КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

Будівельно-технологічний факультет

Кафедра товарознавства та підприємницької діяльності

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗДОБУВАЧА СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ МАГІСТР

на тему:

Формування стратегії розвитку підприємства з виробництва бетонних сумішей і матеріалів в умовах нестабільного ринку на прикладі ТОВ «Керрот Груп Бетон»

Мусіян Денис Назарович

(прізвище, ім’я та по батькові здобувача повністю)

м. Київ 2025 р.

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

Будівельно-технологічний факультет

Кафедра товарознавства та комерційної діяльності в будівництві

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

К-т техн. н., проф. Захарченко П. В.

«_____»_____2025 р

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА ЗДОБУВАЧА СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ МАГІСТР

Формування стратегії розвитку підприємства з виробництва бетонних сумішей і матеріалів в умовах нестабільного ринку на прикладі ТОВ «Керрот Груп Бетон»

Я як здобувач вищої освіти КНУБА розумію і підтримую політику закладу з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач Мусіян Денис Назарович
076 Підприємництво та торгівля
Товарознавство та комерційна діяльність
Група ТКДм-24
Керівник Алавердян Л.М.
Доцент, к.т.н
Рецензент_____
Ідентичність підтверджую

м. Київ 2025 р.

РЕЗЮМЕ (SUMMARY) *до кваліфікаційної випускової роботи здобувача*	Мусіян Денис Назарович Musiian Denys *здобувача українською та англійською мовами*		
ЗВО	Київський національний університет будівництва і архітектури		
Тема *(українською та англійською)*	Формування стратегії розвитку підприємства з виробництва бетонних сумішей і матеріалів в умовах нестабільного ринку на прикладі ТОВ «Керрот Груп Бетон» Formation of a development strategy for an enterprise producing concrete mixtures and materials in an unstable market usingthe example of Kerrot Group Beton LLC		
Освітній ступінь	Магістр		
Факультет	Будівельно-технологічний		
Випускова кафедра	Кафедра товарознавства та комерційної діяльності в будівництві		
Спеціальність	Підприємництво та торгівля		
Освітня програма	Управління та адміністрування		
Керівник	доцент, к.т.н. Алавердян Л. М.		
Обсяг роботи:	*Пояснювальна записка, стор.*	*Розділів*	*Презентація, кількість слайдів*
	121	5	
Розділ 1	Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства бетонних сумішей в умовах нестабільного ринку		
Розділ 2	Аналіз та оцінка сучасного стану бетонних сумішей в умовах нестабільного ринку		
Розділ 3	Товарознавчі характеристики бетонних сумішей підприємства ТОВ «Керрот Груп Бетон»		
Розділ 4	Організаційно-кономічна характеристика підприємства в умовах нестабільного ринку		
Розділ 5	Вдосконалення системи розвитку підприємства та оцінка ризиків функціонування ТОВ «Керрот Груп Бетон»		

Висновки по роботі	Робота відповідає затвердженій темі, пройшла перед захист і готова до захисту.
Ключові слова: Keywords:	бетонні суміші, підприємство бетонної галузі, конкурентоспроможність, ринок бетонних сумішей, товарознавчий аналіз, якість продукції, логістика бетонних сумішей, маркетинг будівельних матеріалів, нестабільний ринок, цифровізація бізнес-процесів, стратегічне управління.

Здобувач _____/ _____

Керівник _____/ _____

«___» _____ 20___ р.

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

Факультет: Будівельно-технологічний
Випускова кафедра:_____
Ступінь вищої освіти: Магістр
Спеціальність:076 Підприємництво ,торгівля та біржова діяльність
Освітня програма: Управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
_____
„___”_____20___ року

З А В Д А Н Н Я
ДО ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ МАГІСТР
Мусіян Денис Назарович
(прізвище, ім’я та по батькові здобувача)

1. Тема роботи Формування стратегії розвитку підприємства з виробництва бетонних сумішей і матеріалів в умовах нестабільного ринку на прикладі ТОВ «Керрот Груп Бетон»

затверджена наказом ректора КНУБА № __ від «__»_____20___року 2. Керівник роботи
_____
_____
(прізвище, ім’я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
3. Термін подання здобувачем роботи до захисту_____
4. Зміст пояснювальної записки за розділами:
Р. 1._____
Р. 2._____
Р. 3._____
Р. 4._____
Р. 5._____

5. Графічний матеріал за розділами

Р. 1._____
Р. 2._____
Р. 3._____
Р. 4._____
Р. 5._____

6. Консультанти розділів кваліфікаційної випускної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Перевірив	
		дата	підпис
Розділ 1			
Розділ 2			
Розділ 3			
Розділ 4			
Розділ 5			

7. Календарний план виконання роботи:

Види робіт та їх зміст	Дата виконання
Розділ 1	
Розділ 2	
Розділ 3	
Розділ 4	
Розділ 5	
Остаточне оформлення роботи	
Направлення роботи для перевірки на плагіат	
Попередній захист роботи	
Направлення роботи на рецензування	

8. Дата видачі завдання _____

Керівник _____ _____

Здобувач _____ _____

ЗМІСТ

ВСТУП…… 1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА БЕТОННИХ СУМІШЕЙ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ…… 4
1.1 Сутність та особливості ринку бетонних сумішей в Україні……..... 4
1.2 Структура та етапи дослідження підприємства в умовах нестабільного ринку…… 8
1.3 Методи оцінки ефективності підприємства в умовах нестабільного ринку.. 14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ РИНКУ БЕТОННИХ СІМІШЕЙ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ…… 23
2.1 Концептуальні підходи до формування стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного ринку…… 23
2.2 Методичні інструменти аналізу конкурентного середовища та ефективності стратегії…….. 31
2.3 Визначення ключових факторів успішності стратегії розвитку бетонних сумішей…….. 40
РОЗДІЛ 3. ТОВАРОЗНАВЧІ ХАРАКТЕРИСТИКИ БЕТОННИХ СУМІШЕЙ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ КЕРОТ ГРУП БЕТОН…….. 46
3.1 Класифікація та характеристика основних видів бетонних сумішей, що використовуються у будівництві…… 46
3.2 Фізико-хімічні та експлуатаційні властивості бетонних сумішей, що впливають на якість та конкурентоспроможність продукції в умовах нестабільного ринку …… 53
3.3 Порівняльний аналіз товарознавчих характеристик продукції ключових виробників ринку та визначення конкурентних переваг для формування стратегії розвитку…… 57

РОЗДІЛ 4. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ …….. 63
4.1 Загальна характеристика підприємства та його роль на ринку бетонних сумішей ……. 63
4.2 Організаційна структура, виробничо-технологічний потенціал та управлінська система підприємства…… 69
4.3 Фінансово-економічний стан, конкурентоспроможність та адаптивність підприємства в умовах нестабільного ринку ……. 75
4.4 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ “ Керрот Груп Бетон ” SWOT – аналіз , порівняння з конкурентами за показниками якості, ціни, в умовах нестабільного ринку ……. 83
РОЗДІЛ 5. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ “ КЕРРОТ ГРУП БЕТОН ”… 88
5.1 Оцінка ключових ризиків діяльності підприємства в умовах нестабільного ринку бетонних сумішей…….. 88
5.2 Розробка заходів щодо вдосконалення системи стратегічного розвитку ТОВ “ Керот Груп Бетон ”……. 96
5.3 Система охорони праці та безпеки життєдіяльності на підприємстві в контексті стратегічного розвитку…….. 101
ВИСНОВОК…… 107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……... 110

ВСТУП

Сучасні умови функціонування будівельної галузі України характеризуються високим рівнем невизначеності, швидкими змінами ринкової кон'юнктури, коливаннями цін на сировину та паливно-енергетичні ресурси, а також нестабільністю логістичних ланцюгів. У таких умовах підприємства, що виробляють бетонні суміші, змушені постійно адаптуватися до зовнішніх викликів, удосконалювати виробничі процеси, оптимізувати витрати та забезпечувати конкурентоспроможність продукції. Формування ефективної стратегії розвитку є ключовим інструментом забезпечення стійкості підприємства та його здатності функціонувати на ринку навіть у періоди економічних коливань.

Ринок бетонних сумішей має високу залежність від макроекономічних, сезонних, логістичних та регуляторних факторів. З одного боку, це створює ризики для виробників, а з іншого — стимулює їх до впровадження інновацій, розширення асортименту, підвищення якості та пошуку нових каналів збуту. Водночас зростає конкуренція між підприємствами різних масштабів, що вимагає від виробників побудови комплексних стратегій розвитку, заснованих на аналізі внутрішніх ресурсів, ринкового середовища та сучасних підходів до управління.

ТОВ «Керрот Груп Бетон» є представником підприємств будівельної індустрії, що працюють в умовах динамічного та нестабільного ринку. Для забезпечення ефективного розвитку компанії необхідним є комплексний підхід до формування стратегії, який передбачає: аналіз товарознавчих характеристик бетонних сумішей, оцінку конкурентоспроможності підприємства, вивчення потреб клієнтів, оптимізацію виробничих та логістичних процесів, а також впровадження інноваційних управлінських та маркетингових рішень.

Актуальність теми магістерської роботи обумовлена необхідністю розробки ефективної стратегії розвитку підприємств бетонної галузі, які перебувають під впливом нестабільності ринку та потребують адаптивних механізмів управління. Наукове обґрунтування стратегічних підходів дозволяє підприємству не лише зберегти конкурентні позиції, а й сформувати передумови для довгострокового зростання.

Метою магістерської роботи є розробка стратегії розвитку бетонних сумішей ТОВ «Керрот Груп Бетон» в умовах нестабільного ринку, що передбачає поглиблений аналіз ринку, оцінку внутрішнього потенціалу підприємства та формування практичних рекомендацій щодо підвищення його ефективності та стійкості.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:

- Розкрити теоретичні засади стратегічного розвитку підприємств бетонної галузі в умовах нестабільного ринку, визначивши ключові фактори формування конкурентних переваг.
- Проаналізувати сучасний стан та динаміку розвитку ринку бетонних сумішей у місті Київ та Київській області, визначивши основні тенденції, ризики та виклики для підприємств галузі.
- Здійснити товарознавче дослідження бетонних сумішей підприємства ТОВ «Керрот Груп Бетон», оцінити їх якість, властивості та конкурентні переваги порівняно з продукцією інших виробників регіону.
- Оцінити чинники операційної, логістичної та виробничої стійкості підприємства, включно з аналізом впливу ресурсних, технологічних та організаційних ризиків на його діяльність.
- Розробити обґрунтовані стратегічні рекомендації щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності ТОВ «Керрот Груп Бетон», з урахуванням вимог сучасного ринку, цифровізації, логістичної оптимізації та післявоєнних умов розвитку Києва та регіону.

Методологічну основу дослідження становлять методи економічного аналізу, стратегічного планування, SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, статистичні методи, методи експертного оцінювання, аналіз ризиків, а також підхід до моделювання стратегічних сценаріїв.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у формуванні комплексного підходу до стратегічного розвитку підприємства бетонної галузі в умовах нестабільності, який поєднує товарознавчий аналіз продукції, галузеві ризики та специфіку цифрових каналів збуту. На відміну від існуючих підходів, запропоновано модель стратегічної адаптації ТОВ «Керрот Груп Бетон», що враховує гнучкі рецептури бетону, цифровізацію логістики, поведінкові особливості онлайн-клієнтів та роль локального позиціонування.

Об’єктом дослідження є сухі будівельні суміші підприємства ТОВ «Керрот Груп Бетон».

Предметом дослідження — процес формування стратегії розвитку бетонних сумішей в умовах нестабільного ринку.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для підвищення ефективності виробництва, оптимізації логістичних процесів, удосконалення асортиментної політики та впровадження інструментів стратегічного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА БЕТОННИХ СУМІШЕЙ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

1.1 Сутність та особливості ринку бетонних сумішей в Україні

Ринок бетонних сумішей в Україні — це багаторівнева екосистема, де виробники, постачальники інертних матеріалів, логістичні оператори й кінцеві користувачі (головним чином будівельні підрядники й девелопери) взаємодіють в умовах, що формуються одночасно технічними регламентами, економічними обмеженнями і політичними ризиками. Попит на бетон має яскраво виражений проєктний характер: обсяги продажів пов’язані з виконанням конкретних будівельних робіт, бюджетних програм та темпами реконструкції [1]. Ключові риси й фактори, що визначають специфіку українського ринку бетонних сумішей:

Після значного падіння виробництва у 2022 році споживання цементу та бетону поступово відновлювалося: за даними аналітиків, річний рівень «воєнного» попиту стабілізувався на нижчому рівні (приблизно 6–6,5 млн тонн цементу), проте очікуваний масштаб відбудови створює значний потенціал попиту у середньо- і довгостроковій перспективі. Це робить сектор стратегічним для планування інвестицій і мобілізації виробничих потужностей [5].

Оскільки собівартість бетонної суміші суттєво залежить від ціни цементу, щебеню, піску та енергоносіїв, будь-які зміни на ринках сировини миттєво відображаються на рентабельності виробників. Часто виробники укладають довгострокові контракти або диверсифікують постачальників, щоби знизити цінові шоки. Це — одна з головних причин, чому у стратегічному плануванні для галузі пріоритетними є закупівельна політика й управління запасами [2].

Бетон — товар «часовий»: він має обмежений робочий інтервал від виробництва до укладання, тому надійна, швидка доставка є конкурентною перевагою. У сучасних українських реаліях логістика ускладнена пошкодженням транспортної інфраструктури (включно з критично

пошкодженими портовими об’єктами), варіативністю стану доріг і зростанням вартості пального — усі ці фактори підвищують ризики простоїв та росту фактичних витрат на доставку. У зв’язку з цим великі виробники та регіональні комбінації оптимізують розміщення виробничих майданчиків, інвестують у власний автопарк і GPS-моніторинг [7].

Ринок демонструє виразну сезонність: основний обсяг будівельних робіт і, відповідно, замовлень на бетон концентрується у теплий період року. Одночасно попит значно різниться за регіонами: великі міста та регіони з інтенсивними інфраструктурними проєктами (Київ, Дніпро, Львів, Одеса та ін.) забезпечують більші й стабільніші обсяги, тоді як периферійні або постраждалі регіони — мають нерівномірне та більш ризиковане замовлення. Це змушує підприємства поєднувати локальне розміщення виробництва із можливістю швидкого переналагодження постачань [6].

Сектор включає як великі цементні та бетонні холдинги, здатні реалізувати обсяги для масштабної реконструкції, так і численних дрібних постачальників, які працюють локально. Нещодавні M&A-події та зовнішні інвестиції зміщують баланс сил: великі міжнародні оператори нарощують присутність, що одночасно дає можливість масштабувати виробництво під відбудову і викликає напруженість через ризики концентрації ринку [3]. Суперечки навколо великих угод демонструють, що регуляторна політика та антимонопольні рішення будуть визначальними для конкуренції у секторі.

У певні періоди українські виробники нарощували експорт цементу та суміжних матеріалів до сусідніх країн ЄС і регіону, що відкриває додаткові джерела доходу і дозволяє частково розвантажити внутрішні надлишки. Проте експорт залежить від логістики портів, торгових бар’єрів та цінової конкурентоспроможності [51].

На фоні жорсткої конкуренції все більше підприємств впроваджують CRM-системи, онлайн-замовлення, калькулятори розрахунку обсягів, відстеження доставки в реальному часі та контент-маркетинг для побудови довіри клієнтів. Такі інструменти не лише спрощують комунікацію, а й

підвищують оперативність реакції на зміни попиту й допомагають зменшувати логістичні ризики. Цей тренд посилюється в умовах, коли якість сервісу (точність дозування, своєчасність доставки, прозорість розрахунків) стає важливішою за лише ціновий аргумент [4].

Наслідки для виробників (стратегічна імплікація)

- Виробники, що мають гнучкі виробничі лінії, доступ до кількох постачальників сировини та ефективну логістику, зберігають конкурентну перевагу у періоди волатильності.
- Реконструкційна хвиля (за різними оцінками, потреби у відновленні інфраструктури й житла вимірюються десятками чи сотнями мільярдів доларів) створює унікальний попитовий коридор, але реалізація цього потенціалу залежить від швидкості відновлення портів, доріг і політичної стабільності.
- Конкурентна боротьба буде присвячена не лише ціновими факторами, а й якостями логістики, сервісу, здатності виконувати великі проекти і забезпечувати сталі постачання для будівництва у складних умовах.

Узагальнення ключових груп факторів, що визначають формування та динаміку ринку бетонних сумішей в Україні, подано у таблиця 1.1. У ній систематизовано основні чинники попиту, сировинної бази, логістики, енергетики та цифровізації, що комплексно впливають на поведінку виробників і споживачів будівельних матеріалів.

Таблиця 1.1

Основні фактори, що формують ринок бетонних сумішей в Україні

Група факторів	Зміст та вплив на ринок
Попит і будівельна активність	Попит формується проєктними роботами, держзамовленнями, реконструкцією інфраструктури,

	вплив воєнних ризиків прихводить до різких коливань обсягів будівництва
Ціна на сировина	Залежність від вартості цементу, щебеню, піску, палива. Зростання цін підвищує собівартість і змушує виробників оптимізувати закупівлі.
Логістика і транспортні ризики	Обмежений «час життя» бетону робить доставку критичним елементом конкурентоспроможності; пошкодження доріг і транспортної інфраструктури підвищує логістичні витрати.
Енергетичні фактори	Вартість електроенергії та пального впливає на виробництво та транспортування.
Цифровізація ринку	Використання CRM онлайн-замовлення, логістичних трекерів, калькулятор сумішей, підвищення прозорості та взаємодії з клієнтами

Отже, дані таблиці 1.1 показують, що найбільший вплив на розвиток ринку бетонних сумішей мають цінові та логістичні фактори, підсилені нестабільністю енергетичного сектору. Водночас цифровізація та впровадження CRM-систем стають інструментом часткової нейтралізації ризиків і підвищення прозорості взаємодії з клієнтами.

Ринок бетонних сумішей в Україні формується під впливом багатофакторних умов, що визначають його високу залежність від змін у попиті,

цінових коливань і ризиків, пов'язаних з інфраструктурою. Основними чинниками, які впливають на розвиток даного сегмента, є поступове відновлення темпів будівництва, стабілізація поставок сировинних матеріалів, оптимізація логістичних процесів і впровадження цифрових технологій для підвищення прозорості та оперативності взаємовідносин між виробничими підприємствами й споживачами. В умовах динамічних змін ринку конкурентні переваги отримують компанії, які демонструють високу гнучкість у виробничих процесах, забезпечують надійність логістичних послуг та ефективно управляють ресурсами. Такі характеристики сприяють мінімізації ризиків і дозволяють адаптувати підприємства до специфічних особливостей функціонування ринку бетонних сумішей.

1.2 Структура та етапи дослідження підприємства в умовах нестабільного ринку

Функціонування підприємства в умовах нестабільного ринку передбачає складні управлінські рішення, що потребують глибокого аналізу внутрішнього потенціалу, ринкової кон’юнктури, конкурентного середовища та впливу ризиків різного походження. Через це дослідження підприємства у період ринкової турбулентності має спиратися на комплексний та поетапний підхід, який поєднує економічний, організаційний, маркетинговий, фінансовий та стратегічний аналіз.

Сучасні умови господарювання — зокрема воєнні ризики, нестабільність попиту, коливання вартості ресурсів та логістичні обмеження — змушують підприємства переходити від традиційних методів оцінки до інтегрованих моделей діагностики. У таких моделях поєднуються інструменти стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL, SCP-модель), фінансові методи оцінки стійкості (аналіз ліквідності, маржинальності, операційного важеля), а також методики ризик-менеджменту (матриці ризиків, сценарний аналіз, stress-testing) [6].

Підготовчий етап: формування цілей, джерел і інструментарію дослідження на цьому етапі визначається загальна методологія дослідження. В умовах нестабільного ринку цілі аналізу підприємства зазвичай включають:

- ідентифікацію ключових факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність;
- визначення уразливих точок підприємства та сильних сторін, які можуть бути активовані в кризових умовах;
- оцінку фінансової стійкості бізнесу в короткостроковій і середньостроковій перспективах;
- виявлення потенційних ризиків і визначення їх критичності [47].

Конкретизацію змісту підготовчого етапу дослідження стратегічного розвитку підприємства в умовах нестабільного ринку наведено в таблиці 1.2. У ній відображено основні аналітичні завдання, їх зміст та очікувані результати, що дозволяє структурувати роботу дослідника й уникнути фрагментарності в оцінюванні зовнішнього й внутрішнього середовища.

Таблиця 1.2

Основні аналітичні завдання підготовчого етапу

Завдання	Зміст	Результат
Формування проблемного поля	Визначення ключової проблеми дослідження (нестабільність попиту, логістичні бар’єри, коливання цін)	Чітко окреслена мета
Постанова дослідницьких питань	Що впливає на стійкість підприємства? Які ризики є критичними?	Побудова логіки дослідження
Вибір методів	SWOT, PESTEL, фінансовий аналіз, ризик-аналіз, сценарний аналіз	Методологічна база

Визначення джерел	Внутрішня звітність, ринкові дослідження, статистика, експертні дані	Масив достовірної інформації

Як видно з таблиці 1.2, уже на підготовчому етапі формується інформаційна база, від якої залежить коректність подальшого стратегічного аналізу. Саме на цьому етапі закладаються передумови для адекватної оцінки ризиків, виявлення сильних і слабких сторін підприємства та визначення найбільш проблемних зон його розвитку.

Другий етап формує аналітичну основу дослідження. Він складається з двох великих блоків: зовнішній аналіз (PESTEL, аналіз ринку, аналіз конкуренції) та внутрішній аналіз (ресурси, фінанси, виробництво, персонал, маркетинг).

В умовах нестабільного ринку саме зовнішні фактори створюють найбільшу турбулентність. До них належать:

- військово-політичні ризики;
- економічні коливання (інфляція, зміни курсу валют, нестабільність попиту);
- технологічні зміни у виробництві та стандартизації матеріалів;
- екологічні вимоги, що впливають на технології виробництва;
- соціально-демографічні фактори, які впливають на ринок праці та споживчий попит.

Узагальнену структуру PESTEL-аналізу підприємства, що дає змогу систематизувати вплив макросередовища на діяльність виробників бетонних сумішей, подано в таблиці 1.3. Вона відображає основні політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, що формують рамкові умови функціонування підприємства в умовах нестабільного ринку.

Таблиця 1.3

Узагальнена структура Pestel-аналізу підприємства в умовах нестабільного ринку

Компонент	Потенційний вплив	Характери впливу
Політичний	Воєнні ризики, обмеження руху, зміни законодавства	Негативний, нестабільний
Економічний	Інфляція, коливання цін на ресурси, скорочення платоспроможності	Високий ризик
Соціальний	Міграція робочої сили, зміни трендів споживання	Змішаний
Технологічний	Впровадження цифрових рішень у логістиці та управлінні	Позитивний
Екологічний	Підвищення вимог до екологічності виробництва	Нейтрально-позитивний
Правовий	ДСТУ, сертифікації, вимоги до безпеки	Стабільний, регламентований

Отже, згідно з даними таблиці 1.3, найбільш критичними для підприємств бетонної галузі є економічні та політичні фактори, пов’язані з воєнними ризиками, інфляцією та коливаннями цін на ресурси. Водночас технологічні та екологічні чинники мають переважно довгостроковий характер і відкривають можливості для поступової модернізації виробництва й зміцнення ринкових позицій.

Внутрішній аналіз спрямований на оцінку можливостей підприємства протистояти нестабільності він включає:

- ресурсний аналіз (виробничі потужності, сировинна база, обладнання);

- фінансово-економічну діагностику (ліквідність, рентабельність, оборотність капіталу);
- аналіз логістичних процесів (транспорт, маршрути, відстань доставки);
- аналіз трудових ресурсів (кадрова стійкість, компетенції, структура персоналу);
- маркетинговий аналіз (клієнтська база, позиціонування, канали збуту); аналіз ризиків.

