті, що відносяться до групи концентрованого зростання, інтегрованого зростання та диверсифікованого зростання [1].

Ми погоджуємось з точкою зору Хацера М. В., який зазначає, що стратегії розвитку підприємства можна класифікувати відповідно до підходів, які застосовуються при їх розробці, а саме:

1. За способом опису тенденцій зміни об'єкту (підприємства): трендовий і факторний підходи;
2. За способом формування параметрів, які характеризують об'єкт (підприємство): генетичний (або ресурсний) і нормативний (або цільовий) підходи.

На думку Брінь П. В. стратегії варто класифікувати за періодом життєвого циклу підприємства [1]. Так, є стратегія, яка є фундаментальною й базисною, такі стратегії визначаються і прораховуються до того, як бізнес, компанії та організації створюються та інвестуються. Зазначені стратегії часто надають загальні орієнтири для глобальної діяльності та підтримують початкові етапи роз-витку бізнесу. Такі стратегії неминуче потребуватимуть коригування в міру надходження даних про реакцію галузі на появу нових гравців, лояльність клієнтів і партнерів, фінансові обсяги, прибутки тощо.

Наступна група стратегій – стратегія розвитку. Ця група стратегій розробляється безпосередньо в команді, враховує вихідні показники фактичної діяльності, порівнює їх із запланованими, включає правила роботи, адаптовані до фактичних показників і потужностей, а також містить чіткі прогнози майбутніх показників. Ця група стратегій зазвичай є однією з найскладніших, оскільки вимагає від компаній демонстрації дій, спрямованих на розвиток бізнесу, збільшення масштабів та підвищення прибутковості своєї діяльності.

Ще однією групою стратегій є стратегія підтримки, яка є останньою групою стратегій у циклі розвитку і спрямована на збереження результатів діяльності та підтримання їх на певному рівні. Зазвичай таку стратегію обирають як проміжний варіант між змінами, коли потрібно стабілізувати рівень доходів та рівень діяльності, і як постійну стратегію, коли не розглядається можливість розширення, а також вибір інших стратегій для вдосконалення та розвитку діяльності.

Остання група стратегій – це стратегії скорочення або зменшення масштабів діяльності. Вони застосовуються на етапі переходу до інших видів діяльності, виведення частини діяльності з продажу чи виробництва або повного закриття діяльності. Такі стратегії характеризуються збереженням цінності ресурсів, оптимізацією процесу виходу з галузі та забезпеченням виходу з неї. Роль таких стратегій є дуже важливою і визначає ефективність виходу з підприємства, подальший розподіл та ефективність використання управлінських ресурсів [1].

Враховуючи вже наведену нами багатогранність сутності стратегія розвитку, наведемо більш розгорнуту класифікацію.

Сфокусована стратегія зростання. Включає в себе наступне: стратегія посилення ринкової позиції; стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку продукту.

Інтегровані стратегії зростання. Основними з них є наступні: стратегії зворотної вертикальної інтеграції; стратегії прямої вертикальної інтеграції; стратегія горизонтальної інтеграції.

Стратегії стабілізації. До цих стратегій відносяться: стратегії утримання частки ринку; стратегії підтримки виробничих процесів; стратегії модернізації та вдосконалення продукції.

Стратегії реструктуризації. Серед інших також використовуються наступні: стратегії зростання за рахунок поглинання; стратегії реформування продуктів і ринків; стратегії організаційних змін.

Диверсифіковані стратегії зростання. Серед цих стратегій підприємств слід відзначити наступні: стратегія концентрованої диверсифікації; стратегія конгломератної диверсифікації; стратегія горизонтальної диверсифікації.

Стратегії скорочення. Існує чотири основні типи стратегій скорочення: стратегії скорочення витрат; стратегія зняття вершків; стратегія скорочення; стратегії ліквідації.

Вищенаведені стратегії не можуть розглядатись відокремлено, найчастіше їх варто розглядати у взаємозв'язку та у контексті діяльності підприємства. Кожна стратегія має певний етап свого розвитку, і кожне з підприємств має певний список заходів для втілення свого стратегічного управління.

Таким чином ми можемо стверджувати, що стратегія розвитку підприємства є доволі багатоманітним явищем, що напряму залежить від стадії життєвого циклу підприємства. Загальний аналіз статті надає глибокий погляд на концепцію стратегії та її роль у розвитку підприємств. Історичний аналіз походження терміну «стратегія» дозволяє усвідомити еволюцію цього поняття та її вплив на сучасні стратегічні підходи. Ми вважаємо, що найкраще сутність поняття «стратегія розвитку» визначається закладеними ключовими особливостями, такими як адекватний розвиток потенціалу підприємства, результати розробки стратегії, безперервність та

спрямованість. Ці аспекти формують основні принципи, яким повинна відповідати ефективна стратегія розвитку.

Сучасні погляди на роль стратегії в діяльності підприємства наведені на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Сучасні погляди на роль стратегії в діяльності підприємства

Проведений аналіз і класифікацій стратегій розвитку дозволяє виділити підходи до опису тенденцій зміни підприємства та формування параметрів, що характеризують його. Крім того, розгляд класифікації за стадією життєвого циклу підприємства визначає активні та пасивні стратегії, що є важливим аспектом для планування стратегій у різних етапах розвитку.

Отже, проведене дослідження надає чітке уявлення про стратегію розвитку підприємства, враховуючи різноманітні аспекти та перспективи та може слугувати базою для подальшого вивчення даного питання.

1.2 Сучасні напрями управління організаційно-економічною діяльністю будівельних підприємств

Будівельне підприємство визначається як цілісний організаційно-економічний суб'єкт господарювання. Тому особлива увага у наш час приділяється аналізу організаційно-економічної діяльності будівельних підприємств, проблемам і методам вдосконалення інвестиційного клімату і фінансової стабільності в будівельній галузі.

Вважаємо за необхідне розкрити основні чинники, що впливають на господарську діяльність, і оцінити ступінь їх дії; визначити «вузькі місця» в економічній діяльності будівельної організації; запропонувати заходи протидії ухваленню недоцільних управлінських рішень, що приводять до збитків і фінансового краху.

Оскільки підприємницький ризик у будівництві значно вищий, ніж в інших галузях економіки, будівельні підприємства значно завищували рентабельність на продукцію, тим самим сприяли завищенню вартості будівництва.

Прагнення держави обмежити стихію ринкових цін за допомогою традиційних заходів інвестиційних рестрикцій у вигляді обмеження кредитів, які національний банк надає комерційним банкам, тільки зменшило кількість потенціальних інвесторів. Підвищення облікових ставок банківського відсотка і норм обов'язкових резервів комерційних банків призводить, у кінцевому рахунку, до стримування будівельної діяльності, посилюючи атмосферу невпевненості в здійсненні інвестиційних процесів.

Внутрішньофірмовий аналіз дозволить будівельній організації приймати прагматичні і неупереджені рішення на основі дійсної, неприхованої інформації.

Серед інших найбільше кризоутворюючих факторів можна назвати [5]: розрив господарських зв'язків; втрата професійних кадрів; нездатність

оперативно реагувати на ринкові трансформації; старіння виробничо-технічного потенціалу; низький рівень управління; спад виробництва тощо.

У світлі євроінтеграційних процесів, що відбуваються в Україні, а також у зв'язку із глобалізацією всього світового співтовариства вітчизняні будівельні підприємства постають перед важливим питанням – пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності й зміцнення своєї конкурентоспроможності.

Одним з варіантів досягнення поставлених цілей виступає вироблення стратегії, тобто довгострокового певного напрямку розвитку підприємства, а також системи взаємозв'язків усередині й позицій у навколишньому середовищі, які забезпечують досягнення підприємством цілей його функціонування.

Питання сутності, особливостей і методології впровадження стратегічних основ функціонування досліджуються в роботах Аакера Д., Лігоненко Л., Потрера М., Томпсона А. [6; 7] та ін. [8; 9]. Вважаємо важливим підкреслити, що стратегія будівельних підприємств України повинна носити синергетичний характер. На основних моментах синергетичної теорії розвитку акцентують увагу такі дослідники, як Баранцев Р., Крисаченко В., Курдюмов С., Малков С., Річард Р., Прігожин І., Суріков В., Хакен Г., Чернавський Д. [10-18]. Саме питання взаємодії двох аналізованих об'єктів – «будівництво», «синергетика» – висвітлюються лише в ряді робіт зарубіжних дослідників, однак у вітчизняній економічній літературі всебічної уваги вони ще не одержали.

Найбільше широко розповсюдженим в області управління діяльністю підприємств є трактування стратегії як набору основних довгострокових цілей і завдань підприємства, вибір курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей [8; 19]. Синергетика являє собою науку про колективні процеси і явища самоорганізації у відкритих системах [20]. Крім того, даний термін у літературі досить часто розглядається в контексті таких понять як «еволюція», «становлення» та ін.

Як відомо еволюція являє собою процес зміни, розвитку [21], або процес зміни в часі [11]. Еволюційні процеси розглядаються багатьма дослідниками з різних точок зору. Зокрема хімічний підхід у дослідженні еволюційних процесів став основою концепції синергізму (концепції самоорганізації) [14; 17], головним фокусом якої стало дослідження порядку, механізму виникнення якісно нових структур, форм у процесі самоорганізації. При цьому процеси, що відбуваються, виникнення нового підкоряються єдиному алгоритму розвитку, незалежно від сутності системи, у якій вони відбуваються. Система, що перетерплює зміни, базується на принципах позитивного зворотного зв'язку, іншими словами всі корінні перетворення, що відбуваються, накопичуються й рано або пізно приводять до виникнення якісно нового утворення. Саме тому в економічній літературі домінують трактування синергетики як переходу неврівноваженої системи до більш високо організованої, складної і впорядкованої форми організації [11; 14; 17].

Для підприємств будівельного комплексу України чітко простежується необхідність переходу від першої фази синергетичної еволюції – фази розвитку, що досягла критично нестійкого стану (нинішній стан справ у галузі), до другої фази – подолання нестійкого стану шляхом переходу до більш організованої й впорядкованої системи. Здійснити другу фазу, на думку Т.І. Світличної, можна в результаті впровадження синергетичної стратегії в діяльності будівельних підприємств [5].

Синергетична стратегія ґрунтується на ідеї об'єднання в одну групу бізнес-одиниць, тісно зв'язаних у функціонуванні. Тому розповсюдженням є ототожнення синергії й стратегічних переваг у результаті об'єднання деякого числа підприємств. В результаті об'єднання, бізнес-одиниці зміцнюють свої ринкові позиції, а, отже, і стабільність усієї групи. Адже ще класики менеджменту підкреслювали – ефект спільних дій завжди вище простої суми індивідуальних зусиль [6]. Крім того, перевагами такого синергетичного об'єднання підприємств виступають:

- 1) підвищення ефективності діяльності;
- 2) зростання продуктивності виробництва;
- 3) узгодженість у реалізації дій із подолання кризоутворюючих факторів;
- 4) скорочення витрат функціонування;
- 5) підвищення якості й обсягів реалізації кінцевого продукту.

Важливо й те, що таке синергетичне об'єднання (група) несе в собі більший внутрішній потенціал та здатність запобігати зовнішнім негативним діям, ніж можливості окремо взятого будівельного підприємства.

З метою запобігання негативного впливу найбільш імовірних ризиків на дане об'єднання доцільним є впровадження диверсифікаційних заходів. Як відомо, диверсифікація (від лат. «різноманітність», «багатосторонній розвиток») – це розподіл дій підприємства по різних напрямках, одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним напрямків діяльності, або ж впровадження на ринок нової продукції (послуг). Також під диверсифікацією розуміють розосередження вкладень капіталу з метою зниження ризику [22]. Даний захід дасть можливість усьому синергетичному об'єднанню розподілити основні напрямки діяльності між структурними бізнес-єдиницями, розосередити їх активи й тим самим знизити ризиковий характер усіх здійснюваних кроків розвитку.

В остаточному підсумку, ефект від синергетичної стратегії, згідно із точкою зору дослідників [6], можна оцінити тільки в єдності дії чотирьох видів синергії: менеджменту, реалізації, інвестування й оперативності.

Таким чином, синергетичні засади функціонування підприємств будівельного комплексу України несуть в собі основи створення якісно нового, конкурентоспроможного комплексу, здатного зміцнювати позиції вітчизняної економіки в період євроінтеграційних та глобалізаційних процесів.

1.3 Орієнтири розвитку будівельних підприємств з урахуванням сучасних тенденцій

Важливість будівельної галузі для економіки будь-якої країни можна пояснити таким:

наявність капітального будівництва створює велику кількість робочих місць, що покращує соціально-економічний стан в регіоні та країні в цілому;

галузь будівництва використовує продукцію багатьох галузей національної економіки, що викликає мультиплікативний економічний ефект;

з розвитком будівельної галузі розвивається виробництво будівельних матеріалів, обладнання, машинобудівна галузь, металургія та металообробка, деревообробна галузь, нафтохімічна галузь, транспортна галузь, електроенергетика тощо;

будівництво сприяє розвитку малого та середнього бізнесу.

Сучасні реалії свідчать про загострення протиріч в економічній системі держави, що веде до погіршення фінансового стану та ефективності функціонування, зокрема, і будівельних підприємств.

Актуальність питання підвищення ефективності функціонування будівельних підприємств посилюється вимогами ЄС, які висувають наші партнери, та які необхідно виконувати згідно Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Для виходу на європейський рівень Україні необхідно створення сприятливого інвестиційного підприємницького клімату, послідовний перехід від вітчизняних до європейських стандартів.

Сьогодні загальні тенденції функціонування галузі свідчать про відсутність дієвої стратегії розвитку галузі.

