



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС – ОСВІТИ**  
**ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА**  
**Кафедра міжнародного менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА  
 ПРОГРАМА  
 ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ  
 СПЕЦІАЛЬНІСТЬ  
 СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ**

**«БІЗНЕС- АДМІНІСТРУВАННЯ  
 УНІВЕРСАЛЬНА»  
 07 Управління та адміністрування  
 073 «Менеджмент»  
 8М10 «Бізнес-адміністрування  
 універсальна»**

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант)  
 освітньо-професійної програми

Є.Г.Панченко

(підпис)

202\_\_ р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

(підпис)

202\_\_ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти Іваськіва Юрія Михайловича

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Управління розвитком підприємства в кризових умовах (на прикладі  
 ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»)»

Тему затверджено наказом ректора Університету "30" грудня 2022 р. № 2191-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»

**План кваліфікаційної магістерської роботи і терміни подання розділів  
 науковому керівникові**

**Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
 ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИХ УМОВАХ – до 23.01.23**

**Розділ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ  
 РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА – до 27.01.23**

**Розділ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВАРІАНТІВ УПРАВЛІННЯ  
 РОЗВИТКОМ ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» В КРИЗОВИХ УМОВАХ – до 27.03.23**

**Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку  
 (до 01.05.23)**

<b>Об'єкт дослідження:</b>	процес управління розвитком підприємства в кризових умовах.
<b>Предмет дослідження:</b>	сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо удосконалення процесу управління розвитком підприємства будівельної галузі в кризових умовах.
<b>Мета кваліфікаційної магістерської роботи:</b>	дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій з удосконалення управління підприємством в кризових умовах.

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

У розділі 1 розглянути сутність управління розвитком підприємства та основні його моделі, особливості управління розвитком підприємства в кризових умовах, а також проаналізувати зарубіжний досвід управління будівельними компаніями в кризових умовах.

У розділі 2 здійснити характеристику компанії ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» та проаналізувати процеси управління її розвитком

У розділі 3 розглянути альтернативні варіанти управління розвитком ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» в кризових умовах, здійснити оцінку ризиків реалізації розроблених заходів та їх шляхи мінімізації, проаналізувати корпоративну соціальну відповідальність в роботі ТОВ «ІНВЕСТ.БУД».

**Завдання підготував  
науковий керівник** \_\_\_\_\_  
(підпис)

Цимбал Л. І.  
(прізвище, ініціали)

"\_\_" \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**Завдання одержав  
здобувач** \_\_\_\_\_  
(підпис)

Іваськів Ю. М.  
(прізвище, ініціали)

"\_\_" \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 83 сторінки, 29 таблиць, 4 рисунки, Список літератури з 52 найменувань, 7 додатків.

### «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»)»

**Об'єктом** дослідження є процес управління розвитком підприємства в кризових умовах.

**Предметом** дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо удосконалення процесу управління розвитком підприємства будівельної галузі в кризових умовах.

**Мета** дослідження – дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій з удосконалення управління підприємством в кризових умовах.

**Завданнями** роботи є:

- визначити сутність управління розвитком підприємства та основні його моделі;
- розкрити особливості управління розвитком підприємства в кризових умовах;
- розглянути зарубіжний досвід управління будівельними компаніями в кризових умовах;
- охарактеризувати роботу компанії;
- проаналізувати процеси управління компанією;
- провести вибір альтернативних варіантів та розрахувати їх фінансово-економічні показники;
- оцінити ризики реалізації розроблених заходів та їх мінімізацію;
- визначити напрямки корпоративної соціальної відповідальності в роботі компанії.

**Робоча гіпотеза:** управління розвитком підприємства в кризових умовах повинно передбачати реалізацію практичних заходів підвищення прибутковості в короткостроковому періоді (для підтримки поточної діяльності підприємства). Для підприємства ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», що працює в сфері будівництва котеджних містечок та надання послуг управляючої компанії, буде ефективною реалізація проєкту оренди генераторів «під ключ» для мешканців котеджних містечок.

**Інформаційна база дослідження:** вітчизняні та зарубіжні літературні джерела, матеріали консалтингових агенцій про діяльність будівельної галузі, аналітичні звіти щодо будівельного ринку Києва та області, фактичні дані компанії ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», інформація про роботу конкурентів ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», розміщена у відкритих джерелах. Прогнозні розрахунки базувалися на параметрах роботи ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», досвіду виконання попередніх проєктів, експертних оцінках керівного персоналу ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», інформації з відкритих джерел.

**За результатами дослідження** сформульовані відповідні висновки та напрацьовано проєкт «Оренда генераторів «під ключ»», який планується до реалізації у 2023 році.