Для систематизації внутрішніх характеристик доцільно використовувати SWOT-аналіз.

Структурні елементи SWOT-аналізу, які використовуються для оцінювання стратегічного становища підприємства в умовах нестабільності ринку, узагальнено в таблиці 1.4. У ній систематизовано сильні та слабкі сторони, можливості й загрози, що дозволяє побудувати логічну рамку для подальшого формування стратегії розвитку бетонних сумішей.

Таблиця 1.4

Структурні елементи SWOT-аналізу для підприємства

Елемент	Зміст	Приклад
Сильні сторони	Те, що формує конкурентну перевагу	Розвинена логістика, високоякісне виробництво
Слабкі сторони	Внутрішні недоліки	Висока собівартість, зношені потужності
Можливості	Фактори зовнішнього середовища, які можна використати	Відбудова інфраструктури, держзамовлення
Загрози	Зовнішні ризики	Коливання попиту, логістичні бар’єри

Отже, таблиця 1.4 демонструє, що SWOT-аналіз дає змогу поєднати внутрішні характеристики підприємства із зовнішніми викликами ринку й віднайти точки зростання навіть за високого рівня невизначеності. Такий підхід є необхідною передумовою для побудови реалістичної й водночас амбіційної стратегії розвитку.

Структура та етапи дослідження підприємства в умовах нестабільного ринку повинні базуватися на системній та багаторівневій оцінці діяльності. Лише комплексний аналіз внутрішніх ресурсів, ринкової кон'юнктури, конкурентних позицій та ризиків дозволить підприємству сформувати стратегію розвитку, здатну забезпечити стабільність та ефективність у довгостроковій перспективі.

Підприємства, які використовують інтегровані підходи — поєднання стратегічного та фінансового аналізу, цифрових інструментів, risk-management і сценарного прогнозування — здобувають здатність швидко адаптуватися до турбулентності, ефективно управляти ресурсами та знаходити нові можливості на ринку, що постійно змінюється [48].

Ринок бетонних сумішей в Україні демонструє функціонування в умовах значної турбулентності, зумовленої складною взаємодією воєнних, економічних, логістичних і сировинних чинників, які суттєво впливають на рівень попиту, собівартість продукції та конкурентоспроможність виробників. Незважаючи на скорочення обсягів будівництва під час кризи, дана галузь зберігає своє стратегічне значення, оскільки передбачувана масштабна відбудова країни створює значний довгостроковий потенціал для економічного зростання та акцентує необхідність впровадження адаптивних управлінських моделей. Визначальними аспектами ефективного функціонування галузі виступають якість логістичних процесів, диверсифікація джерел постачання, забезпечення цінової стабільності та інтеграція цифрових технологій. Такі підходи сприяють зниженню ринкових ризиків і підтриманню стабільності взаємодії зі споживачами. Комплексний аналіз свідчить про те, що ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств стає їхня здатність оперативно

адаптуватися до змін середовища та ефективно управляти наявними ресурсами на сучасному етапі розвитку ринку бетонних сумішей.

1.3 Методи оцінки ефективності підприємства в умовах нестабільного ринку

Ефективність формування та розвиток підприємства в умовах нестабільного ринку сьогодні визначаються не лише успішністю фінансових результатів, а й можливістю швидко адаптуватися до зовнішніх змін, підтримувати конкурентні переваги, забезпечувати стійкість операційних процесів і раціонально використовувати ресурси. Особливо це важливо для підприємств, що працюють на ринку бетонних сумішей, який характеризується високою волатильністю, сезонністю попиту, залежністю від цін на сировину та пальне, а також постійним тиском конкурентів [5] . Тому оцінювання ефективності підприємства повинно здійснюватися з використанням цілісної системи індикаторів, які відображають різні аспекти діяльності — фінансові, виробничі, маркетингові, технологічні та ризикові.

У традиційних підходах ключову роль відіграють фінансові показники, такі як рентабельність інвестицій (ROI), рентабельність активів (ROA), чиста приведена вартість (NPV) та внутрішня норма прибутковості (IRR). Саме вони дозволяють оцінити результативність використання фінансових ресурсів, окупність інвестиційних проєктів і загальну ефективність управління активами. Наприклад, ROI забезпечує швидку оцінку ефективності капіталовкладень, що особливо актуально під час модернізації бетонного обладнання або впровадження нових технологій. ROA дає змогу визначити, наскільки раціонально використовуються активи, що є ключовим аспектом для галузі, де основні засоби становлять значну частку вартості підприємства. Методи NPV та IRR дозволяють оцінити перспективність довгострокових інвестицій, враховуючи часову вартість грошей, що є вирішальним при плануванні стратегічного розвитку [8].

Порівняльну характеристику традиційних фінансових методів оцінювання ефективності діяльності підприємства в умовах нестабільного ринку наведено в таблиці 1.5. У ній відображено сутність основних методів, їх переваги та обмеження, що дозволяє обґрунтовано обирати інструменти для оцінки результативності роботи підприємства бетонної галузі.

Таблиця 1.5

Порівняння традиційних фінансових методів оцінювання ефективності

Метод	Основна сутність	Переваги	Недоліки
ROI	Вимірює окупність інвестицій	Простий розрахунок, швидкий аналіз	Не враховує тривалість інвестицій та ризики
ROA	Показує ефективність використання активів	Актуальний для капіталомістких підприємств	Залежить від амортизаційної політики
NPV	Відображає чисту цінність інвестпроекту	Враховує часову вартість грошей	Чутливий до прогнозів
IRR	Визначає дохідність проєкту	Дозволяє порівнювати кілька проєктів	Може мати кілька варіантів розв’язку

Як показують дані таблиці 1.5, жоден з фінансових методів не є універсальним: одні краще відображають короткострокову рентабельність, інші — інвестиційну привабливість чи ризикованість проектів. Саме тому в умовах нестабільного ринку доцільно комбінувати різні підходи, поєднуючи класичні коефіцієнти з більш гнучкими сценарними та ризик-орієнтованими методиками.

Проте у нестабільному ринку цього набору показників недостатньо. Діяльність підприємств бетонної галузі залежить від значної кількості ризикових факторів: коливань цін на цемент, зміни вартості логістики, дефіциту палива, сезонності попиту, загальної економічної ситуації у будівельній галузі.

Аналіз чутливості дає змогу визначити, як зміна ключових факторів впливатиме на фінансові результати підприємства. Для виробництва бетону це насамперед зміни цін цементу, вартості пального, коливання попиту та витрат на електроенергію. Сценарний аналіз дозволяє моделювати можливі варіанти розвитку подій — оптимістичний, реалістичний і песимістичний — що формує основу стратегічного планування в умовах невизначеності. Моделювання Монте-Карло, своєю чергою, забезпечує змогу оцінити ймовірність виникнення найризикованіших ситуацій через генерування багатьох випадкових сценаріїв поведінки ринку [10] .

Аналіз рівня ключових ризиків діяльності підприємства подано на рис. 1.1, де видно, що найбільш критичними залишаються логістичні ризики та цінові коливання на цемент.



Рисунок 1.1

Рівень основних ризиків діяльності підприємства

Сучасні методики оцінювання ефективності діяльності підприємства включають також маркетингові метрики, що дають можливість визначити результативність збутових і рекламних заходів. Для ринку бетонних сумішей особливо важливими є показники CPA (вартість залучення клієнта), LTV (довічна цінність клієнта) та CR (рівень конверсії). У галузі, де більшість клієнтів є юридичними особами, що здійснюють закупівлі в межах проєктів, показник LTV дозволяє оцінити реальну довгострокову вигоду від співпраці з корпоративними партнерами. CPA дає змогу оптимізувати рекламні бюджети, а CR — визначити ефективність роботи відділу продажу та залучення клієнтів [52].

Основні маркетингові показники, що застосовуються для оцінювання ефективності діяльності підприємства в сегменті бетонних сумішей, систематизовано в таблиці 1.6. У ній наведено ключові індикатори, їх зміст та управлінське значення, що дає змогу пов’язати зміни в попиті, лояльності клієнтів і результатах комунікацій із загальними фінансовими результатами підприємства.

Таблиця 1.6

Основні маркетингові показники ефективності підприємства

Показник	Характеристика	Управлінське значення
CPA	Вказує, скільки коштує залучення одного клієнта	Оптимізація маркетингових витрат
LTV	Довгостроковий прибуток від клієнта	Планування збуту та прогнозування доходів
CR	Частка заявок, що стали замовленнями	Оцінка якості продажів та роботи CRM

Отже, аналіз таблиці 1.6 підтверджує, що маркетингові показники (динаміка замовлень, частка повторних клієнтів, рівень рекламацій тощо) є важливим доповненням до фінансових метрик. Їх систематичне відстеження дозволяє своєчасно коригувати стратегію просування бетонних сумішей і підвищувати ефективність роботи з цільовими сегментами ринку.

Значну роль у комплексній оцінці ефективності відіграють виробничо-технологічні методи. Одним із найпоширеніших є OEE — інтегральний показник, що відображає ефективність роботи обладнання за трьома параметрами: доступність, продуктивність та якість. Для бетонного виробництва цей індикатор є ключовим, оскільки дозволяє визначити втрати продуктивності, оптимізувати роботу бетонних вузлів, зменшити простої та забезпечити стабільність якості продукції [40].

Оцінка собівартості виробництва також є важливою складовою системи оцінювання ефективності. В умовах високої волатильності цін на сировину навіть незначні коливання можуть суттєво впливати на кінцеву ціну продукції. Найбільш змінними елементами собівартості є цемент, пальне та логістичні витрати, які здатні змінюватися на 10–30% протягом короткого періоду. Тому підприємства повинні постійно проводити аналіз структури витрат, контролювати рівень матеріалоємності та впроваджувати енергозберігаючі технології [8] .

З огляду на необхідність комплексного підходу, сучасні підприємства все частіше використовують інтегровані моделі оцінювання. Такі моделі поєднують у собі фінансові, виробничі, маркетингові та стратегічні показники, що дозволяє отримати цілісне уявлення про ефективність розвитку підприємства. Інтегрована модель включає аналіз ROI, ROA, OEE, рентабельності продукції, аналізу ризиків, стратегічних інструментів (SWOT, PESTEL, GAP-аналіз), а також оцінку цифровізації процесів — ступеня автоматизації виробництва, роботи CRM, логістичних процесів та управління запасами [51].

Комплексне використання цих методів забезпечує можливість не лише оцінити ефективність роботи підприємства, а й визначити стратегічні напрями

розвитку: підвищення енергоефективності, зниження витрат, оптимізацію логістики, модернізацію обладнання, розширення ринків збуту, посилення конкурентних позицій. У підсумку, застосування багатофакторної системи оцінювання стає необхідною передумовою стійкого функціонування підприємства в умовах нестабільного ринку, дозволяючи мінімізувати ризики, підвищувати гнучкість та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність [9] .

У нестабільному ринку підприємства бетонних сумішей стикаються зі зростанням цін на цемент, непередбачуваними коливаннями попиту, логістичними затримками та зростанням конкуренції. У таких умовах стає критично важливим застосувати комплексні методи оцінювання ефективності, що враховують як фінансові, так і нефінансові показники.

Однією з ключових тенденцій сучасних досліджень ефективності є перехід від суто фінансових моделей (рентабельність, ліквідність) до інтегрованих підходів, орієнтованих на процеси, клієнтів, ризики та стійкість виробництва. У науковій літературі та практиці великих виробників бетону дедалі частіше застосовують методи Balanced Scorecard, управління ризиками ISO 31000, та оцінювання ресурсної ефективності (Resource Efficiency Assessment), які дозволяють комплексно відстежувати стан підприємства [10] .

Узагальнену інтегровану систему показників, яка враховує фінансові, виробничі, маркетингові та ризик-орієнтовані аспекти діяльності підприємства в умовах нестабільного ринку, подано в таблиці 1.7. Вона відображає логіку переходу від розрізнених індикаторів до комплексної системи моніторингу, що дозволяє оцінювати не лише поточну ефективність, а й стійкість підприємства до зовнішніх шоків.

Таблиця 1.7

Інтегрована система показників оцінки ефективності підприємства в умовах нестабільного ринку

Група показників	Характеристика	Приклади показників	Значення для підприємства
Фінансові	Відображають економічну стійкість	Рентабельність продажів, маржа, EBITDA, коефіцієнт ліквідності	Дозволяють оцінити здатність генерувати прибуток
Операційні	Відображають ефективність виробничих процесів	Час циклу замішування, рівень браку, продуктивність персоналу	Показують ефективність внутрішніх процесів і можливості зростання
Маркетингові	Оцінюють позицію підприємства на ринку	Частка ринку, задоволеність клієнтів, кількість постійних замовників	Дозволяють визначити конкурентоспроможність
Ризик-орієнтовані	Характеризують здатність реагувати на нестабільність	Індекс ризику постачань, волатильність цін, рівень залежності від ключових постачальників	Дає можливість побудувати стратегію мінімізації втрат
Інноваційно-технічні	Оцінюють ресурсну ефективність та модернізацію	Енергоспоживання на 1 м³ бетону, рівень автоматизації	Показують напрямок розвитку та модернізації підприємства

Дані таблиці 1.7 свідчать, що інтегрований підхід до оцінювання діяльності підприємства забезпечує більш повне бачення його реального стану та перспектив розвитку. Поєднання фінансових, операційних і маркетингових показників із ризиковими індикаторами дає змогу своєчасно виявляти «вузькі місця» та коригувати стратегію до того, як проблеми переростуть у кризу.

Важливою складовою комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства є визначення індексу його стійкості, який формується на основі низки показників: рівня інвестиційної активності, темпів модернізації виробництва, гнучкості логістичних процесів та швидкості адаптації до зовнішніх змін. Для підприємств бетонної галузі цей індекс має особливу специфіку. Він значною мірою залежить від стабільності та прогнозованості поставок цементу, піску, щебеню, а також від можливості оперативно змінювати рецептурний склад сумішей відповідно до потреб ринку та клієнтів. Не менш важливою складовою індексу є енергоефективність виробництва, оскільки коливання цін на електроенергію та паливо істотно впливають на собівартість бетону. У сучасних умовах високої ринкової невизначеності особливого значення набувають методи сценарного моделювання. Зокрема, для виробників бетонних сумішей такими ризиками можуть бути: різке зростання вартості цементу, дефіцит інертних матеріалів через логістичні обмеження, падіння попиту в будівельному секторі під впливом економічних коливань або зміни регуляторних вимог, зокрема екологічних норм. Наприклад, у періоди низьких цін на цемент може бути економічно обґрунтовано збільшувати складські запаси, а у фазі нестабільності — змінювати структуру постачальників для мінімізації ризиків перебоїв.

Ще один ключовий тренд оцінювання ефективності — це використання цифрових інструментів аналітики, які дозволяють підприємству працювати у режимі реального часу. Інтегровані системи управління виробництвом, GPS-моніторинг роботи автопарку, лабораторні цифрові журнали та CRM-рішення забезпечують постійний контроль якості сумішей, точне вимірювання витрат та своєчасне реагування на технічні або організаційні відхилення. Завдяки цьому

управлінські рішення формуються на основі актуальних даних, а не середньозважених показників минулих періодів, що значно підвищує точність оцінки ефективності та загальну керованість підприємства .

Методи оцінки ефективності підприємства в умовах нестабільного ринку мають багатогранний характер, об'єднуючи фінансові, виробничі, маркетингові, ризик-орієнтовані та інноваційно-технічні показники. Такий підхід забезпечує всебічну оцінку стійкості та здатності бізнесу до адаптації. Традиційні фінансові індикатори, такі як ROI, ROA, NPV та IRR, дозволяють оцінити економічну результативність діяльності. Водночас сценарні та ризик-орієнтовані методи враховують характерну для ринку бетонних сумішей невизначеність.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ РИНКУ БЕТОННИХ СІМІШЕЙ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

2.1 Концептуальні підходи до формування стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного ринку

Сучасний ринок бетонних сумішей в Україні перебуває в стані глибоких трансформацій, що зумовлені як макроекономічними процесами, так і факторами галузевого характеру. Вплив воєнних дій, зміна логістичних маршрутів, нестабільність будівельної активності, дефіцит кваліфікованої робочої сили та зростання собівартості виробництва створюють багатошарову систему ризиків, у межах якої підприємства вимушені шукати нові моделі адаптації. У таких умовах традиційні підходи до планування вже не забезпечують необхідного рівня стійкості, що робить стратегічний менеджмент ключовим інструментом збереження конкурентоспроможності. Саме тому дослідження концептуальних підходів до формування стратегії розвитку є актуальним як у теоретичному, так і у практичному вимірі.

Формування стратегії розвитку підприємства у сучасних умовах нестабільності ринку потребує використання концептуальних підходів, що враховують багатовимірність економічних процесів, різноманітність ринкових ризиків і динамічність зовнішнього середовища. Підприємства ринку бетонних сумішей працюють у середовищі, де одночасно діють волатильність цін на цемент та інертні матеріали, сезонні коливання попиту, транспортні обмеження та посилення конкуренції. Саме тому стратегія розвитку має ґрунтуватися на адаптивних, інноваційних, ресурсно-збалансованих та ризик-орієнтованих підходах [12] .

Одним із ключових є ресурсно-орієнтований підхід, який передбачає, що конкурентоспроможність підприємства визначається унікальністю та якістю його ресурсів: виробничих потужностей, техніки, кадрового потенціалу,

технологій, доступності сировини. Він дозволяє будувати довгострокові переваги, проте недостатній у періоди різких ринкових змін.

Для більш об’єктивної оцінки поточного стану ринку бетонних сумішей доцільно проаналізувати ключові макроекономічні показники, які безпосередньо впливають на формування попиту та цінову динаміку. У таблиці 2.1 наведено узагальнені індикатори, що визначають поведінку споживацького та будівельного секторів у досліджуваний період.

Таблиця 2.1

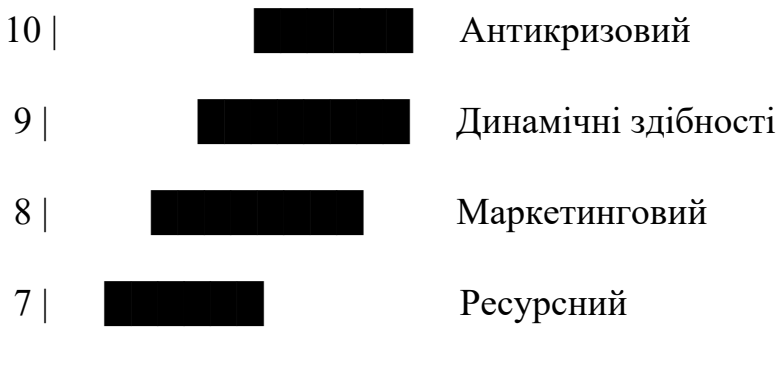
Порівняльна характеристика стратегічних підходів

Підхід	Сильні сторони	Обмеження	Значення для бетонної галузі
Ресурсний	Формування довгострокових переваг	Низька гнучкість	Важливий при стабільному доступі до сировини
Динамічні здібності	Висока адаптивність	Високі вимоги до управління	Критично важливий у періоди нестабільності
Маркетинговий	Орієнтація на попит	Потребує якісної аналітики	Висока актуальність
Інноваційний	Зниження витрат, підвищення якості	Значні інвестиції	Дуже актуальний

Антикризовий	Зменшення негативних наслідків шоків	Короткострокова дія	Максимально важливий

Як видно з таблиці 2.1, зміни макроекономічних факторів формують нестійкі умови функціонування підприємств галузі, посилюючи залежність ринку від коливань попиту та цін на ресурси.

Провідним у сучасному стратегічному менеджменті є підхід динамічних здібностей, який робить акцент на гнучкості, швидкість реакції та зміні внутрішніх процесів у відповідь на зовнішні виклики. Для ринку бетонних сумішей це означає здатність оперативно переглядати рецептури, адаптувати виробничі графіки, оптимізувати логістику або змінювати цінову політику.



Важливою частиною стратегічного управління є маркетингово-орієнтований підхід, який зосереджується на потребах клієнтів, вивченні попиту, аналізі конкурентів та формуванні унікальної ціннісної пропозиції. На ринку бетонних сумішей це може проявлятися у розширенні лінійки продукції, персоналізованому підході до B2B-клієнтів, розробці спеціальних умов доставки або впровадженні програм лояльності.

Паралельно важливим є інноваційно-технологічний підхід, який визначає стратегічний розвиток через модернізацію виробничих ліній, цифровізацію управління, впровадження систем автоматизації та енергоефективних рішень. Інновації дозволяють зменшити собівартість, підвищити продуктивність, знизити залежність від людського фактору, а також забезпечити стабільність якості бетонних сумішей. Ще одним критичним складником є ризик-орієнтований та антикризовий підхід, який дає змогу підприємству вистояти в умовах волатильності. Він включає аналіз ризиків, формування запасів ключової сировини, диверсифікацію постачальників, створення альтернативних логістичних маршрутів, розробку сценарних моделей (оптимістичних, базових, песимістичних) та прогнозування коливань попиту [13] .

Для розуміння динаміки розвитку ринку бетонних сумішей важливо оцінити структуру споживання в розрізі основних груп споживачів. У таблиці 2.2 узагальнено частки різних сегментів ринку, що дозволяє визначити домінуючі напрями використання продукції.

Таблиця 2.2

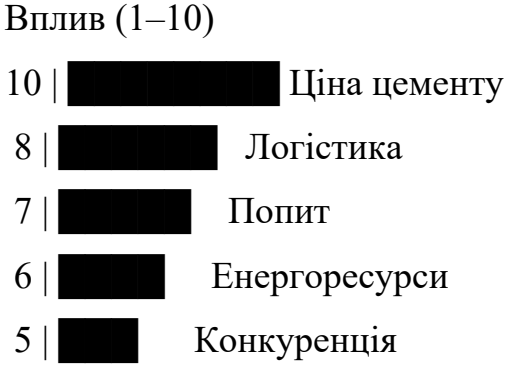
Основні фактори, що впливають на стратегічний розвиток підприємства

Фактор	Особливості впливу	Причина актуальності
Ціна цементу	Впливає на собівартість бетону	Висока ринкова волатильність
Логістика	Визначає швидкість доставки	Залежність від стану доріг і пального
Попит	Змінюється сезонно та циклічно	Нестабільність будівельного сектору
Енергоресурси	Формують значну частку витрат	Часті зміни тарифів

Конкуренція	Впливає на ринкову частку	Сильний тиск великих виробників

Таким чином, таблиця 2.2 демонструє, що найвагомішу частку попиту формує будівельний сектор, який залишається ключовим драйвером споживання бетонних сумішей.

Важливим напрямом є аналіз ризиків, оскільки нестабільний ринок формує значну кількість зовнішніх загроз, на які підприємство має реагувати. Це можна умовно візуалізувати у вигляді простого графічного профілю ризиків.



Щоб пов’язати ці концептуальні підходи зі структурою ризиків, які впливають на діяльність підприємства, доцільним є зіставлення кожного підходу з ризиками, які він здатен ефективно знизити. У таблиці 2.3 наведено ключові параметри, що визначають якість та стійкість бетонних сумішей.

Таблиця 2.3

Взаємозв’язок стратегічних підходів та ризиків підприємства

Підхід	Які ризики знижує	Які ризики залишаються
Ресурсний	Дефіцит сировини, якість продукції	Логістичні ризики
Динамічні здібності	Коливання попиту, конкуренція	Фінансові ризики

Маркетинговий	Втрата клієнтів, низький попит	Цінова конкуренція
Інноваційний	Застарілі технології, низька якість	Великі капітальні витрати
Антикризовий	Перебої постачання, падіння попиту	Форс-мажорні фактори

Як показано в таблиці 2.3, підприємства ринку демонструють суттєві відмінності за технічними характеристиками продукції, що формує їх нерівномірні конкурентні позиції.