Ефективність роботи підприємств будівельної галузі, як свідчить аналіз праць [2 –7] залежить від низки чинників, які є специфічними для підприємств цієї галузі, а саме:

- використання будівельної продукції можливе лише за місцем її виробництва;

- існує прямий зв'язок між об'єктом виробництва будівельного підприємства та об'єктом земельних відносин;

- існує значна залежність від природних факторів, що може суттєво позначитись на тривалості технологічного циклу;

- низька швидкість обороту капіталу не надає змогу мобільно маневрувати коштами, що перебувають у господарському обороті підприємства;

- високовартісний характер об'єктів будівництва та тривалість технологічного циклу вимушує підприємства залучати фінансові ресурси у вигляді авансових платежів або кредитних ресурсів;

- зміна тривалості технологічного циклу будівельних робіт негативно впливає на продуктивність праці;

- існує особливості тимчасової взаємодії між багатьма підприємствами і організаціями під час створення будівельної продукції, що викликає наявність складних техніко-економічних та техніко-технологічних зв'язків між підприємствами галузі та з підприємствами суміжних галузей;

- багаточисельність, різноманітність, складність нормативної та іншої документації викликає потребу спеціальної підготовки до її опрацювання та високу ймовірність впливу людського фактору, що веде до зниження якості вихідної інформації та до непрозорості процедур.

Систематизація наведених характерних ознак діяльності будівельних підприємств, тенденції зміни макроекономічних показників у галузі надають змогу стверджувати, що підприємства будівельної галузі потребують розробки антикризової стратегії розвитку, яка повинна гуртуватись на визначенні, з одного боку, пріоритетних напрямів розвитку, а з іншого боку – на розробці механізму фінансування цих пріоритетних напрямів. Характерні ознаки діяльності будівельних підприємств є передумовами побудови антикризової стратегії розвитку.

Складність умов функціонування будівельних підприємств підвищує відповідальність і самостійність у прийнятті управлінських рішень щодо забезпечення ефективності їх господарської діяльності. Прийняття цих рішень залежить від чинників, що взаємодіють на різних рівнях як між собою, так і між показниками кінцевої ефективності діяльності будівельних підприємств, які функціонують в мінливих, у більшості невизначених умовах господарювання та орієнтовані на подальшу інтеграцію з ЄС.

Проведене дослідження надає змогу окреслити орієнтири розвитку будівельних підприємств з урахуванням тенденцій, що склались у галузі та економіці України в цілому:

- усвідомлення того, що пріоритетним способом організації бізнесу підприємствами галузі будівництва в Україні є спільне підприємництво на основі об'єднання зусиль вітчизняних та зарубіжних інвесторів (за умови покращення інвестиційного клімату в Україні);

- уніфікація норм діючого українського законодавства в галузі будівництва до європейських норм з метою інтеграції процесів ведення бізнесу та залучення іноземних інвесторів;

- активізація впровадження сучасних технологій у будівництві (за умови реалізації вище окреслених напрямів розвитку);

- подальший розвиток інженерних спеціальностей галузі будівництво (192. Будівництво та цивільна інженерія), що метою підвищення якості освітньо-фахового потенціалу персоналу будівельних підприємств;

- удосконалення організації ефективних та результативних форм взаємодії в системі «бізнес – держава – наука» не тільки в галузі будівництва, а у всіх галузях економічної діяльності тому, що саме міжгалузева взаємодія надає можливість отримати синергетичний ефект зростання економіки.

Погоджуючись з авторами [9], слід додати, що ретельне вивчення сучасних умов функціонування будівельних підприємств в Україні, дослідження макроекономічного середовища, впровадження досвіду

функціонування галузі в країнах ЄС, удосконалення державного регулювання будівельного ринку сформуують стратегічні орієнтири розвитку підприємств будівельної галузі в Україні в сучасних умовах господарювання та інтеграції вітчизняної економіки до європейського економічного простору.

Таким чином, окреслені орієнтири розвитку будівельних підприємств, що враховують тенденції, які склались у галузі та економіці України в цілому; систематизація характерних ознак діяльності підприємств будівельної галузі; визначення пріоритетних напрямів розвитку та розробка механізму фінансування цих напрямів є організаційно-економічним підґрунтям для розробки у подальших дослідженнях антикризової стратегії розвитку, яка повинна передбачати, поряд з іншим, заходи державної підтримки галузі.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ КОМБІНАТ БУДМАТЕРІАЛІВ»

2.1 Особливості розвитку підприємництва будівельної галузі

Ключовими об'єктами дослідження в сегменті виробництва будівельних матеріалів виступають: виробництво скла та скловиробів; виробництво сухих будівельних сумішей та будівельних розчинів; виробництво цегли (керамічної та силікатної); виробництво керамічної плитки; виробництво цементу, бетону, гіпсу, вапна; виробництво виробів з бетону, цементу, гіпсу; виробництво інших неметалевих мінеральних виробів (ізоляційні матеріали, труби, асфальту); виробництво фарб і барвників; виробництво виробів з пластмаси; виробництво виробів з дерева.

Будівельна галузь України зазнала значних змін і випробувань у період 2021-2023 років. Цей період охоплює як фази економічного зростання, так і значні виклики, пов'язані з геополітичною ситуацією та пандемією COVID-19. Проаналізуємо загальні ключові тенденції виробництва будівельних матеріалів в сучасних умовах господарювання.

1) Відновлення після пандемії COVID-19: Після спаду в 2020 році через пандемію, будівельна галузь почала поступово відновлюватись у 2021 році. Відновлення супроводжувалось збільшенням обсягів будівництва житлової та комерційної нерухомості.

2) Вплив війни з Росією: Військові дії, які розпочались у 2022 році, значно вплинули на будівельну галузь, особливо в регіонах, що постраждали від бойових дій. Багато будівельних проектів було заморожено або припинено.

3) Інфраструктурні проекти: Незважаючи на виклики, уряд продовжував інвестувати в інфраструктурні проекти, такі як будівництво доріг, мостів, аеропортів та інших об'єктів критичної інфраструктури.

4) Зростання вартості будівельних матеріалів: Протягом 2021-2023 років спостерігалось значне зростання цін на будівельні матеріали, що вплинуло на загальну вартість будівництва.

5) Зелене будівництво та енергоефективність: Зростаючий інтерес до екологічно чистих технологій та енергоефективних будівельних практик сприяв розвитку зеленого будівництва.

Попри численні виклики будівельна галузь України продовжує розвиватися. Так, зокрема, маємо такі зміни:

- Обсяги будівництва:

За (econom.lnu.edu.ua) даними Державної служби статистики України, у 2021 році обсяги будівництва зросли на 8% у порівнянні з 2020 роком.

У 2022 році, через військові дії, обсяги будівництва скоротились на 15% у порівнянні з 2021 роком.

У 2023 році спостерігалось повільне відновлення, зростання обсягів будівництва на 3% у порівнянні з 2022 роком.

- Інвестиції в будівництво:

Інвестиції в будівництво у 2021 році склали 180 млрд грн, що на 10% більше, ніж у 2020 році.

У 2022 році інвестиції знизились до 150 млрд грн через економічну нестабільність.

У 2023 році інвестиції дещо зросли, досягнувши 155 млрд грн.

- Житлове будівництво:

У 2021 році було введено в експлуатацію 10 млн кв. м житлової (uafm.com.ua) площі.

У 2022 році цей показник знизився до 8 млн кв. м.

У 2023 році спостерігалось незначне збільшення до 8.5 млн кв. м.

- Нерухомість комерційного та промислового призначення:

Будівництво комерційних об'єктів у 2021 році зросло на 12%.

У 2022 році було зафіксовано спад на 18%.

У 2023 році обсяги будівництва комерційних об'єктів почали відновлюватись, збільшившись на 5%.

- Ціни на будівельні матеріали:

Вартість будівельних матеріалів у 2021 році зросла на 20% через інфляційні процеси та збої в ланцюгах постачання.

У 2022 році зростання цін продовжувалось, досягнувши 25%.

У 2023 році зростання цін сповільнилось до 10%.

Отже, будівельна галузь України у 2021-2023 роках пройшла через значні виклики та зміни, зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Відновлення після пандемії, вплив військових дій та економічні труднощі суттєво вплинули на обсяги будівництва та інвестиції в галузь. Проте, зусилля уряду щодо підтримки інфраструктурних проектів та розвиток зеленого будівництва свідчать про потенціал для подальшого розвитку. Аналіз ключових показників вказує на поступове відновлення галузі, хоча виклики, пов'язані з економічною нестабільністю та високими цінами на матеріали, залишаються актуальними.

Динаміка індексів виконання будівельних робіт у 2021-2023 рр. наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Динаміка індексів виконання будівельних робіт

Ключові тенденції та показники свідчать про наступне.

Має місце зниження темпів будівництва: У 2022 році спостерігалось суттєве зниження індексів виконання будівельних робіт (до 85% від рівня 2020 року), що може бути пов'язано з економічними та політичними факторами, включаючи вплив пандемії COVID-19 і нестабільну економічну ситуацію.

Спостерігається поступове відновлення: У 2023 році індекси показали невелике зростання до 88%, що вказує на поступове відновлення будівельної галузі. Це може бути результатом стабілізації економіки та реалізації державних програм підтримки будівництва.

Маємо високий рівень у 2021 році: початок 2021 року демонстрував високі показники (108%), можливо, через активізацію будівельних проєктів, які були заморожені або відкладені в попередні роки.

Графік вище ілюструє ці тенденції, показуючи коливання індексів виконання будівельних робіт протягом останніх трьох років.

Стосовно структури виробництва мінеральних будматеріалів в 2022 р. можна зазначити наступне.

В 2022 р. виробники досліджуваної продукції заробили разом 23 млрд. грн. Найбільш доходною для виявилась галузь виробництва найбільш розповсюджених будівельних матеріалів – цементу, бетону, вапна, найменш – виробництва пластмасових виробів будівельного призначення, представники якої сумарно заробили лише 170 млн. грн.

Структура виробництва мінеральних будматеріалів у 2022 р. представлена графічно на рисунку 2.2.

Група, що дає найбільший дохід (а саме виробництво цементу, бетону, вапна), також демонструє і найвищі темпи зростання. Особливо слід відмітити зростання у 2021-2022 р.р.

Динаміка виробництва у розрізі підсегментів у 2019-2022 р.р. у грошових одиницях наведена в таблиці 2.1.

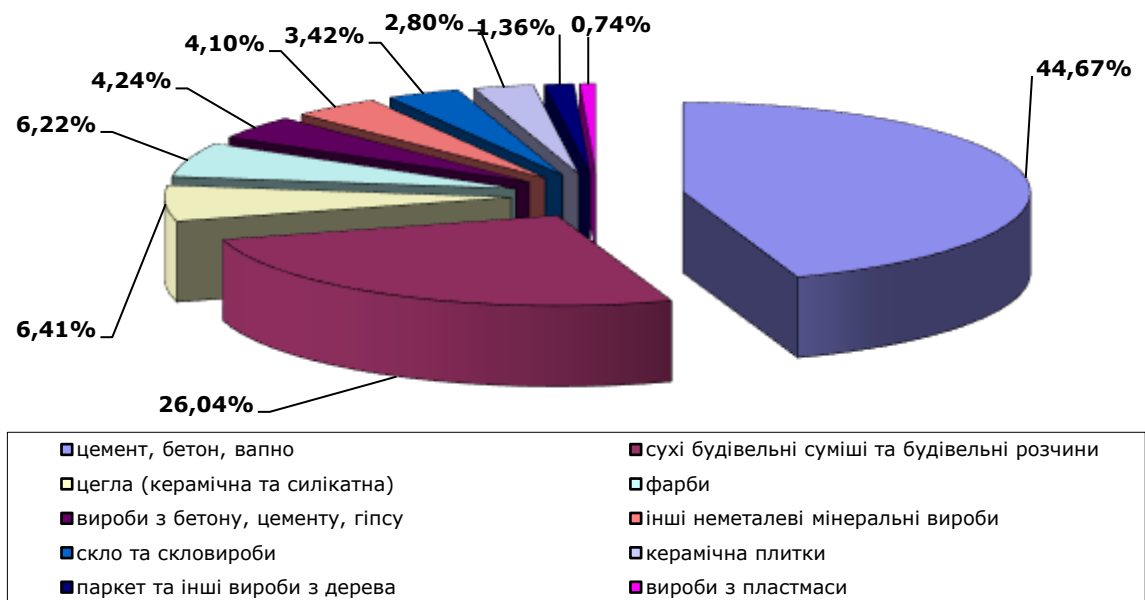


Рис. 2.2. Структура виробництва мінеральних будматеріалів у 2022 р.

Таблиця 2.1 – Динаміка виробництва у розрізі підсегментів у 2019-2022 р.р. у грошових одиницях, %

Найменування виробництва	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Виробництво цементу, бетону, вапна	46,2	51,2	94,1
Виробництво сухих будівельних сумішей та будівельних розчинів	35,9	50,9	63,0
Виробництво цегли	17,0	38,5	46,0
Виробництво фарб	41,8	11,4	21,0
Виробництво виробів з бетону, цементу, гіпсу	32,2	41,8	44,4
Виробництво інших (dspace.tneu.edu.ua) неметалевих мінеральних виробів	18,4	31,5	-21,1
Виробництво скла та (eprints.kname.edu.ua) скловиробів	2,1	49,9	36,1
Виробництво керамічної плитки	42,6	24,2	47,1
Виробництво паркету та інших виробів з дерева	27,9	15,6	50,8
Виробництво виробів з гуми і пластмаси	-83,65	72,1	27,3

ПАТ «ЗКБ» входить до складу груп, що очолюють наведену вищу таблицю та дають найбільший дохід по галузі будівельних матеріалів.