**Одержані результати** можуть бути використані підприємствами, які представлені на будівельному ринку України за для управління їх розвитком у кризових умовах.

**Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2022-2023 рр.**

**Рік захисту роботи – 2023 р.**

**В І Д Г У К**

про кваліфікаційну магістерську роботу  
студента Інституту бізнес-освіти імені Анатолія Поручника  
освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування»  
Іваськіва Юрія Михайловича

на тему: «Управління розвитком підприємства в кризових умовах (на прикладі ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»)»

1. Актуальність теми: пов'язана з необхідністю напрацювання нових методів та інструментів управління розвитком підприємства в кризових умовах, що враховують не лише економічні фактори розвитку ринку, а і стресові умови функціонування економіки в часи війни та руйнування економічних зв'язків, енергетичної системи та бізнес процесів. Необхідність протистояння викликам нового порядку зумовлює визначення ключових пріоритетів моделі управління підприємством.

2. Що є позитивного в роботі: в роботі проаналізовано моделі управління компанією в умовах розвитку кризових явищ, визначено особливості реалізації моделей управління підприємством залежно від можливостей компанії та сукупності факторів екзогенного впливу. Визначено ключові передумови вибору моделі управління та проаналізовано можливості його реалізації в українських реаліях.

3. Наявність самостійних розробок автора, наукова новизна: в роботі обґрунтовано кілька варіантів реалізації стратегії управління підприємством в кризових умовах, що особливо актуально в умовах військової агресії, руйнування економічних взаємозв'язків, обґрунтовано їх економічну доцільність та ефективність. Визначено необхідність реалізації деяких стратегій управління розвитком підприємства в кризових умовах з врахуванням передових світових практик та впливу екзогенних факторів.

4. Практична цінність висновків і рекомендацій: зроблені висновки та запропоновані рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» при формуванні стратегії розвитку компанії з урахуванням ключових трендів розвитку ринку та при формуванні стратегії розвитку компанії з урахуванням зовнішніх факторів та турбулентності розвитку.

5. Наявність недоліків: робота значно виграла б за наявності розрахунків впливу зміни стратегії управління на довгострокові економічні показники компанії з урахуванням змін в зовнішньоекономічному середовищі.

6. Допущення до захисту кваліфікаційної магістерської роботи перед ЕК: загалом робота відповідає вимогам до написання кваліфікаційних робіт, виконана на високому теоретичному та практичному рівні, на підставі чого може бути рекомендована до захисту перед екзаменаційною комісією.

Науковий керівник: професор кафедри міжнародної економіки, д.е.н., професор

Цимбал Л.І.

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу  
здобувача Навчально-наукового інституту бізнес-освіти імені Анатолія Поручника

**Іваськіва Ю.М.**

на тему:

### «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»)»

Сьогодні українські підприємства зіштовхнулися з небувалими випробуваннями. Динаміка економічної кон'юнктури, обумовлена повномасштабними військовими діями, зміна цінностей і запитів споживачів, а також умов конкуренції припускають розробку гнучких і адаптивних систем управління розвитком підприємств. Високоактивне зовнішнє середовище висуває все більш складні вимоги до систем управління і контролю. Саме тому для ефективного управління розвитком підприємства в умовах кризи повинна реалізуватися спеціальна система заходів, яка може будуватися на передовому зарубіжному досвіді. Що свідчить, що обрана здобувачем тема кваліфікаційної магістерської роботи є актуальною та своєчасною.

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуті теоретичні основи дослідження управління розвитком підприємством в кризових умовах. Зокрема, здобувачем розроблено комплексний підхід до управління розвитком підприємств в кризових умовах, що передбачає оцінку факторів зовнішнього середовища та кон'юнктури ринку, аналіз потенціалу підприємства, визначення перспективних проектів розвитку, оцінку їх ризиковості на базі кількісного, якісного підходу та сценаріїв розвитку подій.

Заслугове на увагу проведена аналітична оцінка формування стратегій управління розвитком ТОВ «ІНВЕСТ.БУД». Так, Іваськів Ю.М. провів всебічний зріз діяльності ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», а також проаналізував процеси управління розвитком обраного підприємства.

Особливу цінність мають розроблені, економічно обґрунтовані та визначені ризики двох альтернативних проектів управління розвитком будівельного підприємства ТОВ «ІНВЕСТ.БУД». Так, розроблені рекомендації пройшли апробацію на підприємстві ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», проект «Оренда генераторів «під ключ»» планується до реалізації у найближчому майбутньому.

Загалом, кваліфікаційна магістерська робота відповідає встановленим вимогам, рекомендується до захисту та заслугове високої оцінки.