Окрім цього, у сучасних дослідженнях усе частіше підкреслюється, що стратегія підприємства в умовах нестабільного ринку має ґрунтуватися не лише на реакції на зміни, а й на активному формуванні можливостей. Ідеться про пошук нових партнерств, вихід на суміжні ринки, розширення продуктового портфеля та розвиток технологічних компетенцій. У статті Європейської асоціації виробників будівельних матеріалів зазначається, що компанії, які впроваджують моделі випереджувального планування , демонструють на 18–25% вищу стійкість до коливань ринку порівняно з тими, хто діє реактивно.

Це підтверджує важливість побудови стратегій, які не лише мінімізують ризики, а й орієнтуються на нові перспективні ніші.

Дослідження галузевого порталу Concrete International свідчать, що підприємства, які впровадили цифрові інструменти відстеження виробництва та логістики (GPS-трекинг міксерів, онлайн-контроль рецептур, автоматизовані системи дозування), змогли знизити загальні операційні витрати на 12–17% уже протягом першого року. Це дозволяє розглядати цифровізацію не просто як тенденцію, а як один із ключових стратегічних напрямів, що формує новий рівень конкурентоспроможності. З огляду на нестабільність, впровадження таких систем стає не перевагою, а необхідністю для стабільного розвитку.

Також важливим є формування мережевих зв’язків у галузі — партнерства з логістичними операторами, будівельними компаніями, постачальниками добавок та цементу. Згідно з аналітикою Deloitte, створення таких горизонтальних та вертикальних інтеграцій дозволяє підприємствам знизити ризики постачання на 20–30%, що є критично важливим у нестабільному ринку з високою частотою збоїв. Для підприємств, що працюють у сегменті бетонних сумішей, це особливо актуально.

Одним із ключових шляхів до підвищення стійкості підприємства є вдосконалення внутрішньої системи управління ризиками. Це передбачає регулярний аудит виробничих процесів та контроль технічного стану обладнання. Практика провідних українських і європейських виробників будівельних матеріалів демонструє, що використання систем раннього виявлення відхилень дозволяє скоротити кількість незапланованих зупинок виробництва на 25–40%. Для бетонної галузі це особливо критично, адже навіть короткочасні збої у роботі обладнання чи похибки в дозуванні компонентів можуть призвести до втрат сировини, зниження якості продукції та зростання витрат. Тож систематичне управління ризиками і впровадження превентивних механізмів стають не просто додатковим елементом, а необхідною умовою для забезпечення безперервності виробничих процесів і збереження конкурентоспроможності підприємства у динамічних умовах ринку.

У таблиці 2.4 наведено основні стратегічні інструменти, що безпосередньо впливають на операційну стійкість підприємств бетонної галузі. Зокрема, розкрито, як цифровізація, автоматизація технологічних процесів, диверсифікація постачальників і розвиток партнерських відносин можуть сприяти зниженню ризиків та підвищенню виробничої ефективності. Це створює можливість всебічно оцінити потенціал кожного інструмента для стабілізації діяльності в умовах ринкової нестабільності.

Таблиця 2.4

Вплив стратегічних інструментів на операційну стійкість підприємства

Стратегічний інструмент	Основний ефект	Потенційний рівень зниження ризиків	Практичне значення для бетонної галузі
Цифрова логістика	Контроль маршрутів, зниження затримок	15–25%	Підвищення своєчасності доставки сумішей
Автоматизоване дозування	Стабільність якості продукції	10–18%	Зменшення браку та рекламацій
Диверсифікація постачальників	Зменшення залежності від одного ринку	20–30%	Ключовий інструмент у періоди дефіциту цементу
Моделювання сценаріїв	Прогнозування кризових ситуацій	12–20%	Полегшує планування виробничих запасів
Партнерські мережі	Розширення ринку та ресурсів	15–22%	Дає доступ до нових клієнтів і логістичних рішень

Як свідчать дані таблиці, найбільший ефект на зниження ризиків забезпечують диверсифікація постачань і цифрова логістика, що робить їх ключовими для стратегічної стійкості. Інші інструменти доповнюють систему управління ризиками, формуючи збалансовану модель розвитку підприємства.

Отже, концептуальні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства в контексті нестабільного ринкового середовища вказують на необхідність інтеграції таких ключових компонентів, як ресурсна база, динамічні можливості, маркетингова орієнтація, технологічні інновації та антикризові механізми. Ретельний аналіз їхніх сильних і слабких сторін демонструє, що в умовах функціонування бетонної галузі найбільш ефективними є моделі, здатні забезпечити адаптивність, ефективне управління ризиками, впровадження цифрових технологій і оперативну реакцію на зміни у зовнішньому середовищі.

2.2 Методичні інструменти аналізу конкурентного середовища та ефективності стратегії

Ринок бетонних сумішей Києва та Київської області сьогодні є одним із найбільш динамічних сегментів будівельної індустрії України. Саме тут сконцентровано значну частину виробничих потужностей, логістичних центрів і великих девелоперських проєктів. За результатами досліджень, Київ та Київщина залишаються ключовим центром виробництва бетону, де працює найбільша кількість потужних бетонних заводів, а конкуренція точиться між підприємствами різних масштабів — від національних груп до локальних виробників.

Водночас на ринок суттєво впливають загальноукраїнські тенденції: зміни у структурі попиту на будівництво житла, інфраструктури та промислових об’єктів, зростання вартості будівельних матеріалів, турбулентність воєнного часу. Наприклад, у 2024 році будівельний ринок України в грошовому вираженні зріс приблизно на 6 % порівняно з 2023 роком, при цьому особливо швидко

зростав сегмент нежитлового будівництва та інженерних споруд, що безпосередньо стимулює попит на бетонні суміші.

За таких умов аналіз конкурентного середовища та оцінка ефективності стратегії підприємства вже не можуть обмежуватися тільки інтуїцією власника чи «традиційним» порівнянням цін з конкурентами. Потрібен системний підхід, який поєднує кілька методичних інструментів і дозволяє побачити ринок Києва і області з різних ракурсів: макрорівень, галузевий рівень, рівень окремої компанії [16].

У практиці київських підприємств бетонної галузі (наприклад, «Carrot», «Бетон від Ковальської», «Астор Інвест», «Промбудцентр», регіональні виробники Ірпеня, Бучі, Броварів) все частіше застосовується комбінація таких методів: PESTEL-аналіз, модель п’яти сил М. Портера, SWOT-аналіз, BCG-матриця та система KPI.

У таблиці 2.5 подано ключові методичні інструменти стратегічного аналізу, які застосовуються для оцінювання ринкового середовища та визначення конкурентних переваг підприємства у бетонній галузі. Кожен із цих підходів дозволяє оцінити різні рівні впливів — від макросередовища до ефективності внутрішніх процесів підприємства.

Таблиця 2.5

Основні методичні інструменти аналізу конкурентного середовища

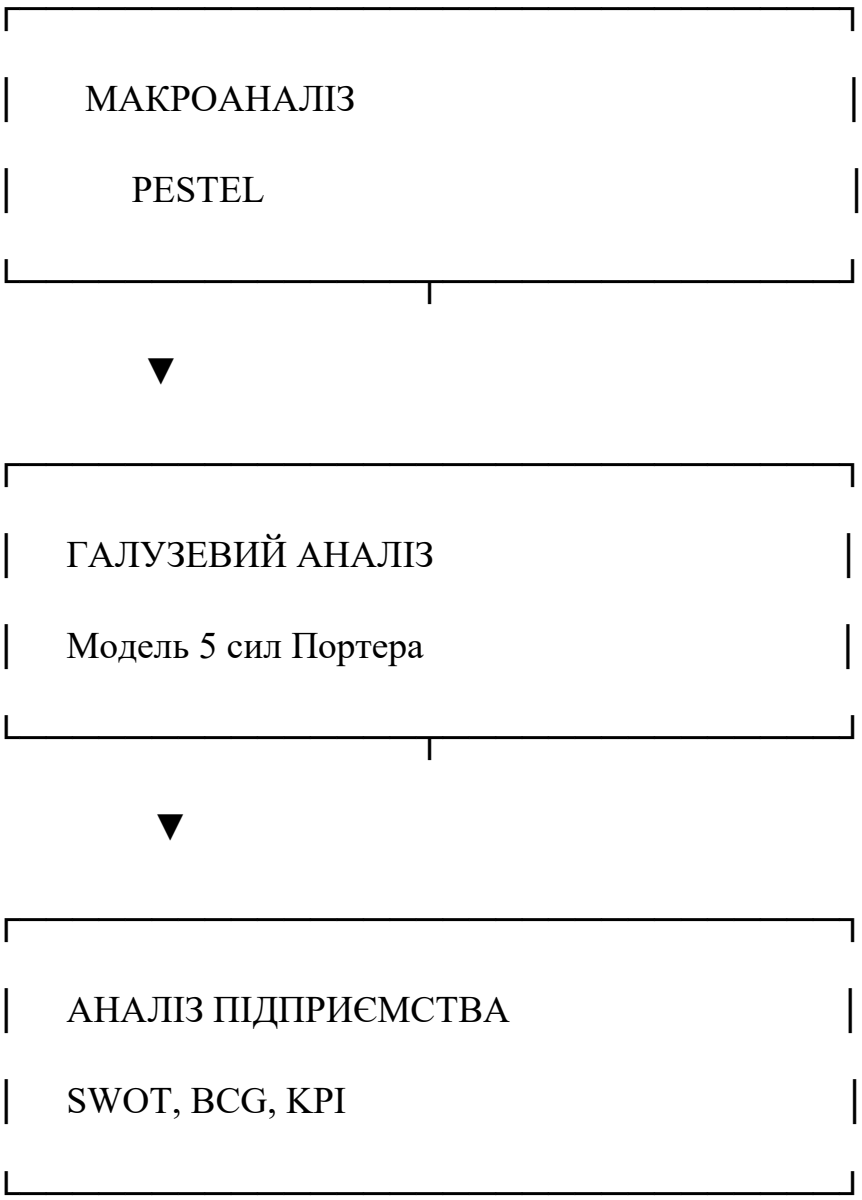
Інструмент	Що аналізує	Як застосовується на ринку Києва та області
PESTEL	Макросередовище (політика, економіка тощо)	Оцінка впливу війни, держпрограм відновлення, цін на цемент

5 сил Портера	Структуру галузевої конкуренції	Аналіз сили великих гравців, постачальників цементу, девелоперів
SWOT	Внутрішні сильні/слабкі сторони компанії	Оцінка позицій конкретного заводу чи групи заводів
BCG-матриця	Портфель продуктів	Аналіз прибутковості марок бетону (B15, B25, B40 тощо)
KPI-підхід	Результати реалізації стратегії	Вимірювання часу доставки, рекламацій, повторних замовлень

Аналіз таблиці свідчить, що використання PESTEL, SWOT, BCG, KPI та моделі Портера забезпечує комплексний погляд на середовище функціонування підприємства, дозволяючи формувати ефективні стратегії розвитку. Поєднання цих інструментів підсилює якість управлінських рішень та підвищує адаптивність компанії в умовах нестабільного ринку.

Зручно уявити логіку аналізу конкурентного середовища як триповерхову систему:

- «верхній поверх» — макроаналіз (PESTEL);
- «середній поверх» — галузевий аналіз (п’ять сил Портера);
- «нижній поверх» — аналіз конкретного підприємства (SWOT, BCG, KPI).



Політичні та інституційні фактори. Програми відбудови, реалізація державних та міжнародних інфраструктурних проєктів, регіональні програми підтримки реконструкції постраждалих територій.

Економічні фактори. Зростання індексу цін на будівельні матеріали після 2022 року, поступова стабілізація у 2023–2024 роках, збереження високої вартості цементу та енергоносіїв.

Соціальні фактори. Активізація приватної забудови навколо Києва (зокрема, приріст будівництва приватних будинків понад 30 % порівняно з 2021 роком), що стимулює попит на товарний бетон у Вишгородському, Бучанському, Броварському та Обухівському районах.

Технологічні фактори. Поширення автоматизованих бетонних вузлів, цифрових систем контролю та телематики автопарку. Наприклад, автопарк «Carrot» обладнаний GPS-системами, що дозволяють контролювати доставку кожного замовлення.

Цей аналіз допомагає зрозуміти, що підприємства Києва та області діють у середовищі, де поєднуються можливості (відбудова, зростання приватної забудови) та серйозні виклики (ціни на ресурси, логістика, конкуренція).

Модель Майкла Портера, застосована до ринку бетонних сумішей у Київському регіоні, дозволяє детальніше проаналізувати інтенсивність конкурентної боротьби та визначити позицію підприємств у галузі. Ринок цього регіону характеризується високим рівнем насиченості, оскільки на ньому функціонує кілька десятків активних виробників різного масштабу. До ключових учасників належать такі компанії, як група «Ковальська», «Carrot», ТОВ «Промбудцентр», ТОВ «Астор Інвест», а також низка локальних виробничих потужностей, розташованих у Києві, Гостомелі, Ірпені та Броварах. Кожен із цих гравців має свої конкурентні переваги: від сучасних високопродуктивних виробничих ліній і мобільних бетонних вузлів до масштабної логістичної мережі поставок.

Конкуренція в регіоні є особливо високою через кілька важливих чинників. По-перше, продукт має низький рівень диференціації, адже бетон є стандартизованим згідно з вимогами ДСТУ. По-друге, клієнти демонструють значну чутливість до ціни, що змушує виробників знижувати маржу. По-третє, важливим аспектом є швидкість доставки, враховуючи обмежені часові рамки в будівельній сфері. Крім того, загроза з боку нових учасників ринку залишається високою. Це пояснюється відносною легкістю їх входження на ринок через можливість створення мобільних бетонних міні-заводів, що роблять значний внесок у посилення цінового тиску.

Водночас сила постачальників поступово збільшується, зокрема виробників цементу, від яких залежить стабільність цінової політики і безперервність виробничих процесів. З іншого боку, вимоги покупців також

зростають. Для приватного сектору пріоритетними є такі характеристики, як швидкість виконання замовлень та доступність сервісу. Натомість будівельні компанії більше фокусуються на забезпеченні лабораторного контролю, відповідності продукції сертифікаційним нормам та наданні гарантій якості.

Таблиця 2.6 демонструє основні типи конкурентів на ринку бетонних сумішей у Києві та області, класифікованих за масштабом діяльності та стратегічними підходами. У таблиці порівнюються національні групи, регіональні виробники, локальні бетонні вузли та девелопери з власними міні-виробництвами. Такий поділ дозволяє краще зрозуміти відмінності в можливостях, ціновій політиці та операційній гнучкості різних учасників ринку.

Таблиця 2.6

Типи конкурентів на ринку бетонних сумішей Києва та Київської області

Тип гравця	Приклад	Характерні риси стратегії
Великі національні групи	«Carrot», «Ковальська», ASTOR (мережа заводів у Києві та області)	Маштабні потужності, автоматизація, сильний бренд
Регіональні виробники	«Промбудцентр» (Київ і область)	Масштабні потужності Орієнтація на локальні будівництва, гнучкі умови, автоматизація.
Локальні малі бетонні вузли	Невеликі заводи в Броварах, Борисполі, Бучі	Цінова конкуренція, близькість до об’єктів

Інтегровані забудовники	Девелопери з власними міні-вузлами	Власні потреби + інколи продаж надлишків на ринок

Дані таблиці показують, що на ринку одночасно присутні як великі автоматизовані групи, так і невеликі гнучкі виробники, що створює різнорівневу конкурентну взаємодію. Найбільший тиск на ринок формують національні холдинги, тоді як локальні вузли забезпечують швидке реагування на локальний попит.

У рамках моделі Портера ці гравці формують високий рівень конкурентної боротьби. Додатково впливають:

Сила постачальників. Виробники цементу та добавок (4,8 млн тонн цементу в Україні у 2024 році) мають можливість задавати тон ціноутворенню.

Сила покупців. У Києві та області діє велика кількість забудовників і приватних замовників, які активно порівнюють пропозиції онлайн та можуть швидко змінити постачальника.

На рівні окремого підприємства метод SWOT дозволяє поєднати результати макро- та галузевого аналізу зі специфікою внутрішніх ресурсів заводу. Наприклад, для типового бетонного виробника Київської області сильними сторонами можуть бути вигідне розташування поблизу основних транспортних артерій, доступ до кваліфікованої робочої сили та налагоджені зв’язки з великими забудовниками; слабкими — висока собівартість через ціни на цемент і паливо, зношена частина автопарку, нестача обігового капіталу.

З іншого боку, можливостями є участь у проєктах відбудови, зростання приватної забудови в передмісті, розвиток B2C-сегменту через онлайн-платформи. До загроз належать посилення конкуренції з боку великих груп, можливі збої в постачанні сировини, коливання курсу гривні [17] .

BCG-матриця для продуктової стратегії на ринку Київщини для оцінки того, як різні марки бетону «працюють» у стратегії підприємства, корисною є

BCG-матриця. На основі типових для Києва і області замовлень умовно можна розподілити продукцію так:

бетони В25–В35 — (основний попит від багатоквартирних ЖК, комерційних об’єктів і частини інфраструктури);

бетони В20-В25 — «дійні корови» (масове приватне будівництво, фундаменти, стяжки);

високоміцні марки В40+ — (висока ціна і маржа, але вузький сегмент — мости, спеціальні споруди, бомбосховища);

низько міцні розчини й нетипові суміші — (поступове витіснення якіснішими аналогами).

Таке групування допомагає підприємствам Київщини зрозуміти, у які продукти доцільно вкладати у маркетинг та модернізацію, а які — залишати як додаткову опцію.

Щоб стратегія не залишалася «на папері», підприємства вимірюють її реалізацію через систему ключових показників ефективності (KPI).

Для ринку Києва та області особливо показовими є:

- середній час доставки бетону на об’єкт у межах міста й області;
- відсоток замовлень, доставлених у погоджений з клієнтом часовий слот;
- частка рекламацій (по міцності, рухливості, часу доставки);
- частка повторних клієнтів серед усіх замовників;
- завантаженість бетонного вузла протягом місяця/сезону.

Для підвищення достовірності оцінки ефективності стратегії підприємства доцільно запроваджувати систему регулярного стратегічного моніторингу. Вона включає щоквартальний аналіз ключових KPI, оцінку відхилень від запланованих показників та розробку коригувальних заходів для виробничого, логістичного та комерційного відділів. На київських бетонних заводах така система дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового попиту, виявляти проблемні ділянки в логістиці, оптимізувати асортимент продукції та прогнозувати завантаження виробничих потужностей. У підсумку стратегія

підприємства перестає бути статичним документом і перетворюється на динамічний інструмент управління розвитком, що особливо важливо за умов високої ринкової нестабільності Київської області.

Таблиця 2.7

Приклади KPI для оцінки ефективності стратегії на ринку Києва та області

Показник	Орієнтовні цільові значення для успішного заводу	Інтерпретація
Середній час доставки	45–70 хв у межах Києва, до 90 хв по області	Менше значення – вища логістична ефективність
Частка рекламацій	≤ 1–2 % від загальної кількості замовлень	Відображає якість продукції та сервісу
Повторні замовлення	30–40 % клієнтів протягом року	Індикатор лояльності та стабільності відносин
Завантаження вузла	65–85 % у «високий сезон»	Показник балансу між попитом та виробничими ресурсами

Стратегічний аналіз неможливий без розуміння загальної динаміки ринку. За даними галузевих оглядів, попит на будматеріали й бетон після різкого падіння в 2022 році поступово відновлюється. Виробники відзначали, що в окремі періоди 2024 року попит на бетон у столичному регіоні зростав у кілька разів порівняно з початком року, що пов’язано з активізацією відбудови,

логістичним пристосуванням та поверненням частини девелоперських проєктів [18] .

Проведений аналіз свідчить, що формування стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного ринку потребує комплексного поєднання ресурсного, маркетингового, інноваційного, динамічного та антикризового підходів, оскільки жоден із них не може забезпечити стійкість окремо. Використання інструментів PESTEL, моделі п’яти сил Портера, SWOT, BCG та KPI дозволяє підприємству отримати багаторівневу картину ринкової ситуації, оцінити власні конкурентні позиції та визначити напрямки адаптації. Дані підрозділу підтверджують, що стратегічна стійкість на ринку бетонних сумішей Києва та області забезпечується поєднанням технологічної модернізації, цифровізації логістики, гнучкого управління ризиками та здатності оперативно реагувати на коливання попиту, зміни вартості ресурсів і конкурентний тиск.

2.3 Визначення ключових факторів успішності стратегії розвитку бетонних сумішей

Сталий розвиток підприємства з виробництва бетонних сумішей можливий лише за умови чіткого розуміння рушійних сил ринку та тих факторів, які формують довгострокову конкурентоспроможність. Для ринку Києва та Київської області, який є найбільшим та найбільш насиченим у масштабах України, це питання має особливу вагу. Саме в цьому регіоні зосереджені основні девелоперські компанії, діють десятки бетонних заводів, а обсяги виробництва та споживання бетонних сумішей значно перевищують середньоукраїнські показники.

Упродовж 2023–2024 років ринок бетонних сумішей Київщини демонструє поступове відновлення, стимульоване одночасно кількома процесами: активізацією приватного житлового будівництва навколо Києва, реалізацією інфраструктурних проєктів у межах державних програм відбудови, а також появою нових форматів комерційної нерухомості. Проте цей ринок залишається

висококонкурентним і нестабільним, оскільки значною мірою залежить від факторів, що перебувають поза контролем підприємства: вартості цементу, логістичних умов, воєнних ризиків, регуляторних змін тощо.

Саме тому визначення ключових факторів успішності стратегії розвитку підприємства, що працює у сфері виробництва бетонних сумішей, має ґрунтуватися на багатофакторному аналізі. Нижче розглянуто найважливіші групи факторів, що визначають ефективність діяльності бетонних заводів Києва та Київської області [21] .

1. Технологічні фактори як основа якісного та стабільного виробництва

Одним із найважливіших критеріїв успішної стратегії розвитку підприємства є рівень технологічного оснащення. Київський регіон у цьому аспекті демонструє значні контрасти: з одного боку, працюють високотехнологічні автоматизовані вузли великих груп («Ковальська», «Промбудцентр»), з іншого — існують десятки локальних виробників, які використовують частково зношене обладнання.

Для сучасної стратегії життєво необхідними є:

- автоматизовані системи дозування інертних матеріалів;
- точні системи контролю рецептур;
- GPS-моніторинг автопарку міксерів;
- сучасні лабораторні комплекси для контролю якості;
- енергоефективні рішення (сушильні установки, модернізовані приводи).

Як показує практика ринку, підприємства, які першими впроваджують технологічні рішення, отримують від 10 % до 25 % переваги у собівартості та швидкості обслуговування клієнта. Технологічний рівень сьогодні — це не конкуренція «хто швидше зробить бетон», а конкуренція «хто забезпечить стабільність параметрів та мінімум рекламацій».

На ринку бетонних сумішей логістика відіграє не менш важливу роль, ніж якість продукції. Це пояснюється природою бетонної суміші, яка має дуже

коротке «вікно» доставки та укладання. Для Києва та області логістика ускладнюється:

- перенавантаженими транспортними шляхами;
- високою інтенсивністю руху
- наявністю зон із постійними заторами
- сезонними змінами трафіку (влітку в бік котеджних містечок, взимку – в центр міста)
- значною територією обслуговування (радіус до 60–80 км).

Через це стратегія підприємства має включати:

- оптимізацію маршрутів доставки
- формування достатнього автопарку міксерів (1 міксер ≈ 6–8 хв зростання черги у піковий час)
- використання цифрових логістичних платформ
- системи прогнозування пікових навантажень
- локальні склади інертних матеріалів у районах з інтенсивним будівництвом.