2.2 Загальна характеристика ПАТ «Запорізький комбінат будматеріалів»

Запорізький комбінат будматеріалів введено до експлуатації у 1949 році. Підприємство розташоване в межах міста Запоріжжя. Запорізький комбінат

будматеріалів перетворено у ПАТ «Запорізький комбінат будматеріалів» розпорядженням Голови обласної Ради народних депутатів №105-р від 14 березня 1995 р. **Загальними зборами акціонерів** 15 квітня 2011 р. було прийнято рішення **про зміну типу Товариства на (smida.gov.ua)** публічне та змінено повне та скорочене найменування Товариства на публічне акціонерне товариство «Запорізький комбінат будматеріалів» та ПАТ «ЗКБ» відповідно. Серед промислових підприємств Запорізької області ПАТ «ЗКБ» з часу виникнення займало певне особливе місце, було виробником силікатної цегли, яку використовували в цивільному та промисловому будівництві, в будівництві нових житлових будинків, різноманітних будівель та споруд Запорізького регіону. І тільки починаючи з 90-х років ХХ століття, у зв'язку з низькими темпами будівництва нового житла, а згодом і з виключенням із пріоритетних сучасних будівельних матеріалів силікатної цегли, ПАТ «ЗКБ» вапно комове обпалене, раніше напівфабрикат для виготовлення силікатної цегли, виробляє як основну продукцію і в основному реалізує металургійним підприємствам для використання в процесі флюсування. На сьогодні ПАТ «Запорізький комбінат будматеріалів» підпорядкований об'єднанню «Запоріжбудматеріали», яке в свою чергу підпорядковане державній корпорації «Укрбудматеріали» [29].

Адреса комбінату: 69006, м. Запоріжжя, Північне шосе, 69.

На території комбінату знаходиться заводоуправління та побутовий корпус. Поряд розташована асфальтна шосейна дорога з заїздом до території заводу, також є залізничні під'їзні шляхи, протягом 0,4 км, які з'єднуються з ДАЗ.

Найбільш негативно на діяльність підприємства впливають такі проблеми, як відсутність налагодженої системи збуту продукції, низька платоспроможність населення, податковий тиск, застаріле обладнання та інше.

Фінансування діяльності відбувається за рахунок прибутку.

Основні види діяльності Публічного акціонерного товариства «Запорізький комбінат будматеріалів» розкриті в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні види діяльності ПАТ «ЗКБ»

Код за ЗКГНГ	Вид діяльності
16152	виробництво будівельної цегли і керамічної черепиці
16232	виробництво вапна, гіпсу та інших місцевих в'язучих матеріалів і виробів з них
71130	оптова торгівля недержавних організацій, крім споживчої кооперації (bobych.ru)
Код за КВЕД	Вид діяльності
26.52.0	Виробництво вапна
26.40.1	Виробництво формованої і обпаленої глиняної цегли та блоків (vkursi.pro)
51.53.2	Оптова торгівля будівельними матеріалами

Річна потужність комбінату складає – 10 млн. штук умовної силікатної цегли. Виробництво організоване на безвідхідній основі: бій цегли використовується в готуванні в'язучих матеріалів.

На комбінаті виробляється наступна продукція:

- а) виробничо-технічного призначення: цегла силікатна; вапно товарне;
- б) товари народного споживання: цегла силікатна; вапно пакетоване; плитка тротуарна; бордюр.

Вапняна ділянка комбінату випускає вапно II й III сорту відповідно до ДЕРЖСТАНДАРТУ 9179-77. Ділянка обладнана двома шахтними печами по 60 т кожна, в якості паливо в яких використовується природний газ.

Основні фактори, що впливають на діяльність ПАТ «ЗКБ», зведені в таблицю 2.3.

Організаційна структура ПАТ «ЗКБ» складається з виробничих підрозділів та відділів:

- основні – дільниця по виготовленню вапна, на якій розташовані шахтні печі обпалення каменю вапнякового, дільниця з дроблення каменю вапнякового, дільниця перевантаження та сортування сировини та продукції, цех з виробництва силікатної цегли, котельня з виробництва пари, дільниця вантажного автотранспорту;
- механічна майстерня;
- склади сировини, матеріалів, продукції;

- адміністративні відділи та служби заводууправління.

Таблиця 2.3 – Основні фактори, що впливають на діяльність ПАТ «Запорізький комбінат будматеріалів»

Група факторів	Опис проблем	Ступінь впливу на діяльність емітента		
		незначний вплив	середній вплив	значний вплив (geum.ru)
Політичні		X		
Фінансово-економічні	1) відсутність налагодженої системи збуту продукції; 2) низький платоспроможний попит на продукцію; 3) високий податковий тиск, високі тарифи природних монополій			X
Виробничо-технологічні	1) застаріле обладнання; 2) нестача кваліфікованих кадрів			X
Соціальні		X		
Екологічні		X		

Інформація про основну продукцію, що виробляє (послуги, що надає) ПАТ «ЗКБ», наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Інформація про основну продукцію, що виробляє ПАТ «ЗКБ»

Найменування продукції (виду продукції)	Патентний та інший правовий захист продукції	Одиниця виміру	Обсяг виробництва в натуральних одиницях	Обсяг виробництва у діючих цінах, тис. грн.	Чистий дохід (виручка) від реалізації за (www.pdau.edu.ua) 2012 р., тис. грн.
Інші товари / послуги			0	0	7423,9
Силікатна цегла	Сертифікат	млн. шт.	10,602	4618,5	4624,6
Вапно II-III гатунку	Сертифікат	тис. т	52,1	11490,9	11475,1
Усього				16109,4	23523,6

Інформація про найбільш впливових конкурентів з основної продукції (tables.finance.ua) наведена в таблиці 2.5.

Перспективність виробництва окремих товарів, робіт, послуг: на даний момент виробництво вапна комового є основним видом продукції комбінату, що залишиться без змін в найближчі три роки, будь-яких нових впроваджень не передбачається.

Таблиця 2.5 – Інформація про найбільш впливових конкурентів ПАТ «ЗКБ»

Найменування продукції (виду продукції)	Найменування конкурента	Країна походження конкурента	Ступінь конкуренції		
			незначний вплив	середній вплив	значний вплив (tables.finance.ua)
вапно	ЗАТ «Індустрія»	Україна, м. Запоріжжя		X	

Залежність від сезонних змін: в I та IV кварталі року виробництво цегли зменшується або припиняється, що пов'язано з сезонністю роботи будівельних організацій.

Основні ринки збуту: на вітчизняний ринок в межах Запорізької та Дніпропетровської областей.

Основні клієнти: ПАТ «ДМКД», ПАТ «Запоріжсталь», ПАТ «Дніпроспецсталь», ДП «ЗТМК», ТОВ БК «ЛОГІКА», ТОВ «Сандра Буд», ПАТ «Запоріжабразив».

Джерела сировини: сировиною у виробництві вапна є камінь вапняковий, який поставлявся в 2013 р. ТОВ «Крим-Буд», а нині ТОВ «Компанія ВБА», сировина поставлялась залізничним транспортом. Для випалу подаються вапняки фракції 40-120 мм, більш дрібні відсіюються віброгуркотом. Для раціонального використання відсівання на складі вапняку встановлений гуркіт із ситами різних осередків, при якому фракція 20-40 мм відвантажується підприємствам у виді сировини для випалу вапна в обертових печах, а менше 20 мм – для відсіпання доріг будівельним організаціям.

Відсіяний вапняк завантажується для випалу в печі скіповими підйомниками, де в результаті випалу при температурі 1000-1250°C відбувається процес розкладання вапняку і виходить вапно.

Вивантаження готового вапна здійснюється вивантажувальним пристроєм Антонова в прийомні бункери під печами. Готове вапно використовується для виробництва силікатної цегли і відвантажуються споживачам вагонами й автомобільним транспортом.

Раніше для відвантаження вапна вагонами необхідно було подати її скіповим підйомником у бункери, а з бункерів стрічковим транспортером завантажити в технологічний вагон для відвантаження на склад готової продукції, де вона вивантажувалася порталним краном і зберігалася на відкритому складі. При такому збереженні відбувалися великі втрати вапна через її розкладання при підвищеній вологості.

Для відвантаження вапна були виготовлені бункери під технологічними вагонами, щоб відвантаження вапна у вагони відбувалися безпосередньо з бункерів, що дозволило уникнути зайвого транспортування і пересипання вапна і відмовитися від збереження його на відкритому складі.

Постачальником піску річкового для виробництва цегли силікатної виступає Філія «Запорізький річковий порт» АСК Укррічфлот.

Постачальники природного газу – ТОВ «ВЕСТА», ТОВ ТЕК «ГЕРМЕС», ПАТ «Запоріжгаз».

Постачальник електричної енергії – ПАТ «Запоріжжяобленерго». Послуги завантажувальних та розвантажувальних робіт з отримання сировини та відправки продукції залізничним транспортом виконує Філія «Запорізький річковий порт» АСК Укррічфлот.

На 2023 р. ринок подібних матеріалів є конкурентним за рахунок наявності вільних потужностей у виробництві вапна комового. У зв'язку з низьким попитом з боку будівельних організацій на силікатну цеглу потужності подібних підприємств часто не задіяні. Рівень впровадження нових технологій, нових товарів: нові технології в 2013 р. не впроваджувались. Положення емітента на ринку стабільне.

Перспективні плани розвитку емітента: поліпшення якості вапна комового із зменшенням енергоємності продукції шляхом реконструкції наявних потужностей підприємства.

2.3 Аналіз ефективності господарської діяльності ПАТ «Запорізький комбінат будматеріалів»

Для оцінки результатів та ефективності діяльності підприємства, його поточного фінансового стану, динаміки фінансових показників, виявлення й оцінки можливих джерел фінансування заходів щодо поліпшення фінансового стану підприємства та можливого ефекту від їх реалізації проведемо фінансово-економічний аналіз діяльності ПАТ «Запорізький комбінат будматеріалів» за період 2019-2022 р.р. за схемою, поданою на рисунку 2.4.

I етап. Загальна оцінка стану майна і джерел його утворення (додаток А).

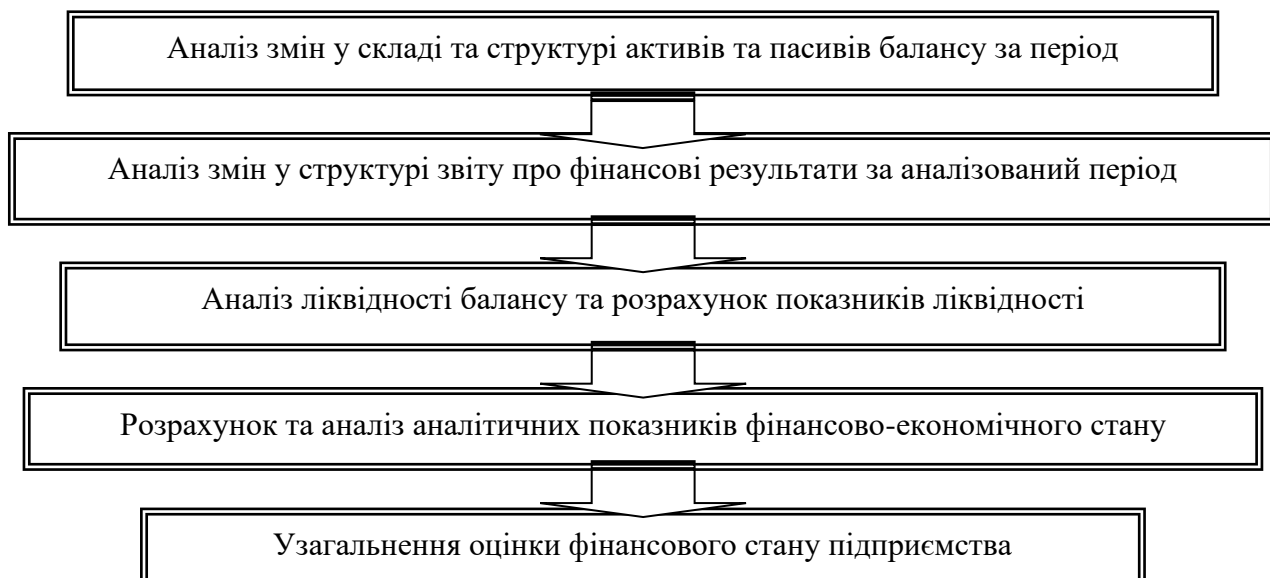


Рис. 2.3. Етапи проведення аналізу фінансово-економічного стану ПАТ «Запорізький комбінат будматеріалів»

З аналізу майнового та господарського стану ПАТ «ЗКБ» можна зробити наступні висновки:

- валюта балансу протягом 2019-2022 р.р. зростає;
- в структурі майна спостерігається поступовий перерозподіл переважання частки необоротних активів над оборотними (у співвідношенні 63% необоротних активів 37% оборотних активів) до оберненого співвідношення (на кінець 2022 р. маємо 37% необоротних активів проти 63% оборотних активів);

- в структурі джерел забезпечення майна суттєвих змін не відбулося. Негативними моментом є стабільне зменшення статутного капіталу в структурі валюти балансу при наявності непокритого збитку протягом 2019-2021 р.р. При цьому позитивним є отримання в 2022 р. фінансового результату у вигляді чистого прибутку. Також на протязі усього аналізованого періоду у підприємства відсутні забезпечення наступних виплат і платежів та довгострокові зобов'язання.

Для наочності структуру майна та джерел його формування на підприємстві ПАТ «ЗКБ» за 2019-2022 р.р. наведено графічно на рисунку 2.4.

II етап. Аналіз змін у структурі [звіту про фінансові результати наведений](#) в таблиці 2.6.