Рецензент

декан факультету  
міжнародної економіки КНЕУ  
к.е.н., доцент



Солодковський Ю.М.

Печатка  
2023р.

“ ”

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИХ УМОВАХ</b> .....	7
1.1. Сутність, основні моделі та значення криз в управлінні розвитком підприємства .....	7
1.2. Особливості управління розвитком підприємства в кризових умовах та зарубіжний досвід управління будівельним підприємством в умовах крих .....	16
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	26
2.1. Характеристика компанії ТОВ «ІНВЕСТ.БУД».....	26
2.2. Аналіз процесів управління розвитком компанії .....	35
<b>РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВАРІАНТІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» В КРИЗОВИХ УМОВАХ</b> .....	51
3.1. Вибір альтернативних варіантів та їх фінансово-економічні показники.....	51
3.2. Оцінка ризиків реалізації розроблених заходів та їх мінімізація .....	61
3.3. Корпоративна соціальна відповідальність в роботі ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» ...	68
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	73
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	77
<b>ДОДАТКИ</b> .....	84

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Динаміка економічної кон'юнктури, обумовлена повномасштабними воєнними діями на території України, зміна цінностей і запитів споживачів, а також умов конкуренції припускають розробку гнучких і адаптивних систем управління розвитком підприємств. Високоактивне зовнішнє середовище пред'являє все більш складні вимоги до систем управління і контролю, оскільки традиційні системи управління вже не відповідають умовам ринковою кон'юнктури своєю динамікою та швидкістю зміни стратегій, оскільки були розроблені в інших умовах і в інший час. Саме тому для ефективного управління розвитком підприємства в умовах кризи повинна реалізуватися спеціальна система заходів, яка може будуватися на передовому зарубіжному досвіді.

Розвиток підприємства в контексті його позитивного аспекту є головним завданням управлінської діяльності керівництва, оскільки являє собою не лише визначальний для забезпечення економічної безпеки чинник, а й такий, що є підґрунтям економічного зростання, тобто реалізації головної мети господарської діяльності – отримання прибутку. Воєнні дії, виїзд населення, загрози фізичного знищення активів підприємства через обстріли, невизначеність умов соціальної, економічної, політичної та інших сфер в Україні, а також євроінтеграційні стратегічні орієнтири зумовлюють необхідність опрацювання теоретичних засад управління розвитком підприємств з метою адаптації в подальшому методичних положень, організаційно-економічного механізму формування потенціалу як підґрунтя забезпечення ефективного розвитку. Тобто, оскільки сучасні умови господарювання в Україні можна охарактеризувати як кризові, то актуалізується потреба дослідження специфіки управління розвитком підприємства кризових умовах.

Варто відзначити, що питання управління розвитком підприємства в кризових умовах є комплексним і вивчається значною кількістю вітчизняних та зарубіжних авторів. Так, особливості управління розвитком підприємства

розглядаються такими дослідниками, як І.О. Бланк [5], Г.Б. Веретенник [7], А.Р. Дунська [42], В.О. Занора [17], Н.В. Коваленко [21], З.Р. Мандражи [24], Н.І. Михалюк [27], В.В. Москаленко [28], О.І. Пушкар [41], О.О. Романенко [34], О.М. Савицька [35], І.М. Хвостіна [44], О.М. Ястремська [51], М.В. Шашина [47], О.Ю. Щеглова [48] та ін.

Особливості управління підприємствами в кризових умовах та специфіка антикризового управління вивчається такими авторами, як О.Є. Бавико [2], Т.Є. Воронкова [8], В.В. Гобела [10], О.В. Григор'єва [12], Я.М. Гринчишин [13], О.Є. Гудзь [15], Г.Г. Лисак [23], Т.Л. Мостенська [29], В.А. Петров [39], А.В. Сало [38], М.В. Тимошенко [39], Н.М. Тюріна [40], О.А. Шатайло [40, 46], А.М. Штангрет [49], О.В. Юринець [50] та ін.

**Метою** написання роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій з удосконалення управління підприємством в кризових умовах.

Виходячи з поставленої мети, в роботі необхідно вирішити наступні **завдання**:

- визначити сутність, основні моделі та значення криз в управлінні розвитком підприємства;
- розкрити особливості управління розвитком підприємства в кризових умовах та зарубіжний досвід управління будівельними компаніями в умовах криз;
- охарактеризувати роботу компанії;
- проаналізувати процеси управління компанією;
- провести вибір альтернативних варіантів та розрахувати їх фінансово-економічні показники;
- оцінити ризики реалізації розроблених заходів та їх мінімізацію;
- визначити напрямки корпоративної соціальної відповідальності в роботі компанії.