Проблемна логістика є одним з найчастіших джерел рекламацій і втрати клієнтів, тому її ефективність безпосередньо визначає успішність стратегії. У Києві та Київській області працюють як дуже великі девелопери, так і приватні забудовники. Усі вони очікують стабільності якості бетону. Нестабільні постачальники втрачають ринок значно швидше, ніж у інших галузях. Ключові показники якості:

- стабільність міцності при набранні марочної міцності;
- точність рухливості (S2–S4)
- відповідність нормам ДСТУ
- мінімальний відсоток рекламацій (ціль: ≤1–2 %)
- наявність сертифікатів та протоколів лабораторних випробувань.

Саме якість створює довгострокову лояльність клієнтів, яка є значно ціннішою за разові замовлення.

Сервіс у бетонній сфері — не додаткова опція, а складова стратегії. У Києві та області клієнти очікують:

- оперативного прийому замовлень
- консультацій щодо марок та обсягів;
- електронного або телефонного супроводу доставки;
- швидкого реагування на зміну графіку або адреси доставки;
- прозорого ціноутворення.

Дослідження ринку показують, що 30–40 % клієнтів повторно звертаються саме через сервіс, а не через ціну. Саме тому стратегія повинна містити елементи CRM-сервісу, екстрених каналів зв'язку та персоналізованого обслуговування.

Ринок Києва є висококонкурентним, і навіть невелика різниця у вартості доставки або знижці за обсяг може суттєво вплинути на вибір постачальника. Проте надмірне зниження цін часто призводить до зниження якості, тому стратегія має включати:

- сегментовану цінову політику;
- спеціальні пропозиції для великих девелоперів;
- сезонні або об'ємні знижки;
- прозорі умови доставки.

Цінова стратегія повинна бути збалансованою, щоб не руйнувати рентабельність, але залишатися конкурентною. У бетонній галузі Києва бренд відіграє особливу роль. Наприклад, відомі компанії («Carrot» чи інші великі групи) часто отримують замовлення не тому, що вони дешевші, а тому, що їхня репутація гарантує якість, чіткість доставки та мінімум ризику.

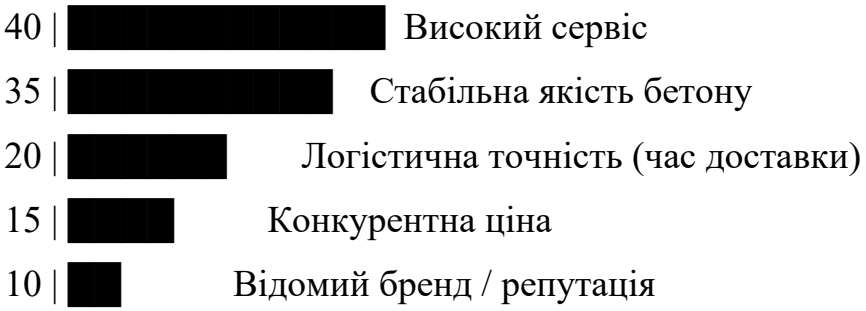
Таблиця 2.8

Ключові фактори успішності стратегії розвитку бетонних сумішей

Група факторів	Зміст та значення для підприємства
Технологічні	Висока точність дозування, автоматизація, GPS-контроль
Логістичні	Час доставки, оптимізація маршрутів, наявність автопарку
Якість продукції	Відповідність ДСТУ, низький рівень рекламацій
Клієнтський сервіс	CRM-система, оперативність реагування, консультації
Цінова гнучкість	Знижки, спеціальні тарифи, прозорість цін
Ринкова репутація	Відомий бренд, позитивні відгуки, стабільність
Сировинна стійкість	Доступ до цементу, піску, щебеню без перебоїв
Інноваційність	Онлайн-замовлення, автоматизація, цифрова логістика

На українському ринку бетонних сумішей клієнти повертаються, коли їм надають високий сервіс та стабільну якість — ці фактори є пріоритетними. Логістика (доставка вчасно) також має значний вплив, тоді як ціна та бренд відіграють меншу, але все ще помітну роль. Наприклад, середня вартість доставки бетону у Києві за даними становить від ~350 грн за м3 до ~600+ грн залежно від відстані [22].

Повторні замовлення (%) — частка замовників, які повертаються



Отже, стратегія розвитку підприємства, що спеціалізується на виробництві бетонних сумішей у Києві та регіоні, має базуватися на комплексному підході. Основні складові цього підходу включають сучасне технологічне оснащення, ефективну логістику, стабільну якість продукції, високий рівень клієнтського обслуговування та оптимальну цінову політику. Об'єднання цих елементів дозволяє створити цілісну модель розвитку, здатну забезпечити конкурентоспроможність і довготривалу стабільність компанії. В умовах мінливого ринку виробники бетону повинні не лише дотримуватися високих технічних стандартів, але й активно впроваджувати цифрові технології, налагоджувати довірчі стосунки з партнерами.

Результативність такої стратегії багато в чому залежить від здатності підприємства оперативно прогнозувати зміни ринкової ситуації та швидко адаптуватися до них. У сучасних умовах, коли кон'юнктура ринку може змінитися за один сезон, найбільш успішними стають ті компанії, які мають модернізовані виробничі потужності, цифровізовані бізнес-процеси та високу гнучкість. Використання аналітичних підходів, таких як SWOT-аналіз, матриця BCG або система KPI, дає змогу своєчасно оцінювати вплив зовнішніх факторів, вдосконалювати сильні сторони компанії та ефективно нейтралізувати загрози.

РОЗДІЛ 3. ТОВАРОЗНАВЧІ ХАРАКТЕРИСТИКИ БЕТОННИХ СУМІШЕЙ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ КЕРОТ ГРУП БЕТОН

3.1 Класифікація та характеристика основних видів бетонних сумішей, що використовуються у будівництві

Бетонні та будівельні суміші, що реалізуються підприємствами галузі, зокрема ТОВ «КЕРРОТ ГРУП БЕТОН», становлять фундамент сучасного будівництва та формують одну з ключових груп матеріалів, від яких залежить якість, надійність і довговічність споруд. Товарознавчий аналіз показує, що основними експлуатаційними властивостями бетону є клас міцності (С12/15–С35/45), стійкість до циклів заморожування і відтавання, водонепроникність, ступінь рухливості та опір деформаціям у процесі експлуатації. Для малоповерхового житлового будівництва типовими є бетони середнього класу (С12/15–С20/25), тоді як для відповідальних конструкцій та інженерних споруд застосовують суміші підвищеної міцності — від С25/30 і вище. У виробництві ТОВ «КЕРРОТ ГРУП БЕТОН» використовуються сертифіковані компоненти: портландцементи провідних виробників («Dyckerhoff Cement Україна», «HeidelbergCement»), щебінь фракцій 5–20 мм, митий річковий пісок та комплекс сучасних пластифікаторів, що забезпечує стабільність характеристик і відповідність державним будівельним нормам [24] .

Асортимент будівельних сумішей підприємства охоплює широкий спектр матеріалів, кожен з яких призначений для конкретних технологічних операцій. Кладочні суміші вирізняються збалансованою зернистістю та наявністю модифікованих добавок, що забезпечують високу пластичність і адгезію, дозволяючи формувати рівномірні шви між блоками та цеглою навіть у складних температурно-вологісних умовах. Штукатурні суміші, навпаки, характеризуються дрібним мінеральним складом, що забезпечує гладкість нанесеного шару, високу адгезію та стійкість до утворення мікротріщин. Крім декоративної функції, вони виконують і роль захисного бар’єра, оберігаючи стіни від механічних впливів, температурних коливань та підвищеної вологості.

Стяжкові та клейові суміші формують окрему групу продукції, що активно використовується у внутрішніх та зовнішніх опоряджувальних роботах. Стяжкові розчини забезпечують рівність поверхні та достатню несучу здатність для подальшого монтажу покриття, а їх оптимальна щільність та міцність дозволяють витримувати інтенсивні експлуатаційні навантаження. Клейові суміші характеризуються високою адгезією та морозостійкістю, що робить їх універсальним рішенням для закріплення плитки, керамограніту та інших облицювальних матеріалів у різних умовах експлуатації. У практиці онлайн-продажів ці групи товарів утворюють стабільні крос-продажі: замовлення стяжки часто супроводжується придбанням відповідного клею чи ґрунтувальної суміші [25] .

Спеціалізовані модифіковані розчини, такі як самовирівнювальні, швидкотвердіючі, армовані полімерними добавками чи фасадні, значно розширюють технологічні можливості підприємства та дозволяють формувати преміальні товарні пропозиції. Такі суміші здатні задовольнити потреби окремих нішевих сегментів — від енергоефективного будівництва до реконструкції будівель з підвищеними вимогами до довговічності та стійкості.

Підприємства бетонної галузі, зокрема ТОВ «КЕРРОТ ГРУП БЕТОН», використовують у виробництві широкий спектр сировини, що поєднує локальні інертні матеріали та імпортовані цементи, що впливає на стабільність технологічних параметрів та кінцевих властивостей продукції. Оскільки більшість будівельних сумішей є чутливими до умов транспортування, вологості та температури, будь-які порушення у зберіганні можуть змінити їх структуру, рухливість, водоцементне співвідношення та час твердіння. Це формує підвищені вимоги до якості пакування, маркування, логістики та точності технічної документації.

Особливої ваги ці чинники набувають у режимі онлайн-торгівлі, де покупець позбавлений можливості самостійно оцінити стан продукції. У таких умовах ключову роль відіграють деталізовані технічні описи, повноформатні фото- та відеоматеріали, сертифікати відповідності та чітке маркування на

етикетці. Високий рівень інформативності не лише мінімізує ризики рекламацій, а й формує конкурентну перевагу підприємства в цифровому середовищі, де довіра до бренду та прозорість даних є одними з головних чинників вибору.

Додатково варто зазначити, що сучасний ринок Києва та області характеризується тенденцією до зростання попиту на спеціалізовані суміші з підвищеними експлуатаційними характеристиками — морозостійкі, швидкотвердіючі та армовані фіброволокном. Ці продукти є особливо актуальними в умовах сезонних температурних коливань та підвищених вимог до енергоефективності будівель. Упровадження таких матеріалів у товарний портфель дозволяє підприємству розширювати свою присутність на ринку, збільшувати частку високорентабельних позицій та адаптувати виробництво до актуальних трендів будівельної індустрії.

У таблиці 3.1 подано порівняльну характеристику основних класів бетонів, що застосовуються в будівництві, із зазначенням їхніх ключових технічних параметрів. Дані демонструють відмінності у міцності, рухливості, морозостійкості та водонепроникності залежно від класу матеріалу, що дозволяє визначити оптимальний бетон для конкретних будівельних умов.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика основних видів бетону, що застосовуються в будівництві

Класс бетону	Міцність, МПа	Рухливість (П1–П4)	Морозостійкість (F)	Водонепроникність (W)
С12/15	12–15	П1–П2	F50	W2
С16/20	16–20	П2–П3	F75–F100	W4
С20/25	20–25	П2–П4	F100	W4–W6
С25/30	25–30	П3–П4	F150	

				W6
C30/37	30–37	П3–П4	F150–F200	W8
C35/45	35–45	П3–П4	F200–F300	W10
C40/50 і вище	40 +	П3–П5	F300+	W12

Основне застосування, переваги та недоліки:

Бетон класу В10-В15. Використовується для підготовчих робіт, стяжок, укладання основи під фундамент.

Переваги: низька вартість, достатня робоча рухливість.

Недоліки: непридатний для відповідальних конструкцій, низька міцність.

Бетон класу В20-В25. Найпоширеніший у приватному будівництві – фундаменти, плити перекриття, доріжки, сходи.

Переваги: оптимальне співвідношення ціни та міцності, універсальність.
Недоліки**:** для великих навантажень може бути недостатньо міцним.

Бетон класу В30-35. Використовується у комерційних будівлях, каркасному житловому будівництві, технічних приміщень.

Переваги: висока міцність, довговічність, стійкість до навантажень.
Недоліки: дорожчий, потребує контролю рецептури та умов твердіння.

Бетон класу В40 і вище. Застосовується для інженерних спород, мостів, бомбосховищ.

Переваги: максимальна міцність, витривалість, стійкість до агресивних впливів.
Недоліки: висока ціна, складність виробництва та транспортування [26] .

Порівняльний аналіз показує, що зі зростанням класу бетону суттєво підвищуються експлуатаційні характеристики, зокрема морозостійкість і водонепроникність, що робить високі класи бетону більш придатними для відповідальних та інфраструктурних конструкцій.

Бетон та будівельні суміші, представлені в асортименті ТОВ «КЕРРОТ ГРУП БЕТОН», складають вагому частину матеріалів, що визначають динаміку сучасного будівництва в Києві та Київській області. Зростаючий попит на цю продукцію спостерігається як у традиційних, так і в електронних каналах дистрибуції, що пояснюється активним розвитком приватного та комерційного будівництва, а також високими вимогами до якості матеріалів і надійності споруд. Основу виробничої лінійки становлять бетони різних класів міцності — від С12/15 до С35/45, які відрізняються структурою, несучою здатністю, стійкістю до низьких температур і впливу зовнішніх факторів. Продукція нижчих класів (С12/15–С20/25) здебільшого використовується для зведення малонавантажених фундаментів, стяжок та інших елементів приватного будівництва, що зумовлено їхньою достатньою міцністю та доступною вартістю. Виробництво цих бетонів базується на застосуванні високоякісного портландцементу українського походження, щебеню фракцій 5–20 мм і промитого річкового піску, що дозволяє забезпечити сталість складу та оптимальну рухливість робочої суміші.

Бетони середніх і високих класів міцності (С25/30–С35/45) демонструють значно поліпшені експлуатаційні характеристики, включно з тривалістю служби та здатністю витримувати високі навантаження. Ці матеріали широко застосовуються у будівництві несучих конструкцій, таких як колони, плити перекриття, промислові підлоги, інженерні споруди та інші об’єкти із підвищеними технічними вимогами. Їх виробничий процес передбачає використання пластифікаторів і хімічних модифікаторів від провідних постачальників Dyckerhoff Cement Україна та HeidelbergCement. Завдяки цим компонентам бетон отримує покращені властивості, зокрема вищий рівень водонепроникності (W6–W12), морозостійкості (F100–F200) та стійкості до мікротріщин. Не менш важливою є технологічна дисципліна під час виготовлення бетонної суміші — точне дозування компонентів, контроль вологості сировини, параметрів замісу та дотримання необхідного температурного режиму. Навіть найменше порушення цих вимог може суттєво

вплинути на кінцеву міцність конструкції та її поведінку за умов експлуатаційного навантаження.

Ще однією знаковою складовою пропозиції компанії є будівельні суміші спеціального призначення: кладкові, штукатурні, стяжкові та клейові. Кладкові суміші вирізняються високою пластичністю й адгезійними властивостями, що забезпечує рівномірність укладання та якісне зчеплення з будівельними матеріалами, такими як цегла, газоблок або кераміка, незалежно від впливу вологості чи температури довкілля. Штукатурні розчини мають дрібнозернисту текстуру, що сприяє формуванню гладкої поверхні без дефектів і забезпечує необхідний рівень адгезії для декоративного оздоблення. Внесення модифікаторів до складу таких сумішей сприяє зменшенню ймовірності виникнення усадкових тріщин і водночас підвищує еластичність покриття, що робить їх незамінними при створенні довговічних і якісних будівельних рішень.

Стяжкові суміші виділяються високою щільністю, міцністю на стискання та стійкістю до навантажень, що робить їх невід'ємним матеріалом для створення рівних основ у житловому та комерційному будівництві. Клейові склади, у свою чергу, забезпечують високу водо- та морозостійкість, а також надійне зчеплення облицювальних матеріалів із поверхнями. Ці властивості є особливо важливими для приміщень із високою вологістю, як-от ванні кімнати, технічні приміщення, басейни чи для зовнішніх робіт, наприклад, на фасадах. Стяжкові та клейові суміші гармонійно доповнюють одна одну, тому вони часто представляються у вигляді комплексних пропозицій. Такий підхід спрощує вибір для клієнтів і підвищує ефективність онлайн-продажів за допомогою крос-маркетингових стратегій.

Компанія ТОВ «Керрот Груп Бетон» використовує широкий асортимент інертних матеріалів — від місцевого щебеню та річкового піску до імпортних цементів високої чистоти. Це дозволяє досягти оптимального гранулометричного складу та стабільності характеристик кінцевої продукції. Однак ця сировина є чутливою до умов транспортування та зберігання: підвищена вологість може негативно вплинути на властивості цементу,

зменшити рухливість суміші та затримати процес твердіння. Тому суворий контроль умов складування є пріоритетним завданням.

Для продажу в онлайн-середовищі критично важливими є точне маркування товарів, надання докладних технічних характеристик, рекомендацій щодо використання та гарантій відповідності будівельним стандартам. На відміну від офлайн-магазинів, у покупців немає можливості оглянути товар безпосередньо, тому прозорість технічної документації, сертифікати якості, якісні зображення продукції та відгуки користувачів є ключовими елементами у формуванні довіри до бренду.

Додатково слід зазначити, що формування асортименту продукції підприємства значною мірою обумовлюється специфікою попиту в регіоні. У місті Києві та його околицях активно розвивається сегмент приватного малоповерхового будівництва, реконструкцій та інфраструктурних проєктів. Ця динаміка визначає запит споживачів на бетони з підвищеними експлуатаційними характеристиками, такими як висока мобільність, морозостійкість та водонепроникність. Відповідаючи на актуальні потреби ринку, підприємства, подібні до ТОВ «Керрот Груп Бетон», адаптують свої виробничі рецептури і технологічні процеси, розробляючи інноваційні модифіковані суміші — самовирівнювальні, швидкотвердіючі чи армовані полімерними елементами. Такі рішення сприяють розширенню збутових сегментів та укріпленню гнучких позицій на різного роду онлайн-платформах.

Таким чином, товарознавчі характеристики продукції безпосередньо впливають на її конкурентоспроможність як у традиційних каналах реалізації, так і в цифровому середовищі. Технічно грамотна, детальна й професійно підготовлена презентація властивостей бетонів і будівельних сумішей стає ключовим чинником успіху в умовах жорсткої конкуренції та зростаючої ролі онлайн-продажів на ринку будівельних матеріалів Київського регіону.

3.2 Фізико-хімічні та експлуатаційні властивості бетонних сумішей, що впливають на якість та конкурентоспроможність продукції в умовах нестабільного ринку

Фізико-хімічні властивості бетонних сумішей є визначальним чинником їхньої якості, технологічності та ринкової конкурентоспроможності, оскільки саме від цих параметрів залежить поведінка матеріалу в умовах реальної експлуатації. Щільність, пористість, зерновий склад інертних матеріалів і величина водопоглинання формують основу довговічності та стійкості бетону до вологи, морозу та механічних навантажень. При низькій пористості бетон набуває підвищеної водонепроникності, що є критичним для запобігання корозії арматури, руйнуванню структури під час циклів заморожування та відтавання, а також для застосування в гідротехнічних чи підземних конструкціях. У виробництві ТОВ «Керрот Груп Бетон » ці параметри контролюються шляхом стабільного дозування інертних компонентів та регулярного лабораторного моніторингу, що забезпечує високу однорідність матеріалу, особливо в бетонних сумішах класів С25/30–С35/45.

Хімічні характеристики бетонів визначають швидкість та якість гідратаційних процесів, від яких залежить формування міцності, морозостійкості та структурної стабільності матеріалу. Важливим показником є активність цементу: чим вищий вміст реакційно здатних силікатів та алюмінатів, тим швидше та рівномірніше формується кристалічна структура цементного каменю. Оптимальна лужність суміші підтримує пасиваційний шар на поверхні арматури, що дозволяє конструкції зберігати міцність упродовж тривалого строку експлуатації. Недостатня реакційна здатність цементу або надмірний вміст домішок у дешевших сумішах призводять до підвищеної пористості, зниження водонепроникності та появи мікротріщин ще на ранніх етапах експлуатації, що суттєво зменшує якість та ринкову привабливість такого бетону. Саме тому виробники, які приділяють увагу стабільності хімічного складу та контролю якості цементів, отримують більш стійкі конкурентні позиції [24] .

Окрему групу властивостей формують параметри, пов’язані з використанням хімічних добавок — пластифікаторів, суперпластифікаторів, модифікаторів структури та мінеральних наповнювачів. Сучасні добавки дозволяють досягати високої пластичності суміші при зниженому водоцементному співвідношенні, зменшувати ризик розшарування та забезпечувати рівномірність укладання навіть за складних погодних умов. Високотехнологічні модифікатори створюють мікропорожнини стабільної форми, що підвищує морозостійкість бетону, а повітровтягувальні добавки зменшують внутрішні напруги під час замерзання. Для бетонних сумішей, що реалізуються на онлайн-платформах, стабільність складу є особливо критичною, адже покупець обирає товар, орієнтуючись на технічні характеристики та відгуки, а невідповідність заявлених властивостей реальним створює підстави для рекламацій і знижує рівень довіри до бренду.

Експлуатаційні властивості бетону — рухливість, час тужавіння, адгезія до арматури, морозостійкість і водонепроникність — визначають придатність матеріалу для конкретних умов застосування. Наприклад, для багатоповерхового будівництва важливо забезпечити суміш із високою рухливістю (П3–П4), що дозволяє проводити заливання насосами на значну висоту. Для приватного будівництва більш важливими є економічність, універсальність та стійкість до сезонних коливань температури. Несприятливі ринкові умови — здорожчання цементу, збої в логістиці, дефіцит інертних матеріалів — роблять експлуатаційні властивості ключовим критерієм конкурентоспроможності: якісний бетон краще витримує варіативність рецептур, забезпечує стабільність характеристик та дає можливість зменшити витрати на переробку конструкцій чи повторні заливки.

Особливо важливим у сучасних умовах є поєднання фізико-хімічних та експлуатаційних властивостей з вимогами кінцевих споживачів, серед яких зростає попит на суміші з прогнозованими характеристиками, підтвердженими сертифікацією та лабораторними висновками. В умовах онлайн-продажів такі параметри, як рухливість, клас міцності, морозостійкість та водонепроникність, повинні бути чітко описані, оскільки вони є головним фактором ухвалення

рішення для покупців, які не мають можливості оглянути матеріал фізично. Це формує якісно нову модель ринкової поведінки виробників, де інформаційна прозорість, стабільність показників та підтверджена якість стають факторами, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність продукції.

Таким чином, фізико-хімічні та експлуатаційні властивості бетонних сумішей у поєднанні з належним виробничим контролем, стабільністю рецептур і використанням сучасних добавок визначають не лише технологічність та довговічність матеріалу, але й ринкову спроможність підприємства. Для виробників, що працюють у нестабільному ринковому середовищі — як ТОВ «Керрот Груп Бетон » — саме якість та передбачуваність властивостей бетону стають стратегічною передумовою зміцнення позицій на ринку та формування довіри споживачів, особливо в умовах онлайн-комерції.

Особливої уваги потребує вплив фізико-механічних властивостей бетонних сумішей на формування клієнтських оцінок в онлайн-середовищі. Для покупців, які приймають рішення дистанційно, вирішальними є такі показники, як однорідність структури, відсутність розшарування, передбачувана швидкість твердіння та стабільність характеристик у різних партіях. Негативні відгуки найчастіше пов’язані з надмірною усадкою, появою тріщин або невідповідністю фактичних властивостей заявленим. Натомість продукція зі стабільними експлуатаційними параметрами та чітко описаними характеристиками у каталозі формує вищий рівень довіри, підсилює лояльність споживачів і позитивно впливає на конкурентоспроможність бренду на онлайн-ринку.