В цілому аналіз змін у структурі звіту [про фінансові результати](#) ПАТ «ЗКБ» свідчить про стабільне нарощення доходу (виручки) [від реалізації продукції \(товарів, робіт, послуг\)](#) протягом 2019-2022 р.р. Темпи росту доходу (виручки) [від реалізації продукції \(товарів, робіт, послуг\)](#) та moupr.zgia.zp.ua чистого доходу (виручки) [від реалізації продукції \(товарів, робіт, послуг\)](#) є вищими за темпи росту собівартості реалізованої [продукції \(товарів, робіт, \(ela.kpi.ua\)](#) послуг). Підприємство протягом аналізованого періоду завжди отримувало достатні валові прибутки, однак наявність значних [адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат \(library.tneu.edu.ua\)](#) не дозволяла підприємству протягом 2019-2021 р.р. отримувати позитивний [фінансовий результат від \(dspace.tneu.edu.ua\)](#) операційної діяльності та чистий прибуток. Досягнення позитивного

фінансового результату в 2022 р. при інших рівних умовах є наслідком отримання в 2022 р. значних інших операційних доходів.

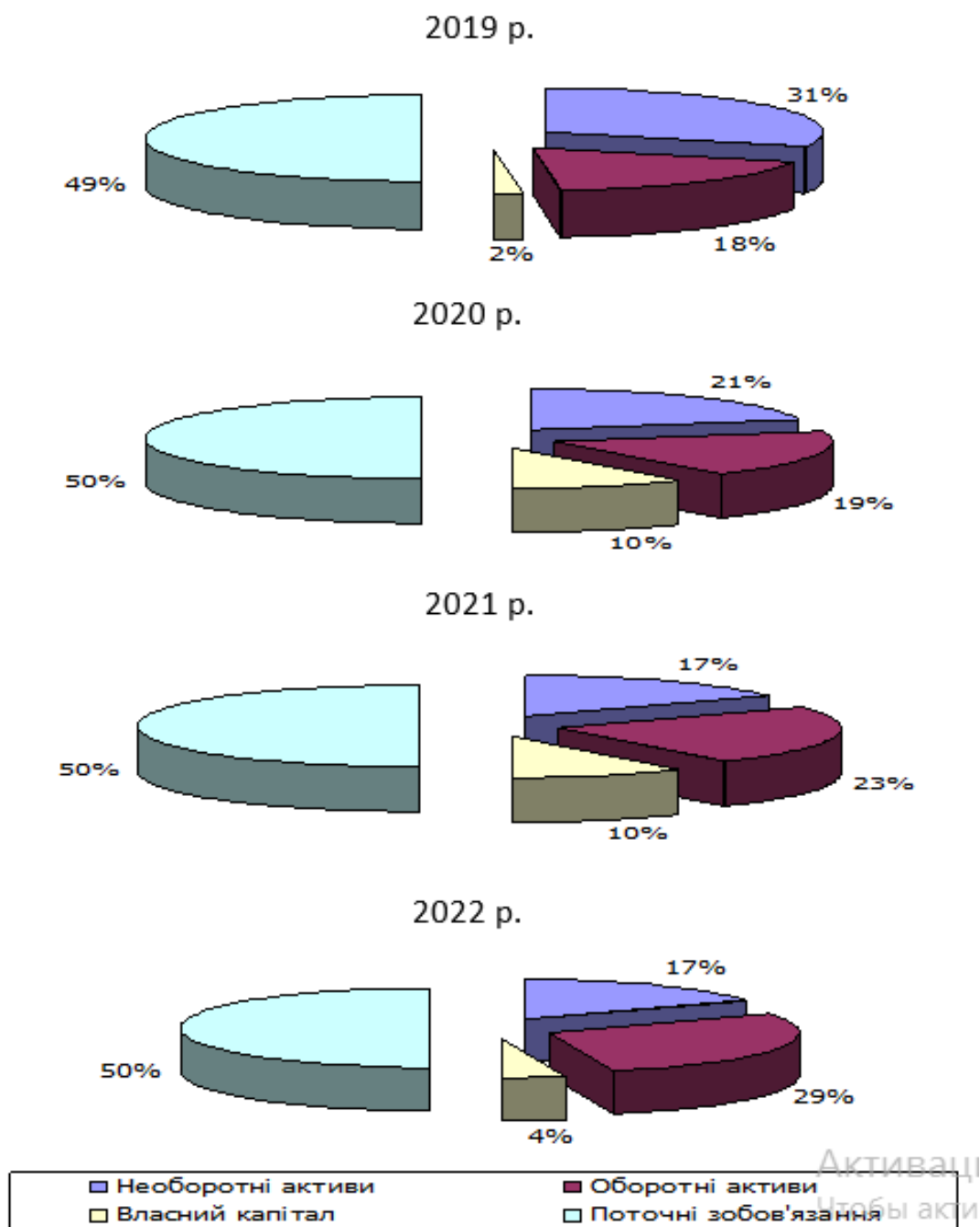


Рис. 2.4. Структура майна та джерел його формування на підприємстві ПАТ «Запорізький комбінат будматеріалів» за 2019-2022 р.р.

Таблиця 2.6 – Аналіз змін у структурі звіту про фінансові результати ПАТ «ЗКБ»

Стаття	За 2019 р.	За 2020 р.	За 2021 р.	За 2022 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн.			Темп росту, (repository.hneu.edu.ua) %		
					2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (www.litsoch.ru)	4056,50	10171,70	20399,40	27481,40	6115,2	10227,7	7082	250,75	200,55	134,72
Податок на додану вартість	591,2	1608,4	2888,3	3951,6	1017,2	1279,9	1063,3	272,06	179,58	136,81
Інші вирахування з доходу		19,5	0,6	6,2	19,5	-18,9	5,6		3,08	1033,33
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3465,30	8543,80	17510,50	23523,60	5078,5	8966,7	6013,1	246,55	204,95	134,34
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (www.litsoch.ru)	3245,4	8293,3	16460,5	21385,7	5047,9	8167,2	4925,2	255,54	198,48	129,92
Валовий:					0	0	0			
прибуток	219,9	250,5	1050	2137,90	30,6	799,5	1087,9	113,92	419,16	203,61
збиток					0	0	0			
Інші операційні доходи (www.litsoch.ru)	502	152,9	213,2	1017,70	-349,1	60,3	804,5	30,46	139,44	477,35
Адміністративні витрати	492,8	550,7	821,4	911,8	57,9	270,7	90,4	111,75	149,16	111,01
Витрати на збут (www.litsoch.ru)	263,2	290,1	371,9	705,8	26,9	81,8	333,9	110,22	128,20	189,78
Інші операційні витрати	100,8	379,6	194,9	694,2	278,8	-184,7	499,3	376,59	51,34	356,18

Фінансові результати від операційної діяльності: (pdf.usaid.gov)					0	0	0			
прибуток	0	0	0	843,8	0	0	968,8			100,00
збиток	134,9	817	125		682,1	-692		605,63	15,30	

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5 (refs.in.ua)	6	7	8	9	10	11
Доход від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	0			
Інші фінансові доходи (pdf.usaid.gov)	0	24	0	0	24	-24	0		0,00	
Інші доходи	0	1,7	0,7	3	1,7	-1	2,3		41,18	428,57
Фінансові витрати		24			24	-24	0		0,00	
Втрати від участі в капіталі (pdf.usaid.gov)					0	0	0			
Інші витрати	16,4	16,1	19,2	0,5	-0,3	3,1	-18,7	98,17	119,25	2,60
Фінансові результати (pdf.usaid.gov) від звичайної діяльності до оподаткування: (dspace.tneu.edu.ua)					0	0	0			
прибуток	0	0	0	846,3	0	0	987			100,00
збиток	151,3	831,4	143,5		680,1	-687,9		549,50	17,26	
Податок на прибуток від звичайної діяльності	0	0	31,1	270,4	0	31,1	239,3			869,45
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності (dspace.tneu.edu.ua)	0	0	0	0	0	0	0			

Фінансові результати від звичайної (pdf.usaid.gov) діяльності:					0	0	0			
прибуток	0	0	0	575,9	0	0	750,5			100,00
збиток	151,3	831,4	174,6		680,1	-656,8		549,50	21,00	
Чистий:					0	0	0			
прибуток	0	0	0	575,9	0	0	750,5			100,00
збиток	151,3	831,4	174,6		680,1	-656,8		549,50	21,00	

Динаміка основних фінансових результатів діяльності ПАТ «ЗКБ» наведена на рисунку 2.5.

III етап. [Аналіз ліквідності балансу \(www.ronl.ru\)](http://www.ronl.ru) ПАТ «ЗКБ».

Однією з ключових ознак фінансової стійкості підприємства є його ліквідність. (dspace.nuft.edu.ua)

Проаналізуємо ліквідність балансу ПАТ «ЗКБ» (таблиці 2.7-2.9).

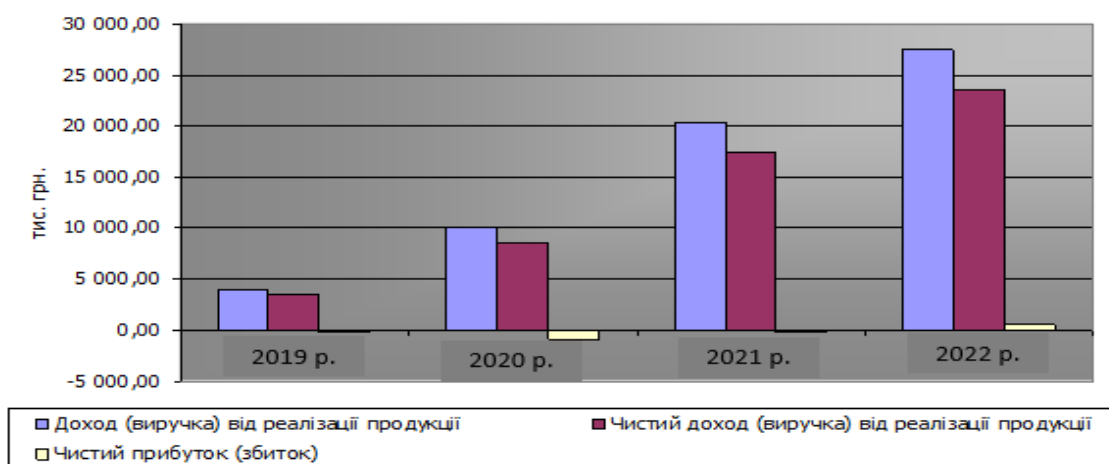


Рис. 2.5. Динаміка фінансових результатів ПАТ «ЗКБ» за 2019-2022 р.р.

Таблиця 2.7 – Оцінка ліквідності балансу ПАТ «ЗКБ» за 2020 р.

Актив	Розмір		Пасив	Розмір		Надлишок / нестача	
	На 01.01.	На 31.12.		На 01.01.	На 31.12.	На 01.01.	На 31.12.
Найбільш ліквідні (A1)	48,10	95,80	Найбільш термінові зобов'язання (П1)	2339,80	4497,80	-2291,70	-4402,00
Швидко реалізовані (A2)	704,10	1171,60	Короткострокові (П2)	844,10	100,00	-140,00	1071,60
Повільно реалізовані (A3)	384,10	478,80	Довгострокові (П3)	0,00	0,00	384,10	478,80
Важко реалізовані (A4)	1943,70	1916,80	Постійні (П4)	-103,90	-934,80	-2047,60	-2851,60
БАЛАНС	3080,00	3663,00	БАЛАНС	3080,00	3663,00	0,00	0,00
На початок звітнього періоду				A1<П1, A2<П2, A3>П3, A4>П4			
На кінець звітнього періоду				A1<П1, A2>П2, A3>П3, A4>П4			

Як показують розрахунки, на початок 2020 р. не виконується три з чотирьох умов абсолютної ліквідності балансу, а на кінець 2020 р. – не виконується дві з чотирьох умов абсолютної ліквідності балансу. Тобто маємо незначне покращення ліквідності балансу. (dspace.znu.edu.ua)

Таблиця 2.8 – Оцінка ліквідності балансу (dspace.znu.edu.ua) ПАТ «ЗКБ»

за 2021 р.

Актив	Розмір		Пасив	Розмір		Надлишок / нестача	
	На 01.01.	На 31.12.		На 01.01.	На 31.12.	На 01.01.	На 31.12.
Найбільш ліквідні (A1)	95,80	602,30	Найбільш термінові зобов'язання (П1)	4497,80	2166,90	-4402,00	-1564,60
Швидко реалізовані (A2)	1171,60	1675,00	Короткострокові (П2)	100,00	3425,30	1071,60	-1750,30
Повільно реалізовані (A3)	478,80	338,10	Довгострокові (П3)	0,00	0,00	478,80	338,10
Важко реалізовані (A4)	1916,80	1866,90	Постійні (П4)	-934,80	-1109,90	-2851,60	-2976,80
БАЛАНС	3663,00	4482,30	БАЛАНС	3663,00	4482,30	0,00	0,00
На початок звітної періоду			$A1 \leq P1, A2 \geq P2, A3 \geq P3, A4 \geq P4$				
На кінець звітної періоду (dspace.znu.edu.ua)			$A1 \leq P1, A2 \leq P2, A3 \geq P3, A4 \geq P4$				

Протягом 2021 р. відбулося погіршення ліквідності балансу й повернення ліквідності балансу на рівень початку 2020 р., коли не виконувалося три з чотирьох умов абсолютної ліквідності балансу. Тобто спостерігається погіршення рівня ліквідності балансу.

Таблиця 2.9 – Оцінка ліквідності балансу (dspace.znu.edu.ua) ПАТ «ЗКБ»

за 2022 р.

Актив	Розмір		Пасив	Розмір		Надлишок / нестача	
	На 01.01.	На 31.12.		На 01.01.	На 31.12.	На 01.01.	На 31.12.