**Об'єктом** дослідження є процес управління розвитком підприємства в кризових умовах.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо удосконалення процесу управління розвитком підприємства будівельної галузі в кризових умовах.

**Базою дослідження** виступає ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» - будівельна компанія, що спеціалізується на будівництві котеджів у середмісті Києва, надає послуги проектування, а також послуги управляючої компанії у побудовних котеджних містечках. За період 2019-2021 років компанією побудовано більше 200 котеджів у 5 котеджних містечках поблизу столиці. Чисельність персоналу становить 42 працівники.

**Інформаційною базою** дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали консалтингових агенцій про діяльність будівельної галузі, аналітичні звіти щодо будівельного ринку Києва та області, фактичні дані компанії ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», інформація про роботу конкурентів ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», розміщена у відкритих джерелах. Прогнозні розрахунки базувалися на параметрах роботи ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», досвіду виконання попередніх проєктів, експертних оцінках керівного персоналу ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», інформації з відкритих джерел.

**Методологія дослідження.** Для проведення комплексного та системного аналізу були використані загальнотеоретичні методи: аналіз, синтез, індуктивно-дедуктивний аналіз, моделювання та загальна теорія систем, теорія діяльності, економіко-статистичні методи, а також система емпіричних методів: спостереження, співбесіда. Для наочного представлення отриманих результатів дослідження використано графічні методи.

**Наукова новизна** дослідження полягає в розробці комплексного підходу до управління розвитком підприємств в кризових умовах, що передбачає оцінку факторів зовнішнього середовища та кон'юнктури ринку, аналіз потенціалу підприємства, визначення перспективних проєктів розвитку, оцінку їх ризиковості на базі кількісного, якісного підходу та сценаріїв розвитку подій.

**Практична цінність** дослідження полягає в розробці, економічному обґрунтуванні та визначенні ризиків двох альтернативних проєктів управління розвитком будівельного підприємства ТОВ «ІНВЕСТ.БУД».

**Робоча гіпотеза дослідження:** управління розвитком підприємства в кризових умовах повинно передбачати реалізацію практичних заходів підвищення прибутковості в короткостроковому періоді (для підтримки поточної діяльності підприємства). Для підприємства ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», що працює в сфері будівництва котеджних містечок та надання послуг управляючої компанії, буде ефективною реалізація проєкту оренди генераторів «під ключ» для мешканців котеджних містечок.

**Апробація матеріалів дослідження.** Розроблені рекомендації пройшли апробацію на підприємстві ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», проєкт «Оренда генераторів «під ключ»» планується до реалізації у 2023 році.

За результатами дослідження опубліковано тези на тему «Фінансове забезпечення сталого розвитку будівельного підприємства» на загальноуніверситетській студентській науково-практичній конференції «Пріоритети сталого розвитку в умовах інноваційної економіки» Київського Національного Економічного Університету Імені Вадима Гетьмана.

Для написання роботи застосовано ПЕОМ з використанням стандартного програмного забезпечення (Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel).

**Структура** передбачає написання вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота складається з 83 сторінок, 29 таблиць, 4 рисунки, 7 додатків, 52 джерела використаної літератури.

## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

### 1.1. Сутність, основні моделі та значення криз в управлінні розвитком підприємства

Характерною рисою сучасного етапу розвитку економіки є глибокі зміни в усіх її сферах, які впливають на систему управління, тим самим виникає необхідність розглядати її як динамічний процес, бо її форми, методи і функції перебувають під впливом багатьох факторів: масштабу підприємства, рівня прибутковості, конкурентоспроможності тощо.

Досліджуючи теоретичні положення щодо управління розвитком сучасних підприємств, О.М. Ястремська та О.О. Ястремська [51] зазначають, що різними авторами категорія «розвиток» розглядається як спрямована, необоротна зміна матеріальних об'єктів та життєстійкості системи, перетворення з одного стану на інший, проведення реорганізації економічної, соціальної та виробничої системи. Розвиток – це необернений процес, спрямований на закономірну зміну економічної системи, в результаті якої виникає новий якісний стан, що ґрунтується на виникненні трансформації або зникненні елементів та зв'язків між ними [42]. Чинниками, що обумовлюють розвиток є наявність зовнішніх та внутрішніх суперечностей.

Єдиного підходу щодо трактування поняття «розвиток підприємства» в літературних джерелах не виділено, що підтверджує складність поняття. Систематизація визначень категорії «розвиток підприємства» у наукових працях вітчизняних та зарубіжних дослідників представлено у табл. А.1 Додатку А. Розглянувши різні підходи вчених до трактування категорії «розвиток підприємства», можна виділити спільні характеристики, а саме: наявність кількісних