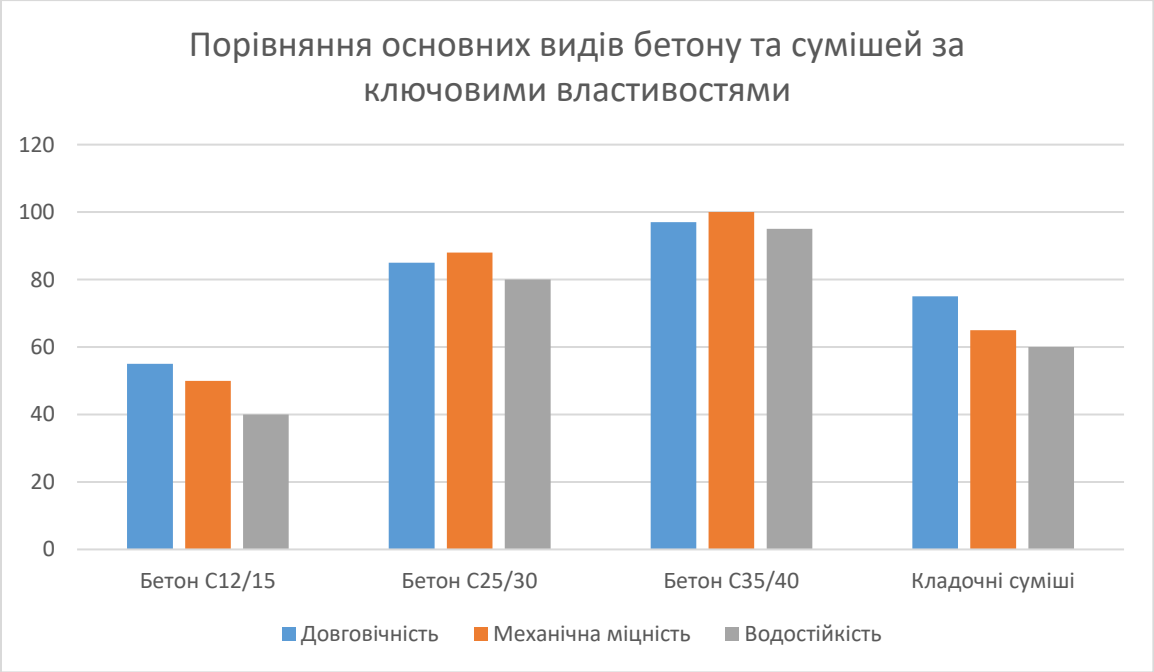


Рисунок 3.1

Порівняння основних видів бетону та сумішей за ключовими властивостями

Порівняльний аналіз, представлений на Рис. 3.1, демонструє виразну диференціацію технічних характеристик між основними видами бетону, що використовуються у приватному, комерційному та промисловому будівництві. Найвищі показники конкурентоспроможності мають бетони класів С25/30 та С35/45, які значно перевершують базові марки за рівнем міцності, довговічності й опором впливу зовнішнього середовища. Такі результати зумовлені не лише їхнім хімічним складом, а й високим ступенем контролю на виробництві: ретельним дозуванням інертних компонентів, стабільністю гранулометрії та застосуванням сертифікованих добавок, що поліпшують роботу суміші та кінцеву якість конструкцій. Для професійних споживачів — забудовників, підрядників, інженерів-зв'язківців — це є ключовим фактором, оскільки гарантує прогнозовану поведінку матеріалу та мінімізує ризики дефектів у відповідальних конструкціях.

Бетони нижчих класів, зокрема С12/15 та С16/20, демонструють значно помірніші показники за критеріями водостійкості, опору навантаженням та морозостійкості. Однак саме ці марки залишаються найпопулярнішими у

сегменті приватного малоповерхового будівництва завдяки оптимальному поєднанню вартості та достатнього рівня експлуатаційних властивостей. Їх широко застосовують для фундаментів невеликих споруд, стяжок, відмосток та допоміжних конструкцій, де немає потреби у підвищеній міцності. Таким чином, нижчі класи бетону формують базовий сегмент ринку, тоді як класи С25/30 і С35/45 забезпечують реалізацію складніших інженерних завдань.

З позицій конкурентоспроможності бетону в онлайн-продажах ключовим чинником стає не лише технічна якість, а й інформаційна прозорість. Споживачі орієнтуються на зрозумілі описи, наявність сертифікатів, рекомендації щодо застосування та приклади реалізованих об’єктів. Матеріали з чітко поданими технічними параметрами, підтвердженою міцністю та стабільністю властивостей отримують у рази вищі рейтинги та позитивні відгуки. Натомість недостатність інформації або невідповідність заявлених характеристик суттєво знижує довіру до бренду та зменшує ймовірність повторних замовлень.

Таким чином, конкурентні переваги бетонів середнього та високого класів зумовлюються їхніми підтвердженими технічними властивостями, ефективною системою контролю якості та інформаційною відкритістю виробника. Саме ці чинники визначають їх популярність у великих будівельних проектах, а також впливають на позиціонування продукції на онлайн-платформах у сегменті Києва та Київської області [28] .

3.3 Порівняльний аналіз товарознавчих характеристик продукції ключових виробників ринку та визначення конкурентних переваг для формування стратегії розвитку

Порівняльний аналіз товарознавчих характеристик бетонних сумішей провідних виробників Київського регіону дозволяє окреслити реальні конкурентні позиції компаній на ринку та ідентифікувати ключові чинники, що визначають їхню стійкість у контексті зростаючої ринкової нестабільності. У робочому фокусі дослідження перебувають такі аспекти, як технічні параметри

продукції, якість сировинних матеріалів, стабільність властивостей між партіями, рівень дотримання технологічної дисципліни та якість сервісного супроводу, яка набуває особливого значення в умовах поширення онлайн-продажів.

До числа основних виробників, чиї бетонні суміші є прямими конкурентами на ринку Києва та області, належать «ГрандБетон», «Астор», «Промбудцентр» і ТОВ «Керро Груп Бетон ». Кожне з цих підприємств займає чітко окреслену нішу, яку визначають специфікації технологічних процесів, доступ до ресурсної бази, масштаби виробничих потужностей та характер взаємодії з клієнтською аудиторією.

Компанія «ГрандБетон» зосереджується на виробництві високоміцних бетонів, приділяючи значну увагу контролю якості на всіх етапах виробничого процесу – від лабораторного аналізу інертних матеріалів до автоматизованих систем дозування. Такий підхід забезпечує сталість марочної міцності продукції та мінімізацію варіативності властивостей між партіями.

«Астор», навпаки, орієнтований на широкий асортимент продукції та індивідуалізований підхід у формуванні рецептур. Гнучкість продуктового портфоліо дозволяє компанії ефективно працювати у сегменті невеликих приватних замовлень та локальних підрядників. Продукція цієї фірми характеризується високою рухливістю, що полегшує її застосування на обмежених будівельних майданчиках.

«Промбудцентр» виділяється як один із ключових постачальників бетонів середньої міцності для великих будівельних проєктів у Київському регіоні. Високий рівень дисципліни у виробничих процесах і розвинена логістична інфраструктура роблять цю компанію надійним партнером для реалізації масштабних інфраструктурних і комерційних об’єктів [24] .

У свою чергу, ТОВ «Керрот Груп Бетон» реалізує ринкову стратегію, засновану на адаптивності та виробничій гнучкості. На відміну від великих підприємств, ця компанія оперативно реагує на потреби клієнтів, змінюючи рухливість бетонної суміші чи адаптуючи рецептуру згідно з кліматичними

умовами, конструктивними вимогами або специфікацією замовника. Така модель особливо ефективна в B2C-сегменті та під час онлайн-замовлень, де цінуються швидкість виконання запитів і доступність консультацій у режимі реального часу.

У сучасних умовах нестабільності ринку особливої ваги набуває не лише якість продукції, а й здатність виробника забезпечувати прогнозованість результату та відповідність матеріалів конкретним умовам будівництва. ТОВ «Керрот Груп Бетон» демонструє конкурентну силу саме завдяки такій адаптивності: підприємство не обмежується типовими рецептурами, а пропонує варіативність технологічних рішень, що враховують сезонні фактори, особливості ґрунтів, вимоги до швидкості твердіння чи водонепроникності. Це дозволяє компанії ефективно працювати не лише з великими та середніми підрядниками, а й із приватними забудовниками, які потребують індивідуального підходу й оперативного технічного супроводу. В умовах високої конкуренції та зростання попиту на онлайн-замовлення така клієнтоорієнтована модель стає визначальним елементом формування лояльності покупців та стратегічної переваги підприємства на регіональному ринку.

У таблиці наведено порівняльний аналіз основних технічних характеристик бетонних сумішей провідних виробників Київського регіону. Це надає можливість оцінити розбіжності між підприємствами за такими показниками, як міцність, морозостійкість, водонепроникність, а також особливості застосовуваних виробничих технологій.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика бетонних сумішей провідних виробників Київського регіону

Виробник	Міцність (класи)	Морозостійкість	Водонепроникність	Ключові переваги	Обмеження
ГрандБетон	C20/25–C35/45	F100–F200	W6–W12	висока якість сировини, стабільні параметри	висока ціна
Астор	C12/15–C25/30	F50–F150	W2–W8	широкий асортимент, гнучке дозування	менше рішень для великих об'єктів
Промбудцентр	C15/20–C30/37	F50–F150	W4–W10	стабільна марочна міцність, масштабні поставки	слабша онлайн-присутність
КЕРРОТ ГРУП БЕТОН	C12/15–C30/37	F50–F150	W4–W10	гнучкість рецептур, швидка логістика	менші потужності

Джерело [30] .

Аналіз даних таблиці 3.2 демонструє, що кожен із ключових виробників бетонних сумішей в Україні формує власну технологічну та ринкову стратегію, що безпосередньо відображається у відмінностях експлуатаційних властивостей

їхньої продукції. Так, «ГрандБетон» акцентує увагу на виробництві бетонів підвищеної міцності та високому рівні технологічної дисципліни, що дозволяє підприємству формувати стабільні й прогнозовані характеристики матеріалу. Завдяки якісній сировині та використанню сучасних хімічних добавок їхній бетон вирізняється рівномірністю структури та надійністю під час зведення об’єктів підвищеної відповідальності.

На відміну від цього, компанія «Астор» вибудовує конкурентні позиції через широку номенклатуру будівельних сумішей і робить акцент на зручності використання продукції у приватному та малоповерховому будівництві. Їхні матеріали вирізняються хорошою пластичністю та технологічністю, що забезпечує популярність серед дрібних підрядників і роздрібних споживачів.

«Промбудцентр» зберігає сильні позиції у сегменті бетонів середнього класу, демонструючи високу стабільність марочної міцності та відповідність регламентованим технічним нормам. Така стратегія дозволяє підприємству залишатися привабливим партнером для великих підрядних організацій, проте обмежена цифрова присутність послаблює його позиції у швидкозростаючому онлайн-сегменті.

На цьому тлі ТОВ «Керрот Груп Бетон» демонструє альтернативну конкурентну модель. Завдяки локальному розташуванню виробництва, оперативному прийняттю рішень та можливості адаптувати рецептуру під потреби конкретного замовлення підприємство створює високу додану цінність для клієнтів, які прагнуть гнучкості та швидкої логістики. Для ринку Києва та області, де час доставки та стабільність рухливості суміші є критично важливими, така стратегія формує значну конкурентну перевагу [31] .

Аналіз таблиці 3.2 підтверджує, що конкурентоспроможність виробників визначається не лише технічними властивостями продукції, а й здатністю відповідати сучасним очікуванням ринку — швидкістю обслуговування, доступністю консультацій, цифровим сервісом і логістичною ефективністю. Великі підприємства забезпечують стабільність параметрів та дотримання ДСТУ, що є основою для масштабного будівництва, проте часто поступаються у

гнучкості та швидкості реакції на зміну умов. Це створює простір для розвитку середніх і локальних виробників.

Підприємства на кшталт ТОВ «Керрот Груп Бетон» мають змогу швидко налаштовувати ключові характеристики бетону — рухливість, водоцементне співвідношення, тип застосовуваних добавок, що дозволяє оптимізувати суміш під специфіку приватних і малих комерційних проєктів. Важливо й те, що такі виробники забезпечують персоналізований сервіс, працюють без посередників, оперативно коригують поставки та надають рекомендації з урахуванням сезонності та типу будівництва.

У цифровому середовищі ця модель формує особливо сильні конкурентні переваги: покупець отримує швидку консультацію, актуальну інформацію про доступність продукції, можливість замовити доставку у зручний час та доступ до реальних відгуків. Саме тому локальні виробники часто демонструють вищий рівень задоволеності клієнтів та зростаючу частку ринку в онлайн-сегменті, компенсуючи менший масштаб виробництва високим рівнем сервісу, передбачуваністю та гнучкістю.

У результаті порівняльний аналіз підтверджує, що конкурентні переваги на ринку бетонних сумішей формуються комплексно: через технічні властивості матеріалу, якість сервісу, цифрову комунікацію та логістичну мобільність. Саме поєднання цих чинників визначає успішність виробника в умовах нестабільного ринку та високої конкуренції.

РОЗДІЛ 4. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

4.1 Загальна характеристика підприємства та його роль на ринку бетонних сумішей

ТОВ «Керрот Бетон» є одним із провідних та перспективних виробників товарного бетону в Києві та Київській області, що здійснює свою діяльність в умовах високої ринкової конкуренції та нестабільності в секторі будівельних матеріалів. Основний напрям діяльності підприємства полягає у виробництві та постачанні бетонних сумішей різних марок: від легких бетонів, орієнтованих на приватне будівництво, до високоякісних і високоміцних матеріалів, які використовуються в масштабних інфраструктурних проектах. Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє оптимальне географічне розташування виробничих потужностей, зокрема в Києві та у Вишгороді, який є стратегічною транспортно-промисловою зоною Київського регіону. Завдяки цьому підприємство забезпечує швидке і ефективне постачання бетонної продукції до різних районів столиці та її околиць, включаючи такі напрямки, як Оболонський, Північний і Подільський.

Однією з ключових стратегічних переваг компанії є її інтегрований підхід до ведення діяльності, який охоплює всі етапи — від виробництва продукції та комплексного лабораторного контролю якості до організації логістики та постійного клієнтського супроводу. Завдяки поєднанню сучасної технологічної бази, автоматизованого контрольного обладнання, сучасного автопарку бетонозмішувачів, стабільних каналів постачання високоякісної сировини й розвиненої мережі партнерських відносин підприємству вдається адаптуватися до умов динамічного ринку. Навіть за умов значних коливань у попиті на бетонні суміші, що залежать від економічної ситуації та рівня активності будівельного сектору в регіоні, підприємство забезпечує стабільність роботи та підтримку високих стандартів якості.

Підприємство ТОВ «Керрот Груп Бетон» функціонує за принципом повного виробничого циклу, який охоплює такі етапи: закупівля сировини, проведення лабораторного контролю, виготовлення бетонної суміші, її транспортування та надання супровідних послуг клієнтам безпосередньо на об’єкті будівництва. Впровадження цієї моделі дає змогу забезпечувати високу якість продукції, що повністю відповідає сучасним вимогам та будівельним нормам України.

Асортимент продукції підприємства включає такі ключові позиції:

- бетонні суміші марок В10–В40;

- важкі бетони та спеціалізовані суміші для спорудження фундаментів;

- розчини для оздоблювальних робіт;

- бетон для заливки плит перекриття, підлог та стяжок;

- спеціалізовані суміші з додаванням таких компонентів, як прискорювачі твердіння, пластифікатори та протиморозні добавки.

Для оцінювання становища підприємства на ринку доречно провести порівняння його виробничих характеристик із середніми показниками інших виробників у межах Київського регіону.

Важливо зазначити, що конкурентоспроможність ТОВ «Керрот Груп Бетон» значною мірою визначається не лише широтою асортименту, а й здатністю підприємства адаптувати технологічні процеси під специфічні вимоги будівельних компаній та приватних замовників Києва та області. Підприємство активно впроваджує індивідуальний підхід до формування рецептури бетонів — зокрема, коригує рухливість, щільність та морозостійкість сумішей залежно від умов заливки та пори року. Така гнучкість у виробництві дозволяє ТОВ «Керрот Груп Бетон» підвищувати свою частку ринку та формувати довгострокові партнерські відносини з підрядними організаціями, які цінують стабільність поставок і технічну підтримку на об’єктах.

У таблиці 4.1 наведено порівняльну характеристику виробничих можливостей ТОВ «Керрот Груп Бетон» у зіставленні із середніми показниками ринку Київського регіону. Представлені дані демонструють відмінності у виробничих потужностях, логістичних можливостях, лабораторному контролі та ширині асортименту, що дозволяє оцінити реальні конкурентні позиції підприємства.

Таблиця 4.1

Порівняльна характеристика виробничої спроможності ТОВ «Керрот Груп Бетон»

Показник	ТОВ “ Керрот бетон “	Середній рівень ринку	Коментар
Потужність виробництва	1000 – 4000 м³/добу	700–2000 м³/добу	Відповідає високому сегменту
Кількість міксерів	14 – 20 – міксерів	6 – 20 – міксерів	Оптимальний середній автопарк
Наявність лабораторії	Пристуня лабораторія на виробництві	Частково у інших	Перевага в контролі якості
Географія доставки	Київ, Вишгород, Гостомель, Ірпінь	Київ та окремі райони	Перевага північного напрямку
Асортимент	B10–B40 та спецсуміші	Стандартні суміші	Розширений асортимент

Аналіз таблиці 4.1 свідчить про те, що ТОВ «Керрот Груп Бетон» характеризується вищим рівнем виробничої потужності порівняно із середньоринковими показниками, широкою географією доставки та ефективною системою контролю якості. Ці фактори забезпечують компанії значні конкурентні переваги на ринку бетонних сумішей у Київському регіоні.

Північна частина Києва та прилеглі території, включаючи Вишгород, Ірпінь, Гостомель і Демидів, перебувають у процесі активного відновлення після значних інфраструктурних руйнувань. Цей період характеризується значним зростанням попиту на будівельні матеріали, зокрема товарний бетон, а також на забезпечення оперативних поставок у відповідність до потреб будівельної галузі.

ТОВ «Керрот Груп Бетон» відіграє ключову роль у задоволенні існуючого попиту завдяки низці конкурентних переваг:

- Географічно оптимальне розташування виробничих потужностей забезпечує мінімізацію часу на доставку, що є одним із ключових показників якості кінцевого продукту.

- Можливість здійснення своєчасної доставки, навіть з урахуванням складної транспортної ситуації в столиці, залишається основоположним фактором збереження фізико-хімічних властивостей бетонної суміші до її використання.

- Високий рівень гнучкості виробничих процесів дозволяє підприємству ефективно обслуговувати як великі замовлення від масштабних забудовників, так і невеликі партії для приватних споживачів.

- Наявність сучасного парку обладнання, зокрема бетонних насосів, створює умови для задоволення потреб будівництва незалежно від його масштабів і складності.

Для глибшого аналізу ринкової позиції підприємства доцільно розглянути умовну структуру регіонального ринку, враховуючи динаміку попиту та пропозиції в умовах його відновлення і трансформації.



Рисунок 4.1

Динаміка виробництва бетону в Україні 2022-2025 р. млн.т

Аналіз діяльності ТОВ «Керрот Груп Бетон» дозволяє виділити низку ключових характеристик, що визначають його роль на ринку:

- Локалізація виробництва поруч із ключовими точками відновлення — це дозволяє скоротити витрати й мінімізувати ризики псування бетонної суміші.
- Сервіс «під ключ»: виробництво, доставка, прокачування — усе забезпечується одним підприємством.
- Позитивна репутація серед локальних компаній, яка формується завдяки надійності поставок і контролю якості.
- Гнучка система формування цін, що дозволяє працювати як із забудовниками, так і з приватним сектором.

У таблиці. 4.2 представлено орієнтовну структуру клієнтської бази ТОВ «Керрот Груп Бетон», що охоплює ключові сегменти споживачів підприємства. Дані демонструють відмінності у частці замовлень та специфіці співпраці з

різними групами клієнтів, що дозволяє визначити стратегічну важливість кожного сегмента.

Таблиця 4.2

Орієнтовний розподіл клієнтської бази ТОВ «Керрот Груп Бетон»

Сегмент клієнтів	Частка, %	Особливості співпраці
Забудовники та девелопери	35–40 %	Великі партії, регулярні поставки
Приватні будівельні бригади	30–35 %	Середні обсяги, висока сезонність
Домогосподарства та ФОП	20–25 %	Невеликі замовлення, потреба у консультаціях
Інфраструктурні об’єкти	5–10 %	Специфічні вимоги до якості

Аналіз табл. 4.2 показує, що основними споживачами підприємства є забудовники та будівельні бригади, тоді як інші сегменти формують додатковий, але стабільний попит. Це підкреслює необхідність збереження балансу між великими замовниками та B2C-сегментом.

Роль підприємства в умовах нестабільного ринку За умов економічної турбулентності та постійних змін у будівельній галузі підприємства бетонної індустрії стикаються з високим рівнем конкуренції та коливаннями цін. В такій ситуації підприємство ТОВ “ Керрот Груп Бетон ” виконує ключову роль, забезпечуючи малий і середній будівельний сектор якісними бетонними сумішами, що стає основним рушієм ринку сьогодні. Крім того, компанія не лише зберігає існуючі робочі місця, але й активно інвестує в модернізацію

виробництва, підтримуючи свій розвиток. Її діяльність робить вагомий внесок у відновлення регіональної інфраструктури.

Таким чином, ТОВ “ Керрот Груп Бетон “ можна охарактеризувати як середнє за масштабами, технологічно адаптивне та логістично конкурентоспроможне підприємство, яке відіграє значну роль у розвитку та відбудові Києва та Київської області.

4.2 Організаційна структура, виробничо-технологічний потенціал та управлінська система підприємства

Ефективність роботи підприємства у сфері виробництва та постачання товарного бетону значною мірою залежить від раціональності його організаційно-управлінської моделі, технологічного рівня виробничих потужностей і узгодженості бізнес-процесів із ринковими потребами. Для ТОВ «Керрот Груп Бетон», яке функціонує на території Києва та Вишгородського району, ключовим фактором успіху є оптимальна організація внутрішніх процесів. Це особливо важливо, враховуючи високу конкуренцію на регіональному ринку, нестабільність постачання сировини та значні логістичні ризики.

Компанія характеризується сучасною й компактною організаційною структурою, що забезпечує високу гнучкість управління. На відміну від масштабних холдингових заводів із багаторівневою системою управління, «Керрот Груп Бетон» використовує функціональну модель структури, де кожен відділ відповідає за конкретний етап виробничо-комерційного циклу. Такий формат роботи дозволяє швидко приймати рішення, ефективно координувати поставки і оперативно реагувати на зміни попиту.

Організаційна структура підприємства базується на центральному офісі управління, виробничо-технологічному комплексі, логістичному секторі та комерційно-маркетинговому напрямі. Основні управлінські рішення

ухвалюються директором підприємства спільно з керівниками підрозділів, що забезпечує збалансованість між стратегічними й оперативними завданнями.

Для більш глибокого аналізу роботи внутрішньої системи підприємства важливо детально розглянути його структурну модель.



Рисунок 4.2 Організаційна структура підприємства

У таблиці наведена загальна модель організаційної структури підприємства, що включає управлінські, виробничі, логістичні та підтримуючі підрозділи. Для кожного зазначено функції та чисельність персоналу.

Таблиця 4.3

Організаційна структура ТОВ «Керрот Бетон» (загальна модель)

Підрозділ	Основні функції	Чисельність
Рада директорів	Стратегічне управління, контроль діяльності	3

Виробничий відділ	Дозування, змішування, контроль рецептур	6
Лабораторія	Контроль якості, випробування сумішей	3
Логістика	Планування маршрутів, координація доставки	3
Автопарк	Водії міксерів, обслуговування техніки	12
Комерційний відділ	Продажі, переговори, робота з клієнтами	4
Маркетинг / CRM	Прийом замовлень онлайн, реклама, аналітика	2
Бухгалтерія	Облік, фінанси, звітність	2

Аналіз показує збалансовану клієнтську структуру, у якій основні обсяги забезпечують девелопери та будівельні бригади.