Найбільш ліквідні (A1)	602,30	60,80	Найбільш термінові зобов'язання (П1)	2166,90	3077,10	-1564,60	-3016,30
Швидко реалізовані (A2)	1675,00	3577,10	Короткострокові (П2)	3425,30	3426,80	-1750,30	150,30
Повільно реалізовані (A3)	338,10	84,10	Довгострокові (П3)	0,00	0,00	338,10	84,10
Важко реалізовані (A4)	1866,90	2247,90	Постійні (П4)	-1109,90	-534,00	-2976,80	-2781,90
БАЛАНС	4482,30	5969,90	БАЛАНС	4482,30	5969,90	0,00	0,00
На початок звітнього періоду				A1≤П1, A2≤П2, A3≥П3, A4≥П4			
На кінець звітнього періоду				A1≤П1, A2≥П2, A3≥П3, A4≥П4			

Як видно з наведених даних, за 2022 р. підприємством було покращено рівень абсолютної ліквідності балансу до виконання двох умов абсолютної ліквідності з чотирьох рекомендованих. Тобто, як і в 2020 р. маємо незначне покращення ліквідності балансу.

IV етап. Аналіз аналітичних показників фінансово-економічного стану ПАТ «ЗКБ».

Основні аналітичні показники фінансово-економічного стану ПАТ «ЗКБ» за 2009-2012 р.р. представлені у додатку А.

На підставі отриманих аналітичних показників фінансово-економічного стану ПАТ «ЗКБ» та їх аналізу можна зробити наступні висновки:

- показники групи майнового стану свідчать про нераціональне та недостатньо ефективне використання майна. Так, зокрема, **частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах** (ea.donntu.edu.ua) протягом 2019-2022 р.р. зменшилася майже на 93%; частка оборотних виробничих активів зменшилася в 12 разів, що говорить про недостатню кількість мобільних виробничих фондів у валюті балансу. Негативною також є тенденція до стабільного зростання коефіцієнту **зносу основних засобів** (ea.donntu.edu.ua) і, відповідно, значного рівня фізичного та морального зносу основних фондів. При цьому слід зазначити і позитивні зрушення: частка коштів, інвестованих в основні засоби, у валюті балансу зменшується при зростаючих обсягах

реалізації; у підприємства є потенційна можливість перетворення активів у ліквідні кошти, про що свідчить ріст у 182,6% коефіцієнту мобільності активів на кінець 2022 р. у порівнянні до аналогічного показника 2019 р.;

- показники групи ділової активності свідчать про загальну інтенсифікацію показників ділової активності, ресурсовіддачі, оборотності капіталу та трансформації активів. Так, позитивною тенденцією є стабільне зростання оборотності активів (за 4 роки в 3,5 рази), фондovіддачі (за аналізований період на 493%), оборотності обігових коштів (за 2019-2022 р.р. вдвічі), оборотності запасів (за аналізований період в 28,3 рази), оборотності дебіторської заборгованості (за 2019-2022 р.р. майже на 50%), оборотності готової продукції (за 4 роки в 52,8 рази), а також зменшення періоду одного обороту обігових коштів (за 2019-2022 р.р. майже вповнину), періоду одного обороту запасу (за 4 роки майже на 96,5%), періоду погашення дебіторської та кредиторської заборгованості (за аналізований період відповідно на 33% та 54%), періоду операційного та фінансового циклу. Однак зазначену позитивну динаміку зміни показників ділової активності псує від'ємне значення показника періоду фінансового циклу як свідчення нестачі коштів для нормального функціонування підприємства (хоча даний показник в 2022 р. зменшився майже вдвічі порівняно з аналогічним показником 2019 р.);

- показники групи рентабельності свідчать про досягнення підприємством в 2022 р. рентабельної роботи, оскільки лише в 2022 р. підприємством був отриманий позитивний фінансовий результат діяльності;

- показники групи фінансової стійкості підтверджують виявлені «вузькі» місця в роботі ПАТ «ЗКБ». Так, зокрема, підприємство не має **власних обігових коштів, (www.ronl.ru)** а звідси – неможливість фінансового маневрування та висока залежність від позикових джерел. При цьому позитивним є поступове зменшення рівня коефіцієнта фінансової залежності та зниження коефіцієнта **концентрації позикового капіталу;**

- **(www.ronl.ru)** показники групи ліквідності характеризують можливість вчасно погашати відповідні за терміновістю зобов'язання та свідчать про

наявність певних проблем з платоспроможністю на аналізованому підприємстві. Підприємство має позитивну тенденцію до стабільного зростання показника швидкої ліквідності (однак отримані значення все ще нижче нормативних) та досить високе значення коефіцієнта поточної ліквідності. Підприємству слід нарощувати **найбільш ліквідні активи** (www.ronl.ru) для підвищення коефіцієнта абсолютної ліквідності та готовності негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Серед позитивних тенденцій слід також відзначити досягнення в 2022 р. оптимального співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості.

У ході аналізу виробничо-господарської діяльності проведемо таку роботу: розглянемо показники ефективності виробничо-господарської діяльності; динаміку витрат на виробництво продукції; ефективність використання основних засобів, динаміку дебіторської заборгованості та чисельність працівників та рівень оплати їх праці.

Основні показники виробничо-господарської діяльності ПАТ «ЗКБ» зведемо в таблицю 2.10.

Як бачимо з приведених даних, протягом аналізованого періоду спостерігаються достатньо високі показники виробничо-господарської діяльності комбінату будматеріалів. Так, зокрема, динаміка росту обсягів виробництва та чистого доходу від реалізації продукції перевищує динаміку росту собівартості продукції; динаміка росту продуктивності праці загалом перевищує динаміку росту фонду оплати праці; відбувається зростання показників фондівіддачі при поступовому зменшенні середньорічної вартості основних фондів.

Діяльність комбінату є доволі стабільною, про що свідчить ріст чисельності штатних працівників при відповідному скороченні позаштатних працівників, зростання **фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати працівників** (backend.sstc.ua) комбінату, підвищення продуктивності праці.

Також слід зазначити, що в цілому більш високі результати роботи за рік отримано в 2021 р. порівняно з 2022 р., що обумовлено погіршенням загальноєкономічної ситуації як в Україні, так і поза її межами.

Таблиця 2.10 – Основні показники виробничо-господарської діяльності ПАТ «ЗКБ»

Найменування показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення		Темп росту, (dspace.wunu.edu.ua) %	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Обсяг виробництва, тис. грн. (dspace.wunu.edu.ua)	10171,70	20399,40	27481,40	10227,70	7082,00	200,55	134,72
Собівартість виробленої продукції, тис. грн.	8293,30	16460,50	21385,70	8167,20	4925,20	198,48	129,92
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	8543,80	17510,50	23523,60	8966,70	6013,10	204,95	134,34
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб (5fan.ru)	100	119	125	19,00	6,00	119,00	105,04
Середня чисельність позаштатних працівників і сумісників, осіб	8	7	5	-1,00	-2,00	87,50	71,43
Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня), осіб (www.prat-kombikorm.com.ua)	0	0	0	0,00	0,00	-	-
Фонд оплати праці всього, тис. грн.	2088,30	3442,20	4898,70	1353,90	1456,50	164,83	142,31
Середньомісячна заробітна плата працівника, тис. грн. / чол. (5fan.ru) 1	1,74	2,41	3,27	0,67	0,86	138,51	135,48
Продуктивність праці	85,44	147,15	188,19	61,71	41,04	172,23	127,89

Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	1852,10	1852,40	1676,10	0,30	-176,30	100,02	90,48
Фондовіддача	4,61	9,45	14,03	4,84	4,58	204,92	148,47

Слід зазначити, що на аналізованому підприємстві ускладнений процес оновлення технологічної бази виробництва. Позитивним при цьому є те, що технологія виробництва базується на принципах безперервності, наукової обґрунтованості норм виготовлення продукції, серійності виробництва.

Аналіз витрат на виробництво продукції ПАТ «ЗКБ» в поелементному розрізі наведений в таблиці 2.11.

Структура витрат на виробництво продукції ПАТ «ЗКБ» наведена графічно на рисунку 2.6.

Таблиця 2.11 – Аналіз витрат на виробництво продукції ПАТ «ЗКБ» в поелементному розрізі

Стаття, тис. грн.	За (www.ronl.ru) 2019 р.	За 2020 р.	За 2021 р.	За 2022 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн.			Темп росту, %		
					2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Матеріальні затрати	1842,3	5228,9	9863,9	13160,3	3386,6	4635	3296,4	283,8	188,6	133,4
Витрати на оплату праці	1001,0	2088,3	3442,2	4898,7	1087,3	1353,9	1456,5	208,6	164,8	142,3
Відрахування на соц. заходи	129,1	463,7	1451,1	1605,2	334,6	987,4	154,1	359,2	312,9	110,6
Амортизація	103,0	122,4	441,7	414,1	19,4	319,3	-27,6	118,8	360,9	93,8
Інші операційні витрати	115,9	245,0	815,6	921,8	129,1	570,6	106,2	211,4	332,9	113,0
Разом	3191,3	8148,3	16014,5	21000,1	4957	7866,2	4985,6	255,3	196,5	131,1

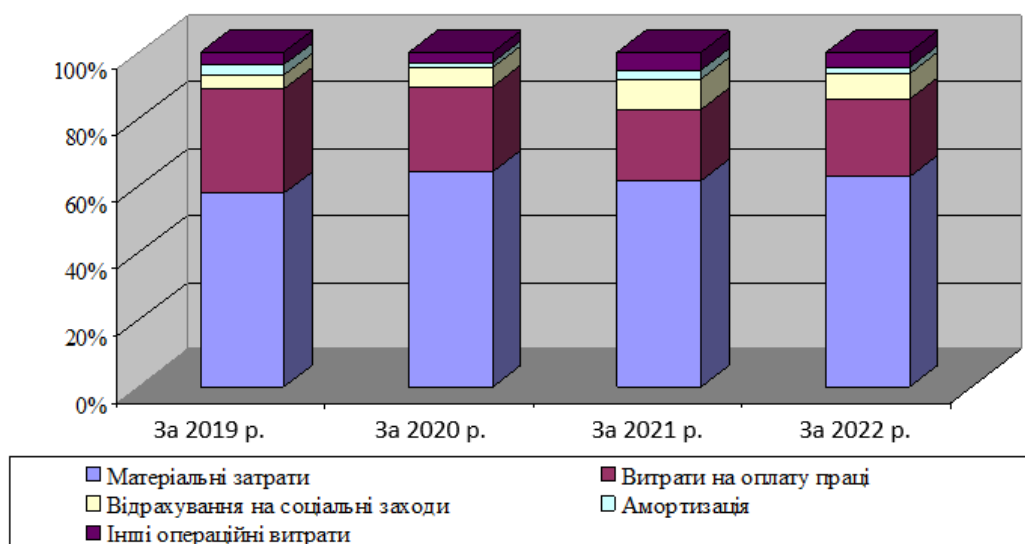


Рис. 2.6. Структура витрат на виробництво продукції ПАТ «ЗКБ»

Аналіз результатів показує зростання витрат на виробництво продукції ПАТ «ЗКБ» в абсолютному вираженні при загальному зниженні темпів росту елементів витрат.

Інформація щодо складу основних засобів ПАТ «ЗКБ» наведена в додатку Б. Основні показники ефективності використання основних засобів зведені в таблицю 2.12.

В цілому стан основних засобів ПАТ «ЗКБ» не можна вважати задовільним, однак показник фондівдачі протягом 2020-2022 р.р. постійно зростає, що є позитивним.

У підприємства є резерви поліпшення ефективності використання основних засобів за умови оновлення наявних основних засобів та збільшення частки активної частини основних (moodle.znu.edu.ua) фондів.

Слід зазначити, що протягом 2020-2022 р.р. в складі основних засобів не відбувалося суттєвих змін. Окремо по роках відзначимо наступне:

- на кінець 2020 р. первісна вартість основних засобів складає 6635,6 тис. грн., що на 387,3 тис. грн. більше, ніж на початок року. За рік надійшло основних засобів в сумі 456,4 тис. грн. Коефіцієнт (www.ronl.ru) оновлення основних засобів (moodle.znu.edu.ua) становить 6,9%. Вибуло за рік основних засобів за первісною вартістю в сумі 69,1 тис. грн., що (www.ronl.ru) складає

1,0% від первісної вартості основних засобів на 01.01.2021 р. Амортизація за рік склала 522,4 тис. грн. Знос основних засобів **на кінець року становить 4783,5 тис. грн. Коефіцієнт (www.ronl.ru) зносу основних засобів – 72,1%.** Коефіцієнти зносу та коефіцієнти оновлення основних засобів за основними групами на 31.12.20 р. наступні: будинки, споруди 69,24% та 0% відповідно; машини та обладнання – 75,61% та 9,23% відповідно; транспортні засоби – 100% та 0% відповідно; інструменти, прилади – 73,5% та 5,26% відповідно. Орендованих основних засобів та таких, **щодо яких існують передбачені чинним законодавством обмеження (docplayer.net)** права власності або оформлених у заставу, Товариство не має. Коефіцієнт використання основних засобів складає 100%. Суттєвих змін основних засобів протягом року не було;

Таблиця 2.12 – Основні показники ефективності використання основних засобів ПАТ «ЗКБ»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
				р.	р.	р.	р.
Коефіцієнт зносу основних засобів на початок року	0,69	0,72	0,73	0,03	0,01	104,41	101,57
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року (www.ronl.ru)	0,72	0,73	0,77	0,01	0,03	101,57	104,58
Коефіцієнт придатності основних засобів (diplomba.ru)	0,30	0,28	0,24	-0,02	-0,04	94,18	86,80
Коефіцієнт відновлення основних засобів	0,04	0,03	0,02	-0,01	-0,02	81,00	47,75
Коефіцієнт вибуття основних засобів (diplomba.ru)	0,01	0,03	0,00	0,02	-0,03	243,93	0,75

Питома вага активної частини основних засобів, (reposit.nupp.edu.ua) пунктів структури Фондовіддача	0,44	0,46	0,48	0,02	0,02	105,18	103,62
	4,61	9,45	14,03	4,84	4,58	204,92	148,47

- на кінець 2021 р. первісна вартість основних засобів складає 6917,4 тис. грн., що на 281,8 тис. грн. більше, ніж (5fan.ru) на початок року. За рік надійшло основних засобів в сумі 230,6 тис. грн. Коефіцієнт (www.ronl.ru) оновлення основних засобів становить 3,33%. Вибуло за рік основних засобів за первісною вартістю в сумі 179,0 тис. грн., що (www.ronl.ru) складає 2,59% від первісної вартості основних засобів (5fan.ru) на 01.01.2012 р. Амортизація за рік склала 441,7 тис. грн. Знос основних засобів на кінець року становить 5065,0 тис. грн. Коефіцієнт (www.ronl.ru) зносу основних засобів – 73,22%. Коефіцієнти зносу та коефіцієнти оновлення ОЗ за основними групами на 31.12.12 р. складають: будинки, споруди – 72,41% та 0% відповідно; машини та обладнання (ti00309938.pat.ua) – 74,24% та 6,52% відповідно; транспортні засоби – 54,0% та 0% відповідно; інструменти, прилади – 77,64% та 7,9% відповідно. Протягом року зроблена переоцінка основних засобів по первісній вартості на суму (ti00309938.pat.ua) 230,1 тис. грн. Орендованих ОЗ Товариство не має. Основних засобів, щодо яких існують передбачені чинним законодавством обмеження права власності (rosava.com) або оформлених у заставу, Товариство також не має. Коефіцієнт використання основних засобів складає 100%. Суттєвих змін основних засобів протягом року не було;

- на кінець 2022 р. первісна вартість основних засобів складає 7155,5 тис. грн., що на 238,1 тис. грн. більше, ніж (dspace.wunu.edu.ua) на початок року. За рік (rosava.com) надійшло основних засобів в сумі 113,9 тис. грн. Коефіцієнт оновлення основних засобів (dev.myreferatik.in.ua) становить 1,59 %. Вибуло за рік основних засобів за первісною вартістю (ti00309938.pat.ua) в сумі 1,4 тис. грн., що складає 0,02% від первісної вартості основних засобів на (dev.myreferatik.in.ua) 01.01.2019 р. Амортизація за рік склала 415,8 тис. грн.

товари, (ti00309938.pat.ua) ро-боти, послуги												
Інша поточна дебіторська заборгованість (ti00309938.pat.ua)	279,2	232,9	632	0	214,9	614,2	0	0	0	0	18	17,8

Отже, на основі проведеного аналізу ефективності фінансово-господарської діяльності ПАТ «ЗКБ» можна зробити наступні узагальнення.

Серед промислових підприємств Запорізької області ПАТ «ЗКБ» з часу виникнення займало певне особливе місце, було виробником силікатної цегли, яку використовували в цивільному та промисловому будівництві, в будівництві нових житлових будинків, різноманітних будівель та споруд Запорізького регіону. І тільки починаючи з 90-х років ХХ століття, у зв'язку з низькими темпами будівництва нового житла, а згодом і з виключенням із пріоритетних сучасних будівельних матеріалів силікатної цегли, ПАТ «ЗКБ» вапно комове обпалене, раніше напівфабрикат для виготовлення силікатної цегли, виробляє як основну продукцію і в основному реалізує металургійним підприємствам для використання в процесі флюсування. На сьогодні ПАТ «Запорізький комбінат будматеріалів» підпорядкований об'єднанню «Запоріжбудматеріали», яке в свою чергу підпорядковане державній корпорації «Укрбудматеріали».

Найбільш негативно на діяльність емітента впливають такі проблеми, як відсутність налагодженої системи збуту продукції, низька платоспроможність населення, податковий тиск, застаріле обладнання та інше.

Ключовими об'єктами дослідження в сегменті виробництва будівельних матеріалів виступають: виробництво скла та (eprints.kname.edu.ua) скловиробів; виробництво сухих будівельних сумішей та будівельних розчинів; виробництво цегли (керамічної та силікатної); виробництво керамічної плитки; виробництво цементу, бетону, гіпсу, вапна; виробництво виробів з бетону, цементу, гіпсу; виробництво інших неметалевих мінеральних виробів (ізоляційні матеріали, труби, асфальту); виробництво

фарб і барвників; виробництво виробів з пластмаси; виробництво виробів з дерева.

У 2019-2022 роках виробництво цементу, вапна та гіпсу, а також виробництво виробів з бетону, цементу та гіпсу (eprints.kname.edu.ua) переважно зростає. В 2022 році виробники досліджуваної продукції заробили разом 23 млрд. грн. Найбільш доходною для виявилась галузь виробництва найбільш розповсюджених будівельних матеріалів – цементу, бетону, вапна, найменш – виробництва пластмасових виробів будівельного призначення, представники якої сумарно заробили лише 170 млн. грн. ПАТ «ЗКБ» входить до складу груп, що дають найбільший дохід по галузі будівельних матеріалів.

Протягом аналізованого періоду спостерігаються достатньо високі показники виробничо-господарської діяльності комбінату будматеріалів.

В цілому можна констатувати, що діяльність комбінату є доволі стабільною, про що свідчить ріст чисельності штатних працівників при відповідному скороченні позаштатних працівників, підвищення продуктивності праці.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Сучасні напрями соціально-економічного розвитку підприємств будівної галузі

Сучасні напрями соціально-економічного розвитку підприємств будівельної галузі відображаються у таких основних аспектах:

1) Інноваційні технології та цифровізація:

Впровадження будівельних інформаційних моделей (BIM), які дозволяють покращити процеси планування, проектування, будівництва та управління будівлями.

Використання дронів, 3D-друку та робототехніки для підвищення ефективності та точності будівельних робіт.

2) Сталій розвиток та екологічність:

Застосування екологічно чистих матеріалів і технологій для зменшення впливу на навколишнє середовище.

Розробка та впровадження енергоефективних рішень, таких як зелені дахи, системи утилізації відходів та відновлювані джерела енергії.

3) Соціальна відповідальність та управління людськими ресурсами:

Підвищення стандартів безпеки та здоров'я працівників на будівельних майданчиках.

Забезпечення гідних умов праці та справедливої оплати праці, сприяння професійному розвитку та навчання персоналу.

4) Економічна ефективність та управління ризиками:

Впровадження сучасних методів управління проектами та ризиками, таких як Agile та Lean Construction.

Оптимізація витрат за рахунок ефективного використання ресурсів та автоматизації бізнес-процесів.

5) Глобалізація та міжнародна співпраця:

Розширення діяльності на міжнародні ринки, пошук нових можливостей для співпраці з зарубіжними партнерами.

Вивчення та запозичення кращих світових практик та стандартів у будівельній галузі.

6) Інфраструктурні проекти та урбанізація:

Розвиток міської інфраструктури та створення розумних міст (smart cities) з інтегрованими технологіями для покращення якості життя мешканців.

Реалізація масштабних інфраструктурних проектів для забезпечення сталого розвитку регіонів та міст.

Ці напрями сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі, забезпеченню їхнього стійкого розвитку та адаптації до змінних умов ринку.

3.2 Організаційно-економічні напрями покращення економічних показників діяльності ПАТ «ЗКБ» та обґрунтування доцільності їх здійснення

Для підвищення ефективності виробництва, зміцнення конкурентних переваг та розширення ринку збуту може бути доцільним один із запропонованих заходів:

- 1) будівництво комплексу з виробництва вапна негашеного;
- 2) проведення рекламної кампанії продукції, що виробляється ПАТ «ЗКБ»;
- 3) створення мережі роздрібного продажу продукції ПАТ «ЗКБ» для задоволення поточних потреб населення м. Запоріжжя.

Розглянемо можливість використання у практичній діяльності ПАТ «ЗКБ» запропонованих заходів та оберемо першочергові заходи до реалізації в найближчій перспективі.

Згідно першого напрямку необхідне обґрунтування та реалізація інвестиційного проекту, основні параметри якого зведені в таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні параметри інвестиційного проекту

Характеристики проекту	Опис
Назва інвестиційного проекту	Будівництво комплексу з виробництва вапна негашеного
Суть та мета інвестиційного проекту	Виробництво вапна негашеного високої якості, яке відповідає вимогам стандартів вапна для металургії та будівництва.
Характеристика проекту	Проектний річний обсяг реалізації – \$3142,57 млн. Термін досягнення проектного обсягу – 1 рік
Вид діяльності, що інвестується (www.bibliofond.ru)	Виробництво інших неметалевих мінеральних виробів
Організаційна форма співробітництва	Організація спільного виробництва, або інші форми діяльності.
Фінансові показники	Термін окупності – 4 роки. Рентабельність – 25%.
Загальна вартість проекту, тис. дол. США	1650
Потреба у інвестиціях, %	75%
Форма власності, частка державної власності	Колективна власність (публічне акціонерне товариство)
Ресурсне забезпечення, %	100%
Стадія готовності / розробки інвестиційного проекту (www.bibliofond.ru)	Проведені маркетингові дослідження. Завершується техніко-економічне обґрунтування.
Реквізити підприємства / організації	ПАТ «Запорізький комбінат будматеріалів» 69006, м. Запоріжжя, вул. Північне шосе, 69 тел.: +38 (061) 286-87-17; факс: +38 (061) 286-88-07, 236-98-33; e-mail: y_sushkov@mail.ru Голова правління – Свистунов Олександр Васильович
Інформація для контактів	Контактна особа – заступник голови правління – Сушков Євген Георгійович; тел.: +38 (061) 236-98-33, 14-55-35

ПАТ «ЗКБ» поки не має інвестора, здатного вкласти в розвиток комбінату потрібну суму для реалізації даного проекту, тому даний напрямок будемо вважати перспективним на далеке майбутнє. Однак, в розвиток підприємства планується виділення коштів у вигляді цільового фінансування у розмірі 432 тис. грн.

Згідно другого напрямку – проведення рекламної кампанії – маємо наступні показники:

1) сукупні витрати на рекламу складуть 517,8 тис. грн. (реклама по телебаченню та у спеціалізованих виданнях);

2) податок на рекламу, у розмірі 5% від витрат на рекламну кампанію, дорівнює:

$$517,8 \text{ тис. грн.} \times 0,05 = 25,89 \text{ тис. грн.}$$

3) за оцінкою спеціалістів підприємства збільшення обсягів продажів відбудеться на 15,15% (згідно з досвідом проведення рекламної кампанії інших підприємств будівельної галузі).

Планова **виручка від реалізації (ti00309938.pat.ua)** складе:

$$27481,4 \text{ тис. грн.} \times 1,1515 = 31646,2 \text{ тис. грн.}$$

4) в результаті після проведення рекламної кампанії, річний прибуток від продажів збільшиться на 4164,8 тис. грн.:

$$31646,2 - 27481,4 = 4164,8 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, проведення рекламної кампанії є ефективним та доцільним для розвитку ПАТ «ЗКБ».

Для третього напрямку необхідні наступні заходи для підвищення ефективності роботи комбінату – проект створення мережі роздрібного продажу продукції ПАТ «ЗКБ» для задоволення поточних потреб населення м. Запоріжжя.

Для цього на початковому етапі достатнім буде створення двох пунктів роздрібного продажу будівельної продукції комбінату.

Під здійснення цього заходу необхідним буде залучення коштів у вигляді довгострокового кредиту банку в розмірі 498,8 тис. грн.

За розрахунками експертів створення пунктів роздрібного продажу будівельної продукції комбінату дозволить отримати додаткових 7,5 тис. грн. доходів за рік.

В цілому можна зробити висновок, що запропоновані заходи покращення показників діяльності ПАТ «ЗКБ» доцільні та економічно вигідні. Серед першочергових заходів можна виділити проведення рекламної кампанії та відкриття пунктів роздрібного продажу продукції, що випускається комбінатом.

Спрогнозуємо конкурентоспроможність ПАТ «ЗКБ» на 2013 р. з урахуванням проведення окреслених заходів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Прогнозовані критерії та показники конкурентоспроможності ПАТ «ЗКБ» на 2023 р.

Критерії та показники конкурентоспроможності	2022 р.	Прогноз на 2023 р.
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)	22,03	27,13
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	0,61	0,66
1.2. Відносний показник фондівдачі (Ф)	14,03	24,03
1.3. Відносний показник рентабельності товару (РТ)	2,69	4,25
1.4. Відносний показник продуктивності праці (ПП)	180,95	206,61
2. Фінансове положення підприємства (ФП)	1,43	1,38
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	-0,09	0,22
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	-0,08	0,13
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,01	0,07
2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (КО)	7,38	5,71
3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)	3,73	4,68
3.1. Рентабельність продаж (РП)	2,10	3,28
3.2. Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (КЗ)	0,00	0,00
3.3. Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (ВП)	2,75	3,16
3.4. Коефіцієнт (dspace.nuft.edu.ua) ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	0,00	0,64
4. Конкурентоспроможність товару (КТ) (studfile.net)		
4.1. Якість товару	0,80	0,85
Конкурентоспроможність ПАТ «ЗКБ»	4,84	5,83

Проведені розрахунки свідчать про наступне:

- внаслідок здійснення пропонованих заходів **показники ефективності виробничої діяльності підприємства (studfile.net)** (ВД) ПАТ «ЗКБ» будуть продовжувати зростати;

- загальний показник **фінансового положення підприємства (dspace.nuft.edu.ua)** ПАТ «ЗКБ» дещо погіршиться, однак суттєво зросте показник автономії, платоспроможності та абсолютної ліквідності, що є безумовно позитивним;

- **ефективність організації збуту та просування товару (dspace.nuft.edu.ua)** ПАТ «ЗКБ» підвищиться, зросте рентабельність продажів, збільшиться коефіцієнт завантаження виробничих потужностей та достатньо високим буде показник ефективності реклами та **засобів стимулювання збуту; (dspace.nuft.edu.ua)**

- конкурентоспроможність товару покращиться за рахунок поліпшення якості продукції, що випускається;

- загальна конкурентоспроможність ПАТ «ЗКБ» в прогнозованому році збільшиться на 0,99 пунктів, що є ознакою зміцнення позиції комбінату на ринку та підвищення його конкурентоспроможності.