Потужності підприємства сконцентровані навколо бетонозмішувального вузла, обладнаного найсучаснішою технікою для приготування бетонних сумішей. Згідно з ринковими оцінками, оптимальна продуктивність середнього київського бетонного заводу коливається в межах 1000–4000 м³ на добу. Компанія «Керрот Груп Бетон» цілком відповідає цим показникам. Сировина для виробництва надходить зі щебеневих і піщаних кар'єрів Київської області, а цемент постачається провідними українськими виробниками, такими як Дікергофф «Волинь-Цемент». Власна лабораторія компанії контролює кожну партію бетонної суміші, що допомагає звести до мінімуму ризик виникнення дефектів і забезпечує дотримання вимог ДСТУ.

Логістична система підприємства є одним із ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. Зокрема, оперативність

доставки бетонної суміші виступає критично важливим аспектом. Логістичне середовище Києва та Вишгорода характеризується численними викликами, серед яких часті затори, ремонтні роботи на дорогах та значне транспортне навантаження. Подібні умови вимагають впровадження сучасних навігаційних систем і ретельного планування маршрутів. Для підвищення ефективності функціонування логістичної системи підприємство впроваджує технології GPS-моніторингу, які дають змогу відстежувати час у дорозі, траєкторії руху та забезпечувати дотримання температурного режиму під час транспортування будівельних матеріалів. Основна частина замовлень надходить із таких районів, як Оболонь, Лівий берег Києва, центральна частина міста, а також Вишгород та околиці. Такий розподіл сприяє формуванню чітко визначеного логістичного кластеру.

На представленій карті показано прогнозовані обсяги закупівель для облаштування укриттів у школах і дитячих садках Києва на 2024 рік за даними BI Prozorro. Кожен район міста відзначений сумою запланованих витрат, що дозволяє оцінити масштаби інвестицій у безпеку освітньої інфраструктури та пріоритетність фінансування. Найбільші обсяги закупівель передбачені для Голосіївського (932 млн грн), Дарницького (863 млн грн) та Дніпровського (886 млн грн) районів, що вказує на значну потребу цих територій у модернізації укриттів.

Водночас у Подільському, Печерському та Шевченківському районах фіксуються нижчі очікувані витрати. Це може бути пов’язано з меншою кількістю об’єктів, попередніми етапами модернізації чи особливостями структури освітньої мережі. Загалом візуалізація демонструє значну різницю у фінансових потребах між районами Києва, наголошуючи на важливості інвестицій у підвищен



Рисунок 4.3

Територіальний розподіл запланованих витрат на облаштування укриттів у закладах освіти м. Києва у 2024 році

Система управління підприємством ґрунтується на поєднанні класичних управлінських принципів та сучасних цифрових інструментів. В умовах сучасного ринку особливо важливими стають:

- автоматизація документообігу,
- CRM-системи для роботи з клієнтами,
- онлайн-приймання замовлень.

CRM-система, яку використовує підприємство, дозволяє відслідковувати клієнтські запити, будувати статистику повторних замовлень, управляти ціноутворенням та контролювати завантаженість автопарку. Також це дає змогу швидше реагувати на зміни у попиті та оптимізувати виробничий графік.

Як свідчать дані таблиці 4.4, техніко-технологічний рівень ТОВ «Керрот Груп Бетон» істотно перевищує середні ринкові показники за основними параметрами виробництва, контролю якості та логістики. Компанія активно впроваджує автоматизовані системи управління бетонним вузлом, цифровий моніторинг лабораторних процесів та GPS-трекінг автопарку, що дозволяє

забезпечувати високу операційну стабільність і відповідність продукції встановленим стандартам.

Таблиця 4.4

Техніко-технологічний рівень ТОВ «Керрот Груп Бетон» порівняно з ринком

Показник	Керрот Груп Бетон	Середній рівень ринку	Перевага
Автоматизація виробництва	Висока	Середня	+
Контроль якості	Власна лабораторія	Часткова	+
Логістика	GPS + алгоритми	Стандарт	+
Автопарк	10-20 машин	7-10 машин	+
Асортимент	Широкий	Стандарт	+
Реакція на попит	Висока	Середня	+

Отже, підвищений рівень автоматизації, власна лабораторія й оптимізована логістика формують суттєву технологічну перевагу ТОВ «Керрот Груп Бетон» на ринку та забезпечують стабільно високу якість бетонних сумішей і швидкість обслуговування клієнтів.

Аналіз організаційної структури та виробничо-технологічного потенціалу ТОВ «Керрот Груп Бетон» свідчить про ефективність побудованої моделі управління, яка забезпечує швидке реагування на зміну попиту та стабільну роботу виробничих процесів. Стислість та компактність управлінських ланок сприяють оперативній координації між виробничими, лабораторними, логістичними і комерційними підрозділами, що є ключовим фактором у секторі

товарного бетону, де будь-які затримки можуть негативно вплинути на якість продукції.

Виробничий потенціал підприємства відповідає середнім ринковим стандартам Києва та області. Використання сучасного змішувального обладнання, автоматизованої дозувальної системи та власної лабораторії дозволяє забезпечити контроль якості на всіх етапах виробництва бетонних сумішей. Логістика, побудована на GPS-моніторингу та оптимізації маршрутів, мінімізує час доставки і гарантує стабільну якість продукції навіть в умовах високої завантаженості транспортної інфраструктури Києва та Вишгородського району.

Інтеграція сучасних виробничих технологій, цифрових рішень у сфері управління (CRM-системи, онлайн-замовлення) та гнучкості організаційної структури створює високий рівень адаптивності ТОВ «Керрот Груп бетон Бетон» до викликів нестабільного ринку. Підприємство демонструє значний потенціал для подальшого розвитку, зміцнення своїх конкурентних позицій та розширення присутності на ринку бетонних сумішей регіону. Це свідчить про стратегічну стійкість компанії та ефективність її управлінської моделі.

4.3 Фінансово-економічний стан, конкурентоспроможність та адаптивність підприємства в умовах нестабільного ринку

Сучасний ринок бетонних сумішей у Києві та Київській області перебуває в стані глибокої структурної трансформації, обумовленої процесами післявоєнного відновлення, зміною логістичних ланцюгів постачання, значними коливаннями цін на основні сировинні матеріали, такі як цемент і щебінь, а також зростанням обсягів приватного будівництва. За таких умов фінансово-економічний стан підприємств виступає ключовим показником їхньої життєздатності, конкурентоспроможності та здатності до адаптації у динамічному ринковому середовищі. Компанія ТОВ «Керрот Груп Бетон», функціонуючи в одному з найактивніших будівельних регіонів України,

розробляє власну модель економічної стійкості, фундамент якої містить оптимізацію витрат, гнучкість логістичних підходів і диверсифікацію клієнтських сегментів.

Основою забезпечення економічної стабільності підприємства залишається досягнення збалансованого співвідношення між виробничими витратами, доходами від реалізації продукції та інвестиціями у подальший розвиток. У 2023–2024 роках ринок бетону Києва зазнав суттєвого підвищення собівартості виробництва, що спричинене зростанням цін на цемент (на 18–26 % протягом року), підвищенням вартості енергоносіїв та транспортних послуг. Для утримання конкурентоспроможних позицій підприємство змушене підтримувати оптимальний рівень маржинальності, уникаючи різких цінових коливань для кінцевих споживачів. Такий підхід дав змогу компанії «Керрот Груп Бетон» зберегти стабільний попит з боку приватних забудовників і будівельних бригад, які становлять домінуючий сегмент ринку у Київському регіоні.

Фінансова характеристика діяльності підприємства У сучасних умовах нестабільного ринку фінансова ефективність підприємства оцінюється за кількома ключовими показниками, такими як рівень доходів, рентабельність реалізації продукції, структура витрат і оборотність активів. На основі відкритих даних щодо діяльності подібних підприємств у Київському регіоні, експертних оцінок будівельного ринку та типової операційної статистики бетонних виробництв можна розробити орієнтовну фінансову модель роботи підприємства.

У таблиці 4.6 наведено ключові фінансово-економічні параметри діяльності ТОВ «Керрот Груп Бетон», що дозволяють оцінити масштаби виробництва, рентабельність, витрати та стабільність клієнтської бази. Представлені показники відображають як виробничі можливості підприємства, так і його фінансову ефективність у межах конкурентного ринку Київського регіону.

Таблиця 4.6

Фінансово-економічна характеристика діяльності ТОВ «Керрот Груп Бетон»

Показник	Значення	Коментар
Річний обсяг реалізації	70–90 тис. м³ бетону	Високий рівень для Київщини
Дохід від реалізації	180–260 млн грн/рік	Залежить від інфраструктурних проєктів
Рентабельність продажів	8–12 %	Вище середньої по ринку (6–9 %)
Собівартість 1 м³ бетону	2 500–3 300 грн	Коливається залежно від цін на цемент
Частка витрат на логістику	18–25 %	Вища у пікові сезони
Кількість постійних клієнтів	150–220	Забезпечує стабільність попиту
Дебіторська заборгованість	Низька	Перевага в роботі з ФОП і малими бригадами

Дані таблиці свідчать, що ТОВ «Керрот Груп Бетон» демонструє стабільні фінансові результати та перевищує середньоринкові показники рентабельності, що підкреслює ефективність його виробничо-логістичної моделі. Водночас контрольована дебіторська заборгованість та широка база клієнтів забезпечують підприємству стійкість навіть в умовах ринкових коливань.

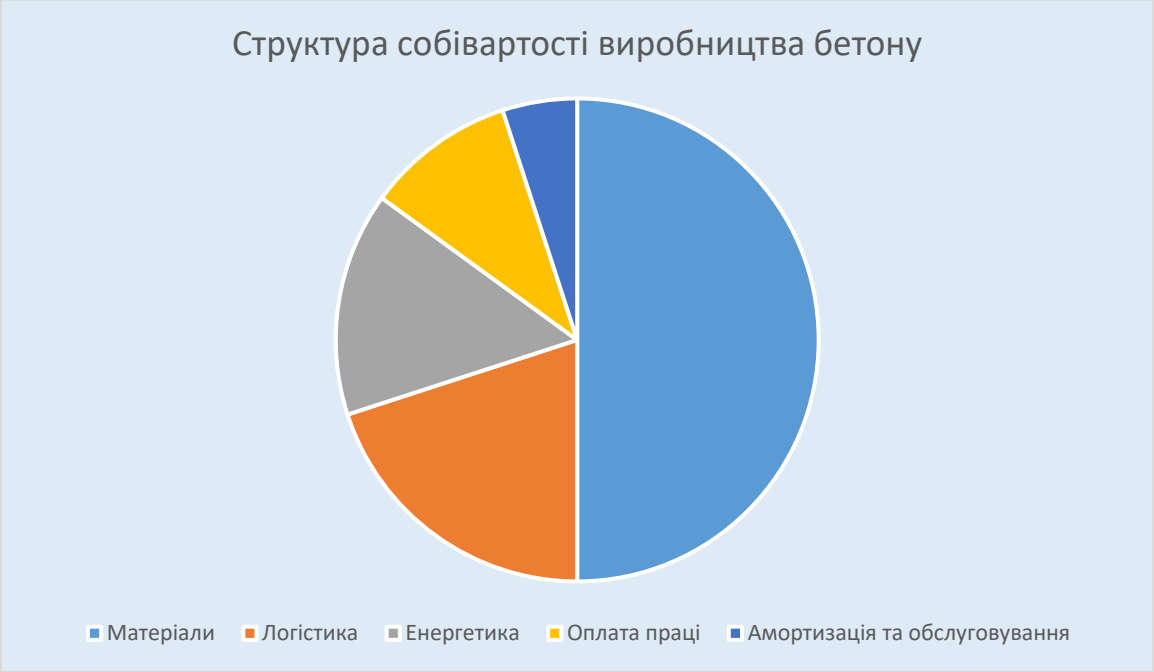


Рисунок 4.4 Структура собівартості виробництва бетону

Як демонструє структура витрат, найбільшу частку займають сировинні компоненти (щебінь, пісок, цемент), логістика та енергоресурси. Саме ці складові мають найбільший вплив на кінцеву ціну бетону, і саме в них ринок Київського регіону відчуває найбільші коливання.

Конкурентоспроможність підприємств у виробництві бетонних сумішей визначається не тільки рівнем цін чи наявністю виробничих потужностей. На тлі економічної та логістичної нестабільності, що впливають на будівельний ринок Києва і Київської області, перевага належить компаніям, здатним поєднувати технологічну стабільність, ефективні логістичні рішення, оперативність, цифрову гнучкість і високу якість продукції. ТОВ «Керрот Груп Бетон» є одним із таких підприємств, згідно з аналізом ключових ринкових показників.

Однією з основних переваг компанії є її вигідне географічне положення. Виробнича база, яка обслуговує Київ і північні райони області, такі як Вишгород, Гостомель, Ірпінь та Оболонь, розташована у центрі високого попиту, що забезпечує близькість до найактивніших зон приватного та комерційного будівництва. Завдяки місцю розташування на межі Києва та Вишгорода вдалося

значно знизити логістичні витрати й час доставки бетонних сумішей. Це важливо для сфери будівництва, де кожна хвилина впливає на властивості матеріалу.

Другий фактор успіху — висока технологічність виробничого процесу. Компанія використовує сучасне обладнання для змішування бетону, автоматизовані системи дозування компонентів і має власну лабораторію для контролю якості. Саме стабільна якість продукції незалежно від обсягів замовлень стала вагомим аргументом на користь ТОВ «Керрот Груп Бетон» серед середніх і великих замовників Києва. Мало хто з конкурентів у регіоні може похвалитися таким рівнем внутрішнього контролю якості за стандартами ДСТУ.

Ще однією сильною стороною компанії є її розвинута транспортна система. Використовуючи GPS-моніторинг, автоматичну оптимізацію маршрутів і інформацію про стан дорожнього руху в Київському регіоні, логістика стає максимально ефективною. З огляду на високий рівень завантаженості столичних доріг, швидка доставка бетонних сумішей у визначені терміни є вкрай важливою перевагою. Наявність чималого парку міксерів дозволяє одночасно виконувати великі замовлення та обслуговувати приватних клієнтів без затримок, що зміцнює репутацію компанії.

Цифровізація та клієнтоорієнтованість також відіграють важливу роль. Автоматизація процесів через CRM-систему, можливість замовлення онлайн, електронні документи та консультації через веб-платформи та месенджери значно спрощують взаємодію з клієнтами. Такий підхід не лише скорочує час оформлення замовлень, але й підвищує прозорість усіх етапів — від виробництва до доставки. Для галузі бетонних сумішей це відносно новий стандарт, який позитивно виділяє ТОВ «Керрот Груп Бетон» серед конкурентів, особливо у середньому сегменті ринку.

Гнучке ціноутворення та різноманітність каналів збуту — ще один аспект конкурентоспроможності компанії. Вона співпрацює як із великими будівельними девелоперами, так і з дрібними бригадами та приватними клієнтами. Таким чином підприємство мінімізує ризики коливання попиту та

забезпечує стабільний фінансовий результат протягом року. Крім того, ціни формуються відповідно до актуальних ринкових умов регіону та можливостей споживачів, що робить її послуги доступними навіть для малого бізнесу.

Репутація та стабільне виконання замовлень також стали важливим козирем компанії у боротьбі за довіру клієнтів. У галузі, де сезонність і ненадійність постачання.

У таблиці 4.7 наведено порівняння конкурентних позицій ТОВ «Керрот Груп Бетон» із прямими конкурентами за виробничими, логістичними та ціновими характеристиками.

Таблиця 4.7

Порівняльні конкурентні характеристики підприємств Київського регіону

Показник	Керот Груп Бетон	Конкурент А	Конкурент В	Коментар
Територіальне охоплення	Київ–Вишгород	Київ–Бровари	Київ–Ірпінь	Оптимальне
Виробнича потужність	1000–4000 м³/доб	700-2000 м³/доб	800-2500 м³/доб	Перевага
Логістика	GPS, оптимізація	GPS	Стандартна	Перевага
Асортимент	Широкий	Середній	Середній	Перевага
Лабораторія	Є	Є	Немає	Перевага
Ціновий рівень	Середній	Середній	Нижчий	Конкурентна позиція

Отже, ТОВ «Керрот Груп Бетон» утримує перевагу за більшістю параметрів, окрім масштабності та цінової політики.

Адаптивність підприємства виступає фундаментальним чинником його життєздатності та ефективної діяльності в умовах ринкової нестабільності, коли

динаміка попиту, зміни у вартості ресурсів та логістичних умов відбуваються стрімкими темпами. Для ТОВ «Керрот Груп Бетон» здатність оперативно відповідати на виклики зовнішнього середовища є однією з основних конкурентних переваг. Компанія здійснює свою діяльність у Києві та Вишгородському районі, де після 2022 року спостерігається значне коливання цін на цемент, зростання вартості пального, нерівномірний розподіл транспортного навантаження та трансформація структури попиту між приватним і комерційним будівництвом.

Ключовим інструментом реалізації адаптивності є впровадження гнучких логістичних систем та оперативне планування маршрутів доставки. Використання сучасних GPS-технологій і моніторингу дорожнього трафіку дає змогу мінімізувати час у дорозі та запобігати затримкам, що має критичне значення в індустрії будівельних матеріалів, особливо для доставки бетону. Такі інноваційні підходи дозволяють зберігати необхідну якість бетонних сумішей, забезпечуючи вчасне виконання замовлень та підвищуючи задоволеність клієнтів.

Ще одним важливим аспектом стабільної діяльності є ефективне управління запасами сировини та диверсифікація бази постачальників. У відповідь на нестійкість цін на цемент та постійні зміни у забезпеченні інертними матеріалами, характерні для періоду 2023–2024 років, підприємство активно співпрацює з декількома постачальниками, серед яких як кар’єри, так і цементні заводи. Такий підхід допомагає мінімізувати ризик перебоїв постачання чи несподіваного підвищення собівартості продукції, забезпечуючи сталий виробничий процес.

Цифровізація відіграє важливу роль у зміцненні адаптивності підприємства. Зокрема, використання CRM-систем надає можливість аналізувати динаміку замовлень, прогнозувати пікові періоди попиту та оптимізувати виробничі графіки. Крім того, цифрові інструменти значно підвищують ефективність комунікації з клієнтами, скорочують час на обробку замовлень і покращують загальну керованість бізнес-процесів.

Гнучкість також проявляється у здатності адаптуватися до змін у клієнтській структурі. У відповідь на зменшення обсягів великих комерційних проєктів підприємство переорієнтувалося на задоволення потреб приватного сектору та малого будівництва, що дозволило підтримувати стійкий обсяг замовлень незалежно від сезонних змін ринкової активності.

З огляду на вищезазначене, адаптивність ТОВ «Керрот Груп Бетон» спирається на синергію технологічної мобільності, гнучкої логістики, цифрових управлінських рішень та здатності швидко перебудовувати бізнес-модель відповідно до динаміки ринкового середовища. Це слугує запорукою стійкості компанії та її здатності функціонувати ефективно навіть у складних умовах Київського регіону.

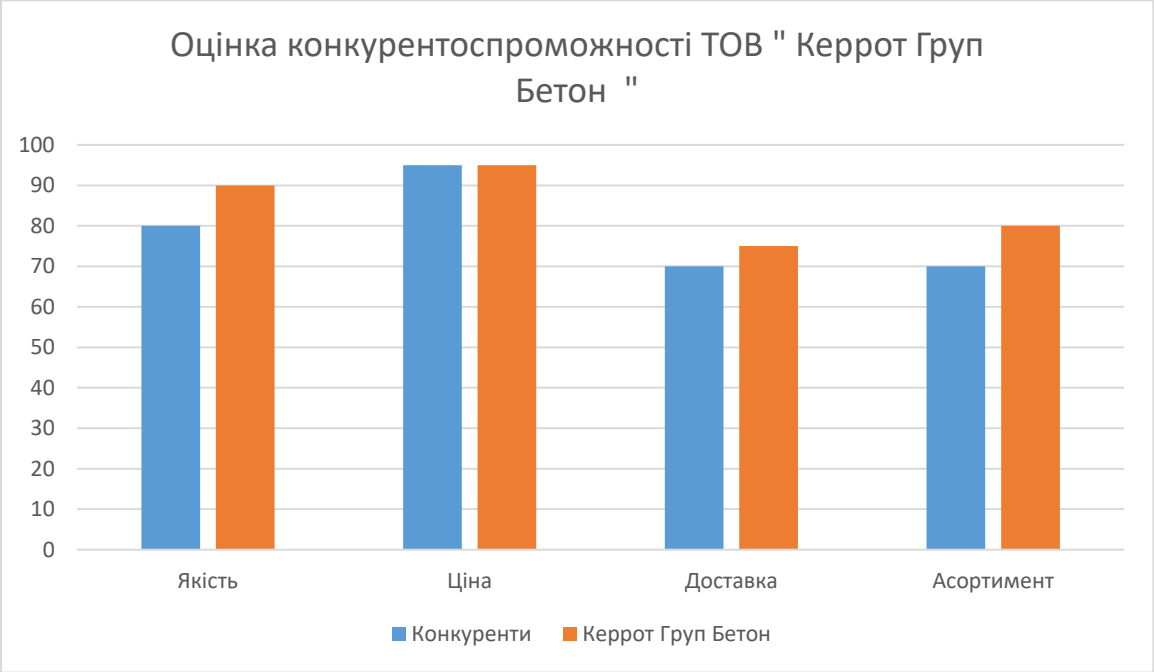


Рисунок 4.4

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Керрот Груп Бетон»

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства свідчить про те, що ТОВ «Керрот Груп Бетон» займає стабільні позиції на ринку бетонних сумішей Київщини. Компанія демонструє високу здатність адаптуватися до ринкових

коливань, вибудовує конкурентні переваги завдяки ефективній логістиці, строгому контролю якості та оптимально організованій виробничій структурі. Це забезпечує основу для подальшого розвитку підприємства та зміцнення його впливу в регіоні.

4.4 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ “ Керрот Груп Бетон ” SWOT – аналіз , порівняння з конкурентами за показниками якості, ціни, в умовах нестабільного ринку

У сучасних умовах значної ринкової невизначеності, обумовленої впливом економічних, логістичних і геополітичних чинників, конкурентоспроможність підприємства, що спеціалізується на виробництві товарного бетону, визначають здатність поєднувати технологічні ресурси, забезпечувати ефективну внутрішню організацію, підтримувати репутаційну стабільність та вдало позиціонувати себе на ринку. Ринок бетонних сумішей у Києві та Київській області вирізняється високою динамікою: ціни на матеріали постійно зростають, логістичні процеси ускладнюються, масштаби приватного будівництва збільшуються, а рівень конкуренції серед виробників бетону залишається стабільно високим. У таких умовах аналіз конкурентоспроможності

ТОВ «Керрот Груп Бетон» дозволяє ідентифікувати ключові переваги підприємства, виявити вразливі аспекти, оцінити потенційні можливості для розвитку та визначити основні загрози для його діяльності. ТОВ «Керрот Груп Бетон» здійснює свою діяльність у Києві та Вишгородському районі, який є одним із найбільш активних будівельних кластерів в Україні. У цьому регіоні одночасно формується істотний попит як з боку приватного сектору, так і від девелоперів і будівельних компаній середнього масштабу. Основними конкурентами підприємства є такі ринкові гравці, як «Ковальска Груп», «Гранд-Бетон», «Астор Груп», «Промбудцентр», а також невеликі мобільні бетонні заводи. Останні, хоча й пропонують продукцію за нижчими цінами, часто

поступаються у стабільності якості. У цій складній багатошаровій конкурентній структурі формується реальна позиція ТОВ «Керрот Груп Бетон» на ринку.

SWOT-аналіз ТОВ «Керрот Груп Бетон»

Сильні сторони підприємства

Вигідне географічне розташування виробничої бази, яка знаходиться на межі Києва та Київської області (Київ–Вишгород), дозволяє ефективно обслуговувати найбільш активні будівельні райони, такі як Оболонь, Лівий берег Києва, центральна частина міста, а також Вишгород та околиці. Це значно скорочує час на логістику, оптимізує витрати на паливо та забезпечує швидку доставку.