Розглянемо процес складання й узгодження прогнозних на 2023 р. балансу та **звіту про фінансові результати (ti00309938.pat.ua)** на підприємстві ПАТ «ЗКБ».

Запропоновані заходи покращення діяльності знайдуть відповідне відображення у зміні показників фінансової звітності в 2023 р.

При розробці прогнозної моделі складових елементів бізнесу згідно зі стратегією підприємства використаємо наступні плановані показники:

- матеріальні витрати зростуть на 3290,08 **тис. грн. – (ti00309938.pat.ua)** це збільшення витрат на виробництво будівельних матеріалів поліпшеної якості;

- витрати з оплати праці зростуть на 408,23 **тис. грн.;**

- адміністративні витрати зростуть на 152,2 тис. грн.;

- витрати на збут зростуть на 517,8 тис. грн. – (ti00309938.pat.ua) це витрати на рекламну кампанію будівельної продукції ПАТ «ЗКБ» та інші заходи.

Прогнозний звіт про фінансові результати ПАТ «ЗКБ» наведений в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогнозний звіт про фінансові результати (ti00309938.pat.ua) ПАТ «ЗКБ»

Стаття	За 2022 р.	Прогноз на 2023 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Темп росту, (repository.hneu.edu.ua) %
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (ti00309938.pat.ua)	27481,40	31646,20	4164,80	115,15
Податок на додану вартість	-3951,60	4779,80	8731,40	-120,96
Інші вирахування з доходу	-6,20	7,50	13,70	-120,97
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (ti00309938.pat.ua)	23523,60	26858,90	3335,30	114,18
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (doc4web.ru)	-21385,70	-24363,56	-2977,86	113,92
Валовий:				
прибуток	2137,90	2495,34	357,44	116,72
збиток			0	
Інші операційні доходи	1017,70	1831,86	814,16	180,00
Адміністративні витрати	-911,80	-1064,00	-152,20	116,69
Витрати на збут	-705,80	-1223,60	-517,80	173,36

Інші операційні витрати	-694,20	-335,30	358,90	48,30
Фінансові результати від операційної діяльності:				
прибуток (ua-referat.com)	843,80	1704,30	860,50	201,98
збиток				
Інші доходи	3,00	10,50	7,50	350,00
Інші витрати	-0,50	-185,30	-184,80	37060,00
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:				
прибуток	846,30	1529,50	683,20	180,73
збиток				
Податок на прибуток від звичайної діяльності	270,40	492,88	222,48	182,28
Фінансові результати від звичайної діяльності:				
прибуток (ua-referat.com)	575,90	1036,62	460,72	180,00
збиток				
Чистий:				
прибуток	575,90	1036,62	460,72	180,00
збиток				

Після завершення підготовки прогнозного звіту (referatss.com.ua) про фінансові результати, (ua-referat.com) який є загальним фінансовим планом доходів і витрат на наступний період, складемо прогнозний баланс. Метою його складання є оцінка майбутнього фінансового стану підприємства. (ir.dpu.edu.ua)

Виходячи з даних прогнозного звіту (referatss.com.ua) про фінансові результати, (ua-referat.com) маємо такі зміни, що знайдуть відображення в

балансі підприємства: збільшення за статтями виробничих запасів та готової продукції; зміни в частині розрахунків (дебіторської та кредиторської заборгованості); зростання залишку грошових коштів на (referatss.com.ua) розрахунковому рахунку для забезпечення поточних операційних витрат.

Прогнозний баланс ПАТ «ЗКБ» наведений в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Прогнозний баланс ПАТ «ЗКБ» на 31.12.2023 р., тис. грн.

Актив	За 2022 р.	Прогноз на 2023 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Темп росту, %	Питома вага, %
1	2	3	4 (ua-referat.com)	5	6 (www.litsoch.ru)
I. Необоротні активи					
Незавершене будівництво	571,8	1881,72	1309,92	329,09	22,04
Основні засоби:					
залишкова вартість (dipplus.com.ua)	1676,10	1117,68	-558,42	66,68	13,09
первісна вартість	7155,50	6871,05	-284,45	96,02	80,48
знос	5479,40	5753,37	273,97	105,00	67,39
Усього за розділом I	2247,90	2999,40	751,50	133,43	35,13
II. Оборотні активи					
Запаси:					
виробничі запаси	65,6	256,2	190,60	390,55	3,00
незавершене виробництво	0	0	0,00		0,00
готова продукція	18,5	152,7	134,20	825,41	1,79
товари	0	590,9	590,90		6,92
Векселі одержані	0		0,00		0,00

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4 (ua-referat.com)	5	6 (www.litsoch.ru)
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:					
чиста реалізаційна вартість	2380,5 0	2525,7	145,20	106,1 0	29,58
первісна вартість	2380,5 0	2525,7	145,20	106,1 0	29,58
резерв сумнівних боргів	0	0	0,00		0,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
з (referatss.com.ua) бюджетом	6,6	39,7	33,10	601,5 2	0,47
Інша поточна дебіторська заборгованість	632	710,4	78,40	112,4 1	8,32
Грошові кошти та їх еквіваленти:					
в національній валюті	60,8	480,2	419,40	789,8 0	5,62
в іноземній валюті	0	0	0,00		0,00
Інші оборотні активи	558	782,1	224,10	140,1 6	9,16
Усього за розділом II	3722,0 0	5537,90	1815,90	148,7 9	64,87
III. Витрати майбутніх періодів	0		0,00		0,00
Баланс	5969,9 0	8537,30	2567,40	143,0 1	100,00
Пасив	За 2022 р.	Прогноз на 2023 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Темп росту, %	Питома вага, %
1	2	3	4 (ua-referat.com)	5	6

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4 (ua-referat.com)	5	6 (www.litsoch.ru)
I. Власний капітал					
Статутний капітал	813,2	813,2	0,00	100,0 0	9,53
Інший додатковий капітал (www.litsoch.ru)	109,6	109,6	0,00	100,0 0	1,28
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-1456,8 0	0,00	1456,80	0,00	0,00
Усього за розділом I	-534	922,8	1456,80	172,8 1	10,81
II. (subject.com.ua) Забезпечення наступних витрат і платежів (www.litsoch.ru)					
Цільове фінансування	0	432	432,00		5,06
Усього за розділом II	0	432	432,00		5,06
III. Довгострокові зобов'язання			0,00		0,00
Довгострокові кредити банків	0	498,8	498,80		5,84
Усього за розділом III	0	498,8	498,80		5,84
IV. Поточні зобов'язання (vo.ukraine.edu.ua)					
Векселі видані	3 426,80	3404,7	-22,10	99,36	39,88
Кредиторська заборгованість за	2 414,30	2584,3	170,00	107,0 4	30,27

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4 (ua-referat.com)	5	6 (www.litsoch.ru)
товари, роботи, послуги					
Поточні зобов'язання за розрахунками: (www.litsoch.ru)					
з (referatss.com.ua) одержаних авансів	0	0	0,00		0,00
з бюджетом	316,8	168,5	-148,30	53,19	1,97
з позабюджетних платежів	0,7	1	0,30	142,86	0,01
зі страхування	32,3	48	15,70	148,61	0,56
з оплати праці	106,2	98,9	-7,30	93,13	1,16
Інші поточні зобов'язання	206,8	378,3	171,50	182,93	4,43
Усього за розділом IV	6 503,90	6 683,70	179,80	102,76	78,29
V. (vo.ukraine.edu.ua) Доходи майбутніх періодів (www.litsoch.ru)	0	0	0,00		0,00
Баланс	5 969,90	8 537,30	2567,40	143,01	100,00

Проаналізуємо ліквідність прогнозного балансу ПАТ «ЗКБ» на 2023 р. (таблиця 3.5).

Прогнозний баланс має такі ж вади, як і фактичний баланс на початок 2023 року. Так, зокрема, результати показують, що на підприємстві спостерігається недостача найбільш ліквідних активів та перебільшення важко реалізованих активів порівняно з важко реалізованими пасивами. В цілому, для підприємства даного профілю діяльності така ситуація є нормальною.

Таблиця 3.5 – Аналіз ліквідності прогнозного балансу ПАТ «ЗКБ»

Актив	Розмір		Пасив	Розмір		Надлишок / нестача	
	На 01.01.	На 31.12.		На 01.01.	На 31.12.	На 01.01.	На 31.12.
Найбільш ліквідні (А1)	60,80	480,20	Найбільш термінові зобов'язання (П1)	3077,10	3279,00	-3016,30	-2798,80
Швидко реалізовані (А2)	3577,10	4057,90	Короткострокові (П2)	3426,80	3404,70	150,30	653,20
Повільно реалізовані (А3)	84,10	999,80	Довгострокові (П3)	0,00	930,80	84,10	69,00
Важко реалізовані (А4)	2247,90	2999,40	Постійні (П4)	-534,00	922,80	-2781,90	-2076,60
БАЛАНС	5969,90	8537,30	БАЛАНС	5969,90	8537,30	0,00	0,00
На початок звітного періоду (referatss.com.ua)			А1≤П1, А2≥П2, А3≥П3, А4≥П4				
На кінець звітного періоду			А1≤П1, А2≥П2, А3≥П3, А4≥П4				

Прогнозовані аналітичні показники фінансово-економічного стану ПАТ «ЗКБ» на 2023 р. представлені у таблиці 3.6.

Проведені розрахунки вказують на можливі наступні зміни в фінансово-економічному стані ПАТ «ЗКБ»:

- показники групи майнового стану свідчать про можливість досягти значного покращення у майновому стані та, як наслідок, більш раціонально та досить ефективно використовувати майно;

Таблиця 3.6 – Прогнозовані аналітичні показники фінансово-економічного стану підприємства ПАТ «ЗКБ» на 2023 р.

№ з/п	Показник	На 31.12. 2022 р.	На 31.12. 2023 р.	Відхилення, 2023 р. до 2022 р.	
				±	%
1	2	5	6	7	8

1. Показники майнового стану					
1.1	Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0,02	0,18	0,16	900,00
1.2	Частка основних засобів в (referatss.com.ua) активах	0,28	0,13	-0,15	46,43
1.3	Коефіцієнт зносу основних засобів (vo.ukraine.edu.ua)	0,77	0,84	0,07	109,09
1.4	Частка оборотних виробничих активів	0,01	0,12	0,11	1200,00
1.5	Коефіцієнт мобільності активів (dspace.dsau.dp.ua)	1,66	1,85	0,19	111,45
2. Показники ділової активності					
2.1	Оборотність активів (обороти), ресурсвіддача, коефіцієнт трансформації	3,94	3,15	-0,79	79,95
2.2	Фондовіддача	14,03	24,03	10,00	171,28
2.3	Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороти)	6,32	4,85	-1,47	76,74
2.4	Період одного обороту обігових коштів (днів)	56,96	74,23	17,27	130,32
2.5	Коефіцієнт оборотності запасів (обороти)	254,29	24,37	-229,92	9,58
2.6	Період одного обороту запасів (днів)	1,42	14,77	13,35	1040,14
2.7	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороти)	7,79	8,20	0,41	105,26
2.8	Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	46,20	43,91	-2,29	95,04
2.9	Коефіцієнт оборотності готової продукції (оборотів)	1271,55	175,89	-1095,66	13,83
2.10	Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	106,00	93,17	-12,83	87,90
2.11	Період операційного циклу (днів)	47,62	58,68	11,06	123,23
2.12	Період фінансового циклу (днів)	-58,38	-34,49	23,89	59,08
2.13	Коефіцієнт (www.pdatu.edu.ua) оборотності власного капіталу (www.litsoch.ru) (оборотність)	-44,05	19,82	63,87	-44,99

Продовження таблиці 3.6

1	2	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---

3. Показники рентабельності					
3.1	Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності (ua-referat.com)	0,10	0,12	0,02	120,00
3.2	Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	0,10	0,12	0,02	120,00
3.3	Рентабельність власного капіталу	-1,08	1,12	2,20	103,70
3.4	Рентабельність виробничих фондів	0,33	0,49	0,16	148,48
3.5	Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	0,02	0,01	-0,01	50,00
3.6	Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності (referatss.com.ua)	0,04	0,06	0,02	150,00
3.7	Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком (dSPACE.dsau.dp.ua)	0,02	0,04	0,02	200,00
4. Показники фінансової стійкості					
4.1	Власні обігові кошти	-2781,90	-2143,40	638,50	77,05
4.2	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-0,75	-0,30	0,45	40,00
4.3	Маневреність (vo.ukraine.edu.ua) власних обігових коштів (www.litsoch.ru)	-0,02	-0,29	-0,27	1450,00
4.4	Маневреність робочого капіталу (dSPACE.nuft.edu.ua)	-0,03	-0,87	-0,84	2900,00
4.5	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів (refleader.ru)	-33,08	-1,64	31,44	4,96
4.6	Коефіцієнт покриття запасів (dSPACE.nuft.edu.ua)	-560,73	853,00	1413,73	152,12
4.7	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	-0,09	0,16	0,25	177,78
4.8	Коефіцієнт фінансової залежності	-11,18	6,30	17,48	56,35
4.9	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	1,09	499,58	498,49	45833,03
5. Показники ліквідності (платоспроможності)					
5.1	Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	1,75	1,21	-0,54	69,14
5.2	Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,56	0,77	0,21	137,50
5.3	Коефіцієнт ліквідності абсолютної (www.litsoch.ru)	0,01	0,07	0,06	700,00

5.4	Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості (refleader.ru)	1,05	1,13	0,08	107,62
-----	---	------	------	------	--------

- показники групи ділової активності свідчать про подальшу загальну інтенсифікацію показників ділової активності, ресурсовіддачі, оборотності капіталу та трансформації активів;

- показники групи рентабельності свідчать про можливість досягнення підприємством в 2023 р. рентабельної роботи. При цьому суттєво мають зрости усі показники рентабельності, представлені в даній групі, за винятком рентабельності реалізованої продукції за прибутком від реалізації. Позитивним є також можливість отримання значного чистого прибутку підприємства;

- показники групи фінансової стійкості вказують на неможливість вирішення усіх проблем запропонованими заходами, однак використання в практичній роботі вказаних заходів зможе поліпшити деякі з показників цієї групи;

- показники групи ліквідності завдяки пропонованим заходам також мають тенденцію до покращення, однак підприємству все ще слід нарощувати найбільш ліквідні активи (www.litsoch.ru) для підвищення коефіцієнта абсолютної ліквідності та готовності негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості знаходиться в межах припустимих значень, що є позитивною тенденцією.

Отже, прогнозовані показники фінансово-економічної діяльності ПАТ «ЗКБ» підтверджують доцільність проведення пропонованих заходів.

Таким чином, у третьому розділі розглянуті сучасні напрями соціально-економічного розвитку будівних підприємств, визначені напрями покращення економічних показників господарської діяльності та спрогнозовані відповідні показники фінансової звітності ПАТ «ЗКБ».

Для підвищення ефективності виробничої діяльності, зміцнення конкурентних переваг та розширення ринку збуту може бути доцільним один із запропонованих заходів: 1) будівництво комплексу з виробництва вапна негашеного; 2) проведення рекламної кампанії продукції, що виробляється ПАТ «ЗКБ»; 3) створення мережі роздрібного продажу продукції ПАТ «ЗКБ» для задоволення поточних потреб населення м. Запоріжжя.

ПАТ «ЗКБ» поки не має інвестора, здатного вкласти в розвиток комбінату потрібну суму для реалізації даного проекту, тому даний напрямок будемо вважати перспективним на далеке майбутнє. Однак, в розвиток підприємства планується виділення коштів у вигляді цільового фінансування у розмірі 432 тис. грн.

В результаті після проведення рекламної кампанії, річний прибуток від продажів збільшиться на 4164,8 тис. грн., отже, проведення рекламної кампанії є ефективним та нагальним для розвитку ПАТ «ЗКБ».

За розрахунками експертів створення пунктів роздрібного продажу будівельної продукції комбінату дозволить отримати додаткових 7,5 тис. грн. доходів за рік.

Пропоновані заходи покращення показників діяльності ПАТ «ЗКБ» доцільні та економічно вигідні. Їх вплив на конкурентоспроможність виявиться в наступному:

- внаслідок здійснення пропонованих заходів показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД) ПАТ «ЗКБ» будуть продовжувати зростати;

- загальний показник фінансового положення підприємства ПАТ «ЗКБ» дещо погіршиться, однак суттєво зросте показник автономії, платоспроможності та абсолютної ліквідності, що є безумовно позитивним;

- ефективність організації збуту та просування товару ПАТ «ЗКБ» підвищиться, зросте рентабельність продажів, збільшиться коефіцієнт загрузки виробничих потужностей та достатньо високим буде **показник**

ефективності реклами та (padabum.com) засобів стимулювання збуту; (econ.bobrodobro.ru)

- конкурентоспроможність товару покращиться за рахунок поліпшення якості продукції, що випускається, а загальна конкурентоспроможність ПАТ «ЗКБ» в прогнозованому році збільшиться на 0,99 пунктів, що є ознакою зміцнення позиції комбінату на ринку та підвищення його конкурентоспроможності.

Проведені розрахунки вказують на можливі наступні зміни в фінансово-економічному стані ПАТ «ЗКБ»:

- показники групи майнового стану свідчать про можливість досягти значного покращення у майновому стані та, як наслідок, більш раціонально та досить ефективно використовувати майно;

- показники групи ділової активності свідчать про подальшу загальну інтенсифікацію показників ділової активності, ресурсовіддачі, оборотності капіталу та трансформації активів;

- показники групи рентабельності свідчать про можливість досягнення підприємством в 2023 р. рентабельної роботи. При цьому суттєво мають зрости усі показники рентабельності, представлені в даній групі, за винятком рентабельності реалізованої продукції за прибутком від реалізації. Позитивним є також можливість отримання значного чистого прибутку підприємства;

- показники групи фінансової стійкості вказують на неможливість вирішення усіх проблем запропонованими заходами, однак використання в практичній роботі вказаних заходів зможе поліпшити деякі з показників цієї групи;

- показники групи ліквідності завдяки пропонованим заходам також мають тенденцію до покращення, однак підприємству все ще слід нарощувати найбільш ліквідні активи (www.litsoch.ru) для підвищення коефіцієнта абсолютної ліквідності та готовності негайно ліквідувати короткострокову заборгованість.

Отже, прогнозовані показники фінансово-економічної діяльності ПАТ «ЗКБ» підтверджують доцільність проведення пропонованих заходів, першочерговими з яких є проведення рекламної кампанії та відкриття пунктів роздрібного продажу продукції ПАТ «ЗКБ».

ВИСНОВКИ

Актуальність та ефективність стратегії розвитку підприємства у сучасних умовах господарювання не можна переоцінити. Вона є ключовим інструментом, що дозволяє підприємствам успішно адаптуватися до змінного ринкового середовища, зберігати та посилювати свою конкурентоспроможність, а також забезпечувати стійкий розвиток та зростання.

Будівельна галузь України у 2021-2023 роках пройшла через значні виклики та зміни, зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Відновлення після пандемії, вплив військових дій та економічні труднощі суттєво вплинули на обсяги будівництва та інвестиції в галузь. Проте, зусилля уряду щодо підтримки інфраструктурних проектів та розвиток зеленого будівництва свідчать про потенціал для подальшого розвитку. Аналіз ключових показників вказує на поступове відновлення галузі, хоча виклики, пов'язані з економічною нестабільністю та високими цінами на матеріали, залишаються актуальними.

На сьогодні ПАТ «Запорізький комбінат будматеріалів» підпорядкований об'єднанню «Запоріжбудматеріали», яке в свою чергу підпорядковане державній корпорації «Укрбудматеріали».

Протягом аналізованого періоду спостерігаються достатньо високі показники виробничо-господарської діяльності комбінату будматеріалів. Так, зокрема, динаміка росту обсягів виробництва та **чистого доходу від реалізації продукції перевищує (dspace.nuft.edu.ua)** динаміку росту собівартості продукції; динаміка росту продуктивності праці загалом перевищує динаміку росту **фонду оплати праці; відбувається** зростання показників фондівддачі при поступовому зменшенні **середньорічної вартості основних** (www.stud24.ru) фондів.

Діяльність комбінату є доволі стабільною, про що свідчить ріст чисельності штатних працівників при відповідному скороченні позаштатних

працівників, зростання фонду оплати праці (www.stud24.ru) та середньомісячної заробітної плати працівників комбінату, підвищення продуктивності праці.

Також слід зазначити, що в цілому більш високі результати роботи за рік отримано в 2021 р. порівняно з 2022 р., що обумовлено погіршенням загальнооекономічної ситуації як в Україні, так і поза її межами.

Діяльність підприємства здійснюється відповідно до стратегії стабілізації з акцентом на стратегії підтримки виробничих процесів; стратегії модернізації та вдосконалення продукції.

Пропонуємо продовжувати здійснювати діяльність з використанням стратегії розвитку підприємства у напрямку стабілізації, але з акцентом на утриманні частки ринку. Для підвищення ефективності виробничої діяльності, зміцнення конкурентних переваг та розширення ринку збуту може бути доцільним один із запропонованих заходів: 1) будівництво комплексу з виробництва вапна негашеного; 2) проведення рекламної кампанії продукції, що виробляється ПАТ «ЗКБ»; 3) створення мережі роздрібного продажу продукції ПАТ «ЗКБ» для задоволення поточних потреб населення м. Запоріжжя.

ПАТ «ЗКБ» поки не має інвестора, здатного вкласти в розвиток комбінату потрібну суму для реалізації даного проекту, тому даний напрямок будемо вважати перспективним на далеке майбутнє. Однак, в розвиток підприємства планується виділення коштів у вигляді цільового фінансування у розмірі 432 тис. грн.

В результаті після проведення рекламної кампанії, річний прибуток від продажів збільшиться на 4164,8 тис. грн., отже, проведення рекламної кампанії є ефективним та нагальним для розвитку ПАТ «ЗКБ».

За розрахунками експертів створення пунктів роздрібного продажу будівельної продукції комбінату дозволить отримати додаткових 7,5 тис. грн. доходів за рік.

Пропоновані заходи покращення показників діяльності ПАТ «ЗКБ» доцільні та економічно вигідні. Їх вплив на конкурентоспроможність виявиться в наступному: внаслідок здійснення пропонованих заходів показники **ефективності виробничої діяльності підприємства** (dspace.nuft.edu.ua) (ВД) ПАТ «ЗКБ» будуть продовжувати зростати; загальний показник фінансового положення підприємства ПАТ «ЗКБ» дещо погіршиться, однак суттєво зросте показник автономії, платоспроможності та **абсолютної ліквідності, що є безумовно позитивним; ефективність організації збуту та просування товару** ПАТ «ЗКБ» підвищиться, зросте рентабельність продажів, збільшиться коефіцієнт загрузки виробничих потужностей та достатньо високим буде **показник ефективності реклами та засобів стимулювання збуту; (dspace.ksau.kherson.ua)** конкурентоспроможність товару покращиться за рахунок поліпшення якості продукції, що випускається; загальна конкурентоспроможність ПАТ «ЗКБ» в прогнозованому році збільшиться на 0,99 пунктів, що є ознакою зміцнення позиції комбінату на ринку та підвищення його конкурентоспроможності.

Прогнозовані показники фінансово-економічної діяльності ПАТ «ЗКБ» підтверджують доцільність проведення пропонованих заходів, першочерговими з яких є проведення рекламної кампанії та відкриття пунктів роздрібного продажу продукції ПАТ «ЗКБ».

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. Вип. 49. С. 36–43. URL : <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/817/782>.
2. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31–34.
3. Бутинець Ф. Ф., Шигун М. М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Житомир : ЖДТУ, 2004. 352 с.
4. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125.
5. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346–352.
6. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
7. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL : <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621>.
8. Старостенко І. А. Розробка стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. URL : http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19627/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_334.pdf
9. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112.
10. Шастун С. В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник херсонського державного університету*. Серія : Економічні науки. 2017. № 24. С. 161–165.

11. Швед В. В., Боковець В. В. Стратегічне управління. Вінниця : ВФЕУ, 2012. 151 с.
12. Швіндіна Г. О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 66–77.
13. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
14. Метеленко Н. Г. Проблеми та орієнтири розвитку підприємств будівельної галузі в сучасних умовах господарювання. *Review of transport economics and management*. 2020. вип. 4(20). С. 92–97. URL : <http://pte.diit.edu.ua/article/view/228747/228227>.
15. Чендлер А. Стратегія і структура: глави в історії промислового підприємства. Массачусетський технологічний інститут: The Mit Press. 1962, 1990. 465 с.
16. Ковтун О. І. Стратегії підприємства: монографія. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.
17. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
18. Дайновский Ю. А., Корягіна С. В. Фінансовий аналіз життєвого циклу підприємства. *Фінанси України*. 2003. № 10. С. 66–75.
19. Сутність, види стратегій розвитку підприємства, їх переваги та недоліки. URL : <http://www.frontmanagement.org/fomants-14161.html>.
20. Аналітично-інформаційний центр стратегічного розвитку суспільства. URL : <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategyrozvitku-dlya-malih-pidpriemstv>.
21. Золотаревський А. В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107–113. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_2.
22. Стратегія розвитку підприємства. URL : <https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1>.

23. Юшкевич О. О. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія розвитку підприємства». URL : https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/262969/mod_resource/content/1/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%9A%D0%A2%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%99.pdf.
24. Таран О. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків : Харк. нац. аграр. ун-т, 2020. 345 с.
25. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
26. Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : монографія. Київ : КНУБА, 2014. 292 с.
27. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2019. 224 с.
28. Василюк С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7611>.
29. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2000.
30. Дергачова В. В., В. О. Мельник В. О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 11. URL : https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7450/1/20170330_Cluster_P373-381.pdf
31. Дикань В. Л. Стратегічне управління. Київ : ЦУЛ, 2019. 272 с.
32. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2019. 272 с.
33. Єпіфанова І. Ю. Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2020. №13. С. 33–39.

- 34.Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. Луцьк : «Новий світ», 2016. 388 с.
- 35.Наливайко А. П., Гребешкова О. М., Решетняк Т. І. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 418 с.
- 36.Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. Київ, 2001.
- 37.Піжук О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Ірпінь, 2018. 390 с.
- 38.Саєнко М. Г. Стратегія розвитку підприємства: Підручник. Тернопіль : «Економічна думка». 2006. 390 с.
- 39.Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник. За ред. Лотиш О. Я. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 248 с.
- 40.Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : колект. монографія [Наливайко А. П. та ін.] Київ : КНЕУ, 2015. 398 с.
- 41.Дегтярьова І. Б., Харченко М. О. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет. 2016. 80 с.
- 42.Наливайко А. П., Гаращенко Н. М., Прохорова Є. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 485 с.
- 43.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
- 44.Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 213 с.