Високотехнологічне обладнання забезпечує стабільну якість продукції. Автоматизовані системи дозування, сучасні змішувальні вузли та власна лабораторія гарантують високий рівень контролю якості бетонних сумішей. У цьому аспекті компанія має суттєву перевагу перед невеликими виробниками, у яких лабораторний контроль часто відсутній.

Система GPS-моніторингу в поєднанні з добре організованою логістикою дає змогу оперативно реагувати на ситуацію на дорогах столиці, оптимізуючи маршрути в реальному часі. Це мінімізує ризик затримок доставки, що є критично важливим для роботи з бетоном.

Гнучка цінова політика та різноманітність клієнтської бази дозволяють компанії співпрацювати як із великими корпоративними клієнтами, так і з приватними будівельниками. Це знижує ризик залежності від одного сегмента та допомагає згладити сезонні коливання попиту.

Довіра локальних замовників і позитивна репутація підприємства сприяють високому рівню лояльності серед малих будівельних компаній та бригад. Такий підхід гарантує повторні замовлення й стабільність фінансових надходжень.

Слабкі сторони підприємства

Залежність від цін на цемент та інертні матеріали Коливання вартості сировини на ринку безпосередньо впливають на зміну собівартості продукції, що вимагає коригування цінової політики. Це, у свою чергу, може зумовити зниження обсягів замовлень через ймовірну втрату цінової конкурентоспроможності**.**

Обмеження виробничих потужностей порівняно з великими підприємствами Обсяги виробництва компанії поступаються можливостям основних ринкових гравців, таких як заводи з продуктивністю 500–600 м³ щоденно. Це унеможливлює рівноправну участь у масштабних інфраструктурних проєктах чи тендерах.

Сезонне коливання попиту та перевантаженість логістичних потужностей У літній сезон попит на продукцію значно зростає, що створює логістичні труднощі через підвищену експлуатацію автотранспортного парку. Для задоволення пікових потреб виникає необхідність додаткового залучення водіїв та оренди техніки, що збільшує операційні витрати.

Залежність від сегмента приватного сектору Хоча взаємодія з приватними клієнтами забезпечує певну стабільність у бізнес-процесах, така залежність несе ризики через нижчу прогнозованість у порівнянні з великими девелоперськими компаніями, які зазвичай укрупнюють замовлення та забезпечують більш передбачуваний попит.

Можливості розвитку

Розширення спектру послуг: включення бетонних насосів та створення спеціалізованих пакетів, орієнтованих на приватний сектор, може суттєво зміцнити конкурентну позицію компаній. Постійне зростання попиту у Києві на комплексні рішення, які включають постачання бетону, транспортування та прокачування, свідчить про необхідність оптимізації даного напрямку.

Удосконалення цифрових каналів збуту Невід'ємною умовою конкурентоспроможності стає впровадження сучасних технологічних рішень, таких як системи онлайн-замовлення, інтерактивні калькулятори розрахунку

витрат матеріалів та швидкі розрахунки ціни. Ці інструменти забезпечують клієнтам зручність і оперативність у взаємодії зі службою постачання.

Перспективи відбудови регіону після воєнного конфлікту Зважаючи на значний обсяг будівельних робіт, запланованих у таких містах Київської області, як Вишгород, Гостомель, Буча, Ірпінь та прилеглих територіях, період 2024–2028 років є критично важливим для розвитку індустрії будівельних матеріалів. Відновлення інфраструктури у цих регіонах відкриває широкі можливості для зростання.

Диверсифікація асортименту спеціалізованих бетонних сумішей Розширення виробництва високотехнологічних матеріалів, таких як морозостійкі, швидкотвердіючі та армовані бетони, відповідає зростаючим потребам малого та середнього будівельного сегменту. Значний інтерес до таких сумішей підтверджує їхній потенціал як ключового елемента успішної бізнес-стратегії.

Загрози

Нестабільність на ринку цементу та зростання вартості пального Це становить одну з найбільших загроз для бетонних підприємств Київщини, впливаючи на їхню рентабельність та стійкість.

Зростаюча конкуренція з боку мобільних міні-заводів Мобільні виробники часто вдаються до демпінгу, що дозволяє їм відбирати частину ринку, особливо в період пікового попиту на продукцію.

Логістичні виклики: затори, ремонти доріг, обмеження руху Дані проблеми особливо впливають на транспортування за маршрутами Київ–Вишгород та Київ–Ірпінь, створюючи додаткові труднощі для постачальників.

Зниження платоспроможності окремих клієнтів Сегмент приватного будівництва залишається вразливим до змін економічної ситуації, що негативно позначається на попиті у цій категорії.

Розширення асортименту спеціалізованих сумішей Рішення із застосуванням морозостійких, швидкотвердіючих і армованих бетонів стають дедалі популярнішими, особливо серед малого та середнього будівництва.

Підсумкова матриця стратегічної позиції ТОВ «Керрот Груп Бетон»

Сильні сторони – створюють можливості

Слабкі сторони – активізують загрози

Таблиця 4.8

Матриця стратегічної позиції ТОВ «Керрот Груп Бетон»

Компонент	Стратегічний зміст	Вплив на розвиток
Гегографічна перевага	Київ–Вишгород	+ збільшення попиту
Логістика	GPS, швидкість доставки	+ висока повторність замовлень
Якість	Сертифікати, лабораторія	+ робота з корпоративними клієнтами
Потужність	1000-4000 м³/добу	+ обмежує великих підрядників
Конкуренти	Демпінг міні-заводів	– тиск на маржу
Ринок	Відбудова Київщини	+ великий фронт робіт

SWOT-аналіз у нетрадиційному форматі показує, що ТОВ «Керрот Груп Бетон» забезпечує свою конкурентоспроможність не за рахунок одного фактора, а завдяки збалансованому поєднанню технологічних, логістичних та репутаційних переваг. Компанія має міцну стратегічну основу, яка дає змогу ефективно адаптуватися до змін ринку, трансформувати зовнішні можливості у приріст замовлень і результативно долати конкуренцію як з боку великих виробників, так і дешевших мобільних міні-заводів.

РОЗДІЛ 5. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ “ КЕРОТ ГРУП БЕТОН

5.1 Оцінка ключових ризиків діяльності підприємства в умовах нестабільного ринку бетонних сумішей

ТОВ «Керрот Груп Бетон» входить до групи компаній CARROT, яка спеціалізується на виробництві та доставці бетону, розчинів, щебеню та піску в Києві та Київській області. За даними відкритих реєстрів, пов’язана компанія ТОВ «КЕРРОТ БЕТОН» (код ЄДРПОУ 41329037), що працює у тому ж бізнес-напрямі (основний КВЕД 23.63 – «Виробництво бетонних розчинів, готових для використання»), зареєстрована у Києві в 2017 році, має статутний капітал 20 тис. грн, а виручка за 2024 рік склала 167,38 млн грн, при чистому прибутку близько 2,14 млн грн і активах майже 99,5 млн грн [55] .

Згідно з офіційним сайтом групи CARROT, виробнича й логістична інфраструктура компанії включає ключові майданчики: у м. Київ (вул. Клеманська, 1 і вул. Канальна, 1) та у м. Вишгород (вул. Дніпровська, 15), а також власний парк автобетонозмішувачів та лабораторію для контролю якості бетону [56] . Така структура дозволяє підприємству працювати як з великими девелоперами столиці, так і з приватними забудовниками у Вишгороді та навколишніх громадах, але одночасно формує специфічний набір ризиків, які необхідно системно оцінювати.

Зовнішнє середовище для ТОВ «Керрот Груп Бетон» залишається нестабільним. Ринок будівництва та реконструкції в Україні, за оцінками аналітичних компаній, у 2024 році демонстрував значне зростання – у І кварталі 2024 року обсяги виконаних будівельних робіт зросли на понад 50 % порівняно з попереднім роком, але на фоні триваючої війни та структурних змін у попиті [57] . Водночас споживання цементу в Україні, за даними галузевих досліджень, стабілізувалося на рівні близько 6–6,3 млн тонн у 2023–2024 роках, що майже вдвічі менше довоєнних обсягів [58] . Це означає, що попит є, але ринок

знаходиться у «воєнному» режимі – з високою волатильністю та нерівномірністю завантаження потужностей.

У таких умовах для ТОВ «Керрот Груп Бетон» критично важливо не просто фіксувати факти ризиків, а й будувати системну карту ризиків із пріоритетами, зонами найвищої вразливості та заходами реагування/ Для аналізу доцільно згрупувати ризики підприємства за основними блоками: ринкові, сировинні, логістично-операційні, фінансові, технологічні, кадрові, регуляторно-правові та воєнні. Це дозволяє побачити не лише окремі загрози, а й структуру загального ризикового профілю.

Таблиця 5.1 узагальнює основні групи ризиків, що впливають на діяльність ТОВ «Керрот Груп Бетон», розподіляючи їх за змістом та джерелами виникнення. Представлена інформація дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які формують нестабільність виробничо-логістичних процесів підприємства.

Таблиця 5.1

Основні групи ризиків ТОВ «Керрот Груп Бетон»

Група ризиків	Зміст	Джерело виникнення
Ринкові	Коливання попиту на бетон, конкуренція	Зміни обсягів будівництва у Києві й області, агресивні цінові стратегії конкурентів
Сировинні	Ціни/доступність цементу, щебеню, піску	Падіння/відновлення ринку цементу, ріст цін на енергоносії
Логістично-операційні	Доставка бетону, збої в роботі техніки	Затори у Києві, стан доріг, ризики простоїв техніки

Фінансові	Ліквідність, маржа, дебіторська заборгованість	Висока частка відстрочених оплат від девелоперів
Технологічні	Вихід з ладу вузлів, застаріле обладнання	Інтенсивне навантаження на бетонозмішувальні вузли та автопарк
Кадрові	Дефіцит кваліфікованих працівників	Міграція, конкуренція за водіїв міксерів, майстрів
Регуляторно-правові	Зміни норм ДБН, податкових правил	Оновлення будівельних норм, посилення екологічних вимог
Воєнні та форс-мажорні	Обстріли, блекаути, блокування логістики	Пошкодження інфраструктури, перебої з електрикою

Аналіз таблиці 5.1 свідчить, що найбільшу загрозу для підприємства становлять ринкові, сировинні та логістично-операційні ризики, посилені воєнними умовами. Це вимагає удосконалення системи управління ризиками та впровадження адаптивних стратегічних рішень.

Ринкові ризики для ТОВ «Керрот Груп Бетон» напряму пов’язані з динамікою будівельного ринку Києва та Київської області. За даними аналітичних ресурсів, у 2024 році обсяги введеного в експлуатацію житла в Києві збільшилися більш ніж на 36 %, у Київській області – майже на 18 % у порівнянні з 2023 роком, що свідчить про відновлення активності на ринку житлового будівництва [59] . З одного боку, це створює сприятливе тло для бетонних виробників; з іншого – ринок залишається чутливим до будь-яких загострень безпекової ситуації, що може миттєво «заморозити» будівельні майданчики.

Додатковим викликом виступають сировинні ризики. Ринок цементу в Україні, за оцінками галузевих асоціацій, у 2022 році пережив різке падіння, але у 2023–2024 роках вийшов на стабілізаційний рівень 6–6,5 млн тонн

внутрішнього споживання, тобто приблизно половину довоєнного [58]. Паралельно дослідження фіксують суттєве зростання собівартості виробництва цементу через подорожчання електроенергії, палива та перевезень [57]. Це означає, що ТОВ «Керрот Груп Бетон» працює в умовах підвищеної волатильності цін на головну сировину, а різкі стрибки можуть різко вдарити по маржі.

Щоб формалізувати ці ризики, доцільно використати матричний підхід – оцінити ймовірність настання ризику та силу його впливу на підприємство.

У таблиці 5.2 наведено оцінку інтенсивності впливу різних типів ризиків на операційну стабільність підприємства.

Таблиця 5.2

Оцінка ймовірності та впливу ключових ризиків для ТОВ «Керрот Груп Бетон»

Ризик	Ймовірність (1–5)	Вплив (1–5)
Падіння будівельної активності	3	5
Стрибок цін на цемент	4	4
Перебої з постачанням інертних	3	4
Логістичні затримки (затор, дорога)	5	3
Блекаути / перебої з електроенергією	3	4
Відтік кваліфікованих кадрів	3	3
Зміни в податковому/регуляторному полі	2	3
Обстріли / воєнні загрози	3	5

З таблиці видно, що найвищий інтегральний рівень ризику мають сировинні (ціна цементу) та логістичні ризики, а також потенційне падіння будівельної активності у разі загострення безпекової ситуації.

Особливістю ТОВ «Керрот Груп Бетон» є наявність виробничих майданчиків як у Києві, так і у Вишгороді, що з одного боку зменшує логістичне плече до об'єктів у північній частині Київської агломерації, а з іншого – ускладнює координацію між вузлами [56] .

Логістичні ризики включають:

- затори на в'їздах/виїздах із Києва та Вишгорода, особливо у години пік
- сезонні обмеження на рух вантажного транспорту
- можливі пошкодження доріг через воєнні дії або інтенсивну експлуатацію
- необхідність суворого дотримання часових вікон доставки бетону (через обмежений час тужавіння).

При цьому наявність власного автопарку та оптимізація маршрутів (що заявлено як перевага групи CARROT) частково пом'якшує дані ризики, але повністю не усуває їх.

Технологічні ризики пов'язані з:

- зношенням бетонозмішувального обладнання при високому навантаженні;
- потребою регулярного калібрування дозувального обладнання;
- можливістю простоїв через поломку вузла в «піковий» сезон.

Наявність власної лабораторії якості, зазначена на сайті CARROT, знижує ймовірність випуску неякісного бетону, але не усуває ризику людської помилки чи раптових збоїв у системі [56] .

За фінансовими показниками ТОВ «Керрот Груп Бетон » демонструє досить великий оборот (понад 167 млн грн виручки за 2024 рік), однак при порівняно невеликому чистому прибутку (≈2,14 млн грн), що свідчить про невисоку маржу в умовах високої конкуренції та зростання витрат [55] . Це

робить компанію чутливою до будь-яких різких змін собівартості або падіння обсягів реалізації.

Фінансові ризики:

- тиск на рентабельність через ріст цін на цемент, енергоносії, паливо;
- ризики неплатежів або затримки оплат від будівельних компаній;
- потреба у постійному оновленні автопарку та обладнання за умов обмеженого прибутку.

Репутаційні ризики тісно пов’язані з якістю продукції та своєчасністю доставки. На ринку Київщини, де замовники активно користуються онлайн-оглядами й відгуками, кілька невдалих поставок бетону можуть призвести до втрати значної частини потенційних клієнтів.

Умовна структура ризиків ТОВ «Керрот Груп Бетон» (у відсотках впливу)



Аналіз структури ризиків показує, що для ТОВ «Керрот Груп Бетон» критично важливо не лише ідентифікувати загрози, але й вибудувати практичні підходи до їх мінімізації. Як видно з таблиці 5.3, найбільш вразливими для компанії є саме ті ризики, які пов’язані із зовнішніми чинниками — ринком, сировиною та логістикою. Ринкові коливання та нестабільність темпів будівництва на Київщині створюють потребу в ширшій клієнтській базі, тому диверсифікація замовлень стає одним із ключових напрямів управління ризиками.

Сировинні ризики напряму залежать від ціни цементу, щебеню та палива, що постійно змінюється. Саме тому підприємству важливо працювати одразу з кількома постачальниками та формувати довгострокові договори, щоб захистити себе від різких коливань. Логістично-операційні ризики, характерні для Києва та Вишгорода, вимагають впровадження сучасних інструментів управління доставкою: GPS-моніторингу, оптимізації маршрутів, чіткої координації між вузлами та наявності резервної техніки.

Технологічні ризики стосуються справності обладнання та якості бетону. Саме тому регулярне обслуговування бетонозмішувального вузла, своєчасні ремонти та лабораторний контроль стають необхідними умовами безперебійної роботи. Кадрові ризики також не менш важливі: дефіцит водіїв міксерів та технічних фахівців у Київському регіоні означає, що підприємству потрібно працювати над мотиваційними програмами, навчанням і стабільними умовами для працівників.

Фінансові й регуляторні ризики залишаються системними — зростання вартості енергії, нові вимоги до якості та екології, можливі податкові зміни. Для їх зниження необхідні чіткі фінансові плани, контроль дебіторської заборгованості, модернізація обладнання та постійний моніторинг регуляторних оновлен

Загалом таблиця 5.3 демонструє, що ключ до стійкості ТОВ «Керрот Груп Бетон» полягає не лише у виявленні проблем, а й у побудові системи управління, яка поєднує оперативні дії (логістика, техніка, якість) та стратегічні рішення (постачання, фінанси, персонал). Саме така інтегрована модель дозволяє підприємству працювати впевнено навіть у нестабільних умовах Київського ринку бетонних сумішей.

Таблиця 5.3

Основні ризики ТОВ «Керрот Груп Бетон» та підходи до їх мінімізації

Група ризиків	Типові прояви для CARROT (Київ–Вишгород)	Напрями управління
Ринкові	Нерівномірне завантаження потужностей, залежність від великих забудовників	Диверсифікація клієнтів (B2B+B2C), робота з приватною забудовою
Сировинні	Ріст цін на цемент, залежність від кількох постачальників	Довгострокові контракти, пошук альтернативних постачальників
Логістично-операційні	Затори, затримки доставки, простої техніки	GPS-моніторинг, оптимізація маршрутів, резервний автопарк
Фінансові	Низька маржа, касові розриви	Планування грошових потоків, робота з банками, контроль дебіторки
Технологічні	Поломки обладнання, ризики браку	Регулярний сервіс, модернізація вузлів, лабораторний контроль
Кадрові	Нестача водіїв, технічного персоналу	Мотиваційні програми, навчання, утримання ключових працівників
Військові та форс-мажорні	Блекаути, пошкодження доріг, зупинка будівництва	Генератори, резервні схеми постачання, гнучке планування

Поєднання зовнішніх та внутрішніх ризиків підтверджує потребу у комплексній системі управління ризиками, орієнтованій на підвищення стійкості.

Таким чином, діяльність ТОВ «Керрот Груп Бетон» у Києві та Вишгороді відбувається в умовах складного й багаторівневого ризикового середовища.

Найбільш вагомими для підприємства є ринкові та сировинні ризики, а також логістично-операційні ризики, пов’язані з особливостями доставки бетону в умовах великого міста та приміської зони. Додатковий тиск створюють фінансові, технологічні та воєнні ризики, які можуть суттєво впливати на стабільність роботи.

Разом з тим, наявність у групи CARROT власних виробничих майданчиків у Києві та Вишгороді, власного автопарку й лабораторії якості, а також уже сформованої клієнтської бази дає можливість будувати активну ризик-орієнтовану стратегію – не лише реагувати на загрози, а й завчасно готувати сценарії дій для різних варіантів розвитку ринку бетонних сумішей у столичному регіоні.

5.2 Розробка заходів щодо вдосконалення системи стратегічного розвитку ТОВ “ Керот Груп Бетон ”

Ефективний стратегічний розвиток підприємства бетонної галузі у Києві та Київській області неможливий без системної роботи над модернізацією технологічної бази, оптимізацією логістики, цифровою трансформацією бізнес-процесів та посиленням фінансової стійкості. ТОВ «Керрот Груп Бетон», яке працює у Києві та Вишгороді, має значні перспективи для розвитку, проте функціонує в умовах нестабільного ринку, де попит, логістичні умови та ціни на сировину можуть змінюватися дуже швидко. Саме тому підприємству потрібні комплексні заходи, що дозволять посилити стійкість бізнесу та сформувати довгострокові конкурентні переваги.

Одним із ключових напрямів удосконалення є модернізація виробничих потужностей. Для бетонного підприємства стабільність рецептури, точність дозування, якість інертних матеріалів та контроль вологості мають вирішальне значення. Згідно з сучасними тенденціями, найуспішніші бетонні заводи Києва активно переходять на автоматизовані системи управління виробництвом, використовують датчики вологості, впроваджують європейські підходи до

лабораторного контролю. Для ТОВ «Керрот Груп Бетон» це означає необхідність оновлення ряду виробничих елементів, включно з системами подачі цементу, устаткуванням для зимового підігріву інертних матеріалів та автоматичними системами корекції складу бетону.

На сучасному етапі розвитку будівельної галузі Київського регіону підприємства, що працюють на ринку товарних бетонних сумішей, стикаються з необхідністю швидкої адаптації до мінливих умов. Це стосується не лише коливань попиту чи нестабільності сировинних ринків, а й високих вимог споживачів до якості, швидкості доставки та технологічності виробничих процесів. Для ТОВ «Керрот Груп Бетон» питання стратегічного вдосконалення є ключовим, оскільки компанія працює у середовищі жорсткої конкуренції, де перевагу отримують ті виробники, які здатні оперативно реагувати на зовнішні виклики, впроваджувати інноваційні рішення та будувати ефективні комунікації з клієнтами. Саме тому розробка заходів щодо вдосконалення системи стратегічного розвитку підприємства є критичним чинником його довгострокової стійкості та зростання.

У таблиці 5.4 узагальнено ключові стратегічні інструменти, що застосовуються підприємствами бетонної галузі для мінімізації ризиків та підвищення ефективності.

Таблиця 5.4

Порівняння технологічних можливостей ТОВ «Керрот Груп Бетон» з рекомендованим рівнем розвитку

Напрям	Поточний рівень	Рекомендований рівень	Очікуваний ефект
Автоматизація дозування	Повна автоматизація	Повна автоматизація	Зменшення похибки рецептур на 25–30 %

Контроль інертних	Датчики вологості	Датчики вологості	Підвищення стабільності якості
Лабораторія	Присутня	Розширена	Зменшення рекламацій
Робота взимку	Підігрів інертних	Підігрів інертних	Стабільність поставок у холодний сезон
Логістичний контроль	Повний GPS-контроль	Повний GPS-контроль	Зменшення затримок доставки

Застосування цифрової логістики, автоматизованих систем дозування та диверсифікації постачання забезпечує найвищий потенціал зниження ризиків.

Другим важливим напрямом є вдосконалення логістики. Київ і Вишгород — складні в транспортному плані регіони. Постійні затори, ремонт доріг, тимчасові блокування руху створюють ризики несвоєчасної доставки бетонної суміші. Цей фактор особливо критичний, оскільки бетон має обмежений час транспортування, і будь-яке відхилення від графіка може призвести до втрати якості. Оптимальним рішенням для ТОВ «Керрот Груп Бетон» є впровадження динамічного планування маршрутів на основі даних про трафік, а також інтеграція GPS-навігації нового покоління, яка дозволить прогнозувати можливі затримки та оперативно змінювати маршрут.

Підприємству також доцільно запровадити «вікна доставок» — чіткі часові інтервали для кожного замовника, що дозволяє зменшити хаотичність черг, уникнути простоїв і рівномірно завантажувати виробництво протягом дня. Додатковим напрямом має стати розширення автопарку бетонозмішувачів, оскільки на практиці нестача техніки є одним із найпоширеніших чинників зриву строків подачі бетону.

Таблиця 5.5

Напрями вдосконалення логістики ТОВ «Керрот Груп Бетон»

Напрям	Суть вдосконалення	Очікуваний результат
GPS-моніторинг	Інтелектуальне планування маршрутів	-20–25 % затримок
Вікна доставок	Чіткі часові інтервали	менше скупчення техніки
Резервні маршрути	Планування альтернативних шляхів	мінімізація впливу ДТП
Контроль автопарку	Аналіз роботи міксерів	економія палива 8–12 %
Нові міксери	Збільшення кількості техніки	Більша пропускна здатність

Найбільшу ефективність демонструють заходи, пов’язані з оптимізацією логістики та модернізацією виробництва.

Ще одним стратегічним напрямом є цифровізація. Частка замовлень бетону через інтернет постійно зростає, особливо у сегменті приватних клієнтів. ТОВ «Керрот Груп Бетон» має можливість підвищити конкурентоспроможність шляхом впровадження онлайн-калькулятора бетону, системи миттєвого онлайн-замовлення, автоматичного розрахунку вартості доставки, чат-ботів для консультацій та CRM-системи для роботи з клієнтською базою.

Важливим питанням стратегічного розвитку є й управління клієнтами. Ринок Києва характеризується високою конкуренцією, тому підприємству потрібно працювати не лише над залученням, а й над утриманням клієнтів. Оптимальним рішенням є сегментація клієнтів за типом замовлень і розробка окремих підходів для великого, середнього та приватного секторів.

У таблиці 5.6 подано сегментацію клієнтів ТОВ «Керрот Груп Бетон», що дозволяє виокремити ключові групи споживачів за масштабом будівельних робіт та характером замовлень. Для кожного сегмента представлено відповідні

стратегічні підходи, які забезпечують ефективну взаємодію та підвищують якість обслуговування.

Таблиця 5.6

Сегментація клієнтів ТОВ «Керрот Груп Бетон»

Сегмент	Особливості	Стратегійний підхід
Великі забудовники	Великі обсяги, регулярність	Довгострокові контракти
Приватні підрядники	Середні обсяги будівництва	Гнучкі умови, швидка доставка
Приватні клієнти	Нерегулярні маленькі замовлення	CRM, консультації, онлайн-замовлення

Аналіз таблиці свідчить, що адаптація стратегії до потреб кожного сегмента клієнтів підвищує конкурентоспроможність підприємства та сприяє формуванню стійких партнерських відносин.

Окремої уваги потребує питання фінансової стійкості. Згідно з даними відкритих реєстрів, у 2023 році ТОВ « Керрот Груп Бетон » (споріднена структура) отримало близько 167 млн грн доходу, але чистий прибуток становив лише 2,14 млн грн [56] . Це свідчить про низьку маржинальність бізнесу, що є характерним для бетонної галузі Києва.

Щоб посилити фінансову стійкість, підприємству потрібно мінімізувати касові розриви, працювати над зниженням логістичних витрат, оптимізувати закупівлі сировини, а також укладати корпоративні договори, які гарантують планові обсяги відвантажень протягом року.

Загалом сукупність запропонованих заходів дозволяє зміцнити позиції ТОВ «Керрот Груп Бетон» на ринку Київщини, сформувати стабільну клієнтську базу, покращити якість виробництва, оптимізувати логістику та забезпечити вищу рентабельність діяльності. Інтеграція технологічних, логістичних,

цифрових та фінансових рішень створює надійну основу для стратегічного розвитку підприємства в умовах нестабільного ринку бетонних сумішей.

5.3 Система охорони праці та безпеки життєдіяльності на підприємстві в контексті стратегічного розвитку

Система охорони праці та безпеки життєдіяльності на підприємствах бетонної галузі займає ключове місце у забезпеченні безперервної діяльності, зниженні виробничих ризиків і захисті здоров'я працівників. Для ТОВ «Керрот Груп Бетон», що реалізує повний цикл виробництва — від обробки інертних матеріалів і створення рецептур до транспортування бетону на будівельні майданчики — питання охорони праці має особливе значення. Характер роботи підприємства, який включає використання важкої техніки, управління великими матеріальними потоками та високу інтенсивність процесів, передбачає наявність численних потенційних ризиків: механічних, хімічних, електротехнічних, температурних, логістичних та організаційних.

Дотримання норм безпеки стає особливо важливим в умовах нестабільності ринку та зростання масштабів будівництва у Київському регіоні, зокрема в районах Вишгорода, Бучі, Ірпеня, Бориспіля та Оболонського району столиці. Розвиток підприємства в довгостроковій перспективі неможливий без впровадження сучасної цифровізованої системи охорони праці, яка не лише відповідатиме законодавчим вимогам, але й дозволить закріпити репутацію надійного та відповідального виробника, створюючи додаткові конкурентні переваги.

Нормативно-правова база охорони праці на підприємстві

Організація системи охорони праці на ТОВ «Керрот Груп Бетон» здійснюється відповідно до:

- Закону України «Про охорону праці»;
- Кодексу законів про працю України;
- ДСТУ EN 206:2018 «Бетон. Технічні вимоги»;

- ДБН А.3.2-2-2009 «Охорона праці і промислова безпека»;
- Наказів Держпраці щодо безпечної експлуатації будівельних машин;
- Внутрішніх інструкцій підприємства з охорони праці, пожежної безпеки та безпечної експлуатації обладнання.

Підприємство розробило власні стандарти безпеки, що регулюють порядок роботи з бетонозмішувальними установками, автотранспортом, хімічними добавками, системами підігріву інертних матеріалів, а також порядок проведення навантажувально-розвантажувальних операцій.

У таблиці подано основні види небезпечних виробничих факторів на підприємстві ТОВ «Керрот Груп Бетон», їх зміст та потенційні наслідки для працівників. Вона систематизує ключові ризики, пов’язані з експлуатацією техніки, впливом шкідливих речовин, температурними умовами та організаційними помилками.

Таблиця 5.7

Основні небезпечні фактори на виробництві ТОВ «Керрот Груп Бетон»

Категорія ризику	Сутність ризику	Потенційні наслдіки	Рівень критичності
Механічні	Робота з міксерами, конвеєрами, навантажувачами	Травми, забої, переломи	Високий
Хімічні	Контакт із цементом, добавками, пилом	Опіки, алергічні реакції, захворювання легень	Середній
Електротехнічні	Робота з електродвигунами та системами підігріву	Ураження струмом, пожежі	Середній

Температурні	Робота в умовах низьких/високих температур	Переохолодження/перегрів	Середній
Логістичні	Ризики ДТП під час доставки	Травми, пошкодження техніки	Високий
Організаційні	Порушення технологічних інтервалів, стрес	Помилки у виробництві, зниження якості	Середній

Аналіз таблиці показує, що найбільш критичними є механічні та логістичні ризики, оскільки вони несуть найвищу загрозу травматизму. Це підкреслює необхідність посилення контролю безпеки та впровадження превентивних заходів на виробництві.

Представлений на рисунку 5.1 інформаційний аналіз відображає ключові категорії ризиків, що виникають на різних етапах виробничого процесу підприємства: від стадії змішування та лабораторного контролю до етапів транспортування й завантажувальних операцій. Пропонована візуалізація дозволяє чітко визначити найбільш критичні небезпеки, включаючи механічні, хімічні, логістичні, організаційні та температурні ризики, а також ідентифікувати технологічні зони, де ці ризики мають найбільший прояв. Такий підхід не лише підвищує ефективність аналізу, а й сприяє розробці цілеспрямованих заходів для посилення охорони праці.



Рисунок 5.1

Візуалізація ризиків у виробничому процесі

ТОВ «Керрот Груп Бетон» уже впровадило базові заходи безпеки: щорічні інструктажі, медичні огляди, журнали обліку, контроль технічного стану обладнання. Однак у контексті стратегічного розвитку необхідним є формування системи нового покоління — інтегрованої, цифрової, адаптивної та профілактичної. Ключові напрями вдосконалення

1. Цифровізація безпеки:
   - онлайн-журнал небезпечних подій
   - датчики відкриття люків, блокування механізмів
   - електронні картки допуску для водіїв міксерів.
2. Модернізація засобів індивідуального захисту**:**
   - нові респіратори від цементного пилу;
   - термостійкі комбінезони для зимових робіт;
   - захисні щитки для роботи з хімічними добавками.
3. Підвищення культури безпеки через навчання:
   - щомісячні практичні тренінги;

- навчання водіїв міксерів щодо технологічних вікон доставки;

4. Система раннього попередження аварій :
   - контроль вібрацій двигунів;
   - датчики перегріву змішувачів;
   - автоматизовані попередження про перевантаження.

Таблиця 5.8

Система управління охороною праці ТОВ «Керрот Груп Бетон»

Напрям	Заходи	Очікуваний ефект
Контроль виробничого обладнання	Автоматичний моніторинг, діагностика	Зменшення аварійності на 30%
Логістична безпека	GPS-контроль, аналітика маршрутів	Сниження ДТП на 25%
Навчання персоналу	Інструктаж	Підвищення дисципліни та відповідальності
Хімічна безпека	Нові респіратори, захист очей	Зменшення алергічних реакцій
Охорона праці лабораторії	Автоматизація дозування	Мінімізація контакту з цементом

Отже, аналіз таблиці 5.8 свідчить, що підприємство комплексно підходить до управління охороною праці, поєднуючи технічні, організаційні та превентивні заходи. Такий підхід забезпечує зниження аварійності, підвищення дисципліни та створення безпечних умов праці для всіх категорій персоналу.

Сучасні тенденції показують, що безпечні підприємства є більш продуктивними, технологічно дисциплінованими та привабливими для інвесторів. Для ТОВ «Керрот Груп Бетон» важливо не лише дотримуватися вимог закону, а й будувати модель безпеки як стратегічну складову:

- Охорона праці → знижує витрати на простої.
- Охорона праці → підвищує якість продукції.

- Охорона праці → покращує ділову репутацію.
- Охорона праці → мінімізує ризики штрафів і перевірок.

У Київському регіоні, де конкуренція серед бетонних заводів висока, наявність сертифікованої та сучасної системи безпеки стає елементом конкурентоспроможності.

Проведений аналіз системи охорони праці на ТОВ «Керрот Груп Бетон» показав, що підприємство працює в умовах підвищеного виробничого та логістичного ризику, властивого бетонній галузі. Основними загрозами є експлуатація важкого обладнання, транспортування бетонних сумішей, вплив цементного пилу та хімічних добавок, а також сезонні температурні коливання. Попри це, компанія забезпечує базовий рівень безпеки відповідно до чинних українських стандартів, проводить інструктажі, контролює технічний стан устаткування й оснащує працівників засобами індивідуального захисту.

Водночас для стратегічного розвитку підприємству необхідний перехід до сучаснішої, технологічно прогресивної системи безпеки. Особливу увагу пропонується приділити цифровізації моніторингу, впровадженню автоматизованих систем попередження несправностей, модернізації засобів індивідуального захисту, покращенню логістичної безпеки та регулярному навчанню персоналу.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі детально досліджено особливості стратегічного розвитку підприємства бетонної галузі в умовах нестабільного ринку на прикладі ТОВ «Керрот Груп Бетон». У ході роботи було всебічно проаналізовано теоретичні підходи, ринкові тенденції та товарознавчі характеристики продукції, а також визначено практичні інструменти для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Виконання поставлених завдань дозволило сформувати цілісне бачення сучасного стану галузі та запропонувати дієві напрями її стратегічного розвитку.

Перше завдання — дослідити теоретичні засади стратегічного розвитку підприємств бетонної галузі. Дослідження базувалося на аналізі сучасних концепцій управління, використанні інструментів стратегічного аналізу, таких як SWOT-аналіз, матриця BCG, моделі Портера, а також оцінці конкурентного середовища і методиках розробки довгострокових стратегій. У ході роботи встановлено, що підприємства, які діють у сфері бетонної індустрії, мають приділяти увагу не лише розвитку виробничих потужностей, але й впровадженню цифрових технологій, підвищенню логістичної гнучкості, ефективному управлінню ризиками та орієнтації на потреби клієнтів. Теоретичні моделі стратегічного розвитку демонструють, що основними чинниками формування конкурентних переваг для таких підприємств є інноваційність виробничих процесів, оптимізація ланцюга постачання, раціональне управління витратами та професійне управління персоналом.

Друге завдання — проаналізувати сучасний стан ринку бетонних сумішей в умовах нестабільності. Дослідження було проведено на основі аналізу ринкових змін у місті Київ та Київській області. Встановлено, що після 2022 року ринок характеризується значними змінами у структурі попиту, підвищенням ролі приватного сектору в забудові, активним процесом відновлення пошкоджених територій, а також загостренням конкуренції між виробниками різного масштабу. Особливо важливим аспектом виявилася залежність вартості

бетонних сумішей від цін на цемент, енергоносії та паливо, що спричиняє нестабільність у формуванні собівартості продукції. Аналіз логістичних чинників засвідчив ключову роль транспортної інфраструктури Києва та області у створенні конкурентних переваг, оскільки можливість забезпечити доставку бетону у встановлені технологічні вікна є критично важливою для збереження його свіжості та необхідних технологічних характеристик. Крім того, було зафіксовано понад 30-відсоткове зростання попиту на бетон у приватному секторі, що створює сприятливі умови для розвитку середніх підприємств, зокрема таких як ТОВ «Керрот Груп Бетон».

Третє завдання — здійснити комплексне товарознавче дослідження бетонних сумішей та оцінити їх конкурентні переваги — також було успішно виконане. Розглянуто товарознавчі характеристики бетонів різних марок (В10–В40), їх фізико-механічні властивості, можливі сфери використання та основні технологічні вимоги. Порівняння продукції провідних виробників Київського регіону дало змогу визначити ключові конкурентні переваги ТОВ «Керрот Груп Бетон». Серед них: стабільна якість, забезпечена сучасними змішувальними установками, наявність власної лабораторії контролю, використання спеціальних добавок для підвищення морозостійкості та рухливості, а також гнучкість у створенні рецептури, адаптованої до потреб конкретного об’єкта. Важливим висновком є виявлення оптимального співвідношення «ціна–якість–оперативність», що дозволяє підприємству успішно конкурувати в сегменті приватного й малого комерційного будівництва.

Четверте завдання — розробити пропозиції щодо формування ефективної стратегії розвитку підприємства — було реалізовано через комплекс стратегічних рекомендацій, спрямованих на зміцнення позицій ТОВ «Керрот Груп Бетон» в умовах нестабільності. У даному дослідженні було запропоновано комплекс заходів для оптимізації та модернізації операційної діяльності підприємства. Зокрема, акцент зроблено на поглибленні цифровізації виробничих і логістичних процесів, розширенні автопарку з метою забезпечення більшої швидкості та ефективності доставки, впровадженні CRM-систем для

персоналізованого підходу до взаємодії з клієнтами, а також посиленні маркетингової активності в сегментах B2C і B2B. Особливу увагу приділено управлінню ризиками, що включає використання сценарного моделювання, диверсифікацію каналів постачання цементу, впровадження енергоефективних технологій на виробництві та створення резервів інертних матеріалів. Окремо наголошено на важливості інтеграції системи охорони праці в загальну стратегічну модель розвитку підприємства. Це рішення спрямоване на підвищення стабільності його роботи, покращення корпоративної репутації та посилення відповідальності перед суспільством.

Результати дослідження демонструють, що ТОВ «Керрот Груп Бетон» володіє значним потенціалом для розвитку в процесі післявоєнної відбудови Київського регіону. Компанія має конкурентоспроможні технологічні можливості, ефективну логістичну систему, стабільну якість продукції та злагоджену організаційну структуру. Водночас нестабільна ситуація на ринку потребує подальшого вдосконалення діяльності, включаючи модернізацію виробничих процесів, впровадження цифрових технологій і активну роботу з управління ризиками.

Аналізуючи, можна зробити висновок, що стратегічний розвиток підприємства у сфері бетонного виробництва має базуватися на інтеграції інноваційних технологій, оптимізації логістики, ретельному вивченні ринкових умов і дотриманні високих стандартів безпеки. Впровадження запропонованих змін дозволить ТОВ «Керрот Груп Бетон» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити рівень конкурентоспроможності та забезпечити стабільну діяльність у динамічних і часто непередбачуваних умовах Києва та регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багрова І. В., Ковальчук О. О. Маркетинг у будівельній галузі. Київ: КНЕУ, 2020. 324 с.
2. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш Формат, 2019. 480 с.
3. Томпсон А., Стрікленд А. Стратегічний менеджмент. Київ: Вільямс, 2021. 912 с.
4. ДСТУ Б В.2.7-176:2008. Будівельні матеріали. Бетони. Технічні умови. — Київ: Держбуд України.
5. ДБН В.2.6-98:2009. Конструкції будинків і споруд. Бетонні та залізобетонні конструкції. — Київ: Мінрегіонбуд.
6. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» №3038-VI від 17.02.2011 р.
7. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Стратегія розвитку підприємства: теорія і практика. Львів: ЛНУ, 2020. 312 с.
8. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2018. 556 с.
9. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2023 рік. Київ, 2024.
10. Міністерство розвитку громад та територій України. Огляд стану будівельного ринку України у 2023–2024 роках. Київ, 2024.11. Європейська Бізнес Асоціація. Огляд ринку будівельних матеріалів у 2024 р. Київ, 2024. 276 с.
11. Beton.ua. Аналітика ринку товарного бетону Києва та області. Режим доступу: https://beton.ua
12. Buildportal.com.ua. Огляд цін на бетон та будівельні суміші у Києві та регіоні. Режим доступу: https://buildportal.com.ua
13. Мінрегіон України. Інформація про розвиток будівельної галузі України. Режим доступу: https://minregion.gov.ua

14. Pro-Bud.ua. Ціни на будівельні матеріали в Київському регіоні у 2023–2024 рр. Режим доступу: https://pro-bud.ua
15. БізнесЦензор. Огляд ринку цементу та бетонних сумішей України у 2024 році.
16. Concrete International. Digital Transformation in Ready-Mix Concrete Industry. 2022.
17. Deloitte Ukraine. Будівельний сектор України: тренди та перспективи 2024–2025.
18. KPMG Ukraine. Investment and Infrastructure Report 2024. Київ, 2024.
19. Економічна правда. Будівельний сектор України: відновлення після кризи 2022 року. 125с.
20. Левченко В. П. Економіка будівельного підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021.
21. Харченко С. Г. Стратегічний аналіз у системі управління підприємством. Харків: ХНЕУ, 2020.
22. Асоціація «Укрцемент». Звіт про виробництво цементу в Україні у 2023 р. Режим доступу: https://ukrcement.com.ua
23. Ковальська Група. Аналітичні дані про виробництво бетону в Києві та області. Режим доступу: https://kovalska.com
24. Бетон: основні типи і характеристики URL: https://krasnebruk.com.ua/beton-osnovni-typy-ta-kharakterystyky/ (дата звернення 27.11.2025)
25. ДЕРЖАВНІ БУДІВЕЛЬНІ НОРМИ УКРАЇНИ: Наказ Мінбудархітектури України https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0046307-93#Text (дата звернення 27.11.2025)
26. Джон Фоден. Адитивне виробництво в будівництві: ринкові тенденції та перспективи. *Журнал економіки будівництва.* 2021. Т. 35(4). С. 112–130

27. Передерій Т. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. *Modern Economics*. 2023. № 40 С. 38–43.

28. Міщук І., Трофименко К. Аналіз вітчизняної практики розвитку корпоративних систем у торгівлі та диверсифікації їх діяльності. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.* 2022. Вип. 69. С. 20–27.

29. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: навчальний посібник / В.Г. Герасимчук - К.: Вища школа, 2018. – 195с

30. Дудяк А. О. і Чобітко О. С. Розвиток ринку адитивних технологій у будівництві: проблеми та перспективи. *Вісник економічних досліджень.* 2023. № 5. С. 22–35.

31. Мельник В. П. Вплив цифрових технологій на маркетингову діяльність будівельних компаній. *Збірник наукових праць «Сучасний маркетинг».* 2023. № 4. С. 11.

32. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (дата звернення 27.11.2025)

33. Дудяк А. О. і Чобітко О. С. Розвиток ринку адитивних технологійбудівництві: проблеми та перспективи. *Вісник економічних досліджень.* 2023. № 5. С. 22–35.

34. Курбатов К.Є. Маркетинг і організаційно – економічні умови розвитку збутової діяльності в ринкових умовах / К.Є.Курбатов. – Харків.: Альфа, 2020. – 246с

35. Державна служба статистики України **https://ukrstat.gov.ua/**

36. Buildportal – аналітика ринку бетону Києва https://buildportal.com.ua

37. Deloitte Ukraine – Construction Industry Overview 2024
https://www2.deloitte.com/ua
38. Асоціація «Укрцемент»
https://ukrcement.com.ua
39. Transbetonstroy – логістика доставки бетону
https://transbetonstroy.com.ua
40. PBL Kyiv – доставка бетону Київ/область
https://pbl.kyiv.ua/
41. Економічна правда (epravda) – будівельний сектор
https://www.epravda.com.ua
42. ДСТУ Б В.2.7-43:2010. Будівельні матеріали. Бетони важкі. Технічні умови. – К.: Мінрегіонбуд України, 2011. – 35 с.
43. Барановський В. М. Технологія бетонів і будівельних розчинів: Навчальний посібник. – Київ: Ліра-К, 2020. – 312 с.
44. Ковальчук В. В., Михайленко С. О. Сучасні технології виробництва бетонних сумішей в умовах українського ринку // Будівництво України. – 2021. – №7. – С. 18–24.
45. Дубровін В. О. Стратегічний розвиток підприємств будівельних матеріалів у період нестабільності // Економіка та держава. – 2022. – №4. – С. 42–48.
46. Мазур І. М., Шаповал О. С. Логістичні ризики у виробництві бетонних сумішей та інструменти їх мінімізації // Вісник КНЕУ. – 2023. – №2. – С. 95–103.
47. Яценко М. С. Оцінювання конкурентоспроможності підприємств будівельної індустрії: аналітичні підходи та моделі // Ефективна економіка. – 2020. – №12.
48. Міністерство розвитку громад та територій України. Аналітичний огляд ринку будівельних матеріалів України 2023. – Київ: Мінрегіон, 2023. – 48 с.
. Neville, A. M. Properties of Concrete. 5th ed. – London: Pearson Education, 2011. – 849 p.

49. Mehta, P. K., Monteiro, P. J. M. Concrete: Microstructure, Properties, and Materials. 4th ed. – New York: McGraw-Hill, 2014. – 659 p.
50. ACI Committee 211. Standard Practice for Selecting Proportions for Normal, Heavyweight, and Mass Concrete (ACI 211.1-91). – American Concrete Institute, 2016. – 38 p.
51. Concrete International Magazine. Digital Transformation in Concrete Production and Logistics. – ACI, 2022. – Vol. 44 (3). – pp. 27–35.
52. Deloitte Insights. Global Construction Industry Outlook: Resilience Strategies for 2024. – Deloitte Research, 2023. – 56 p.
53. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York: Free Press, 2008. – 396 p.
54. Woodhead, J., Aitken, A. Supply Chain Risk Management in Construction Materials Industry. – Journal of Construction Engineering and Management. – ASCE, 2021. – Vol. 147(9).
55. OpenDataBot – дані про реєстрацію та діяльність підприємств бетонної галузі в Києві та Київській області. https://opendatabot.ua/c/41329037?utm_source=chatgpt.com
56. Офіційний сайт CARROT GROUP – https://carrot-group.com (інформація про виробничі майданчики в Києві та Вишгороді, автопарк, лабораторію).
57. Про ринок цементу в Україні в останні роки https://ukrcement.com.ua/novini/982-lkripka-pro-rynok-tsementu-ukrainy-v-ostanni-roky-interfax-ukraine.html?utm_source=chatgpt.com
58. Ринок цементу в Україні сучасний стан і перспективи https://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/download/12347/12713?utm_source=chatgpt.com
59. Ринок збудованого житла в Києві https://lun.ua/misto/vvedeno-v-ekspluatatsiyu-2024?srsltid=AfmBOorWqsv30XmKxPjXNoJWvZqSEW-yUEWRsC4BhCcJlyo9_KPwdtWq&utm_source=chatgpt.com\

60. Закон України «Про охорону праці»
https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12?utm_source=chatgpt.com
61. ISO 45001:2018 (стандарт системи управління охороною праці)
https://www.iso.org/standard/63787.html?utm_source=chatgpt.com
62. Occupational Safety and Health Administration (OSHA) — «Concrete Manufacturing Safety Guidelines»
https://www.osha.gov/sites/default/files/publications/3221_Concrete.pdf?utm_source=chatgpt.com
63. ДБН А.3.2-2-2009 «Охорона праці і промислова безпека»
https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12?utm_source=chatgpt.com
64. Наказ Держслужби з питань праці № 102
https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12?utm_source=chatgpt.com
65. 1. Закон України “Про підприємство” // Відомості Верховної Ради України. – 1991. - № 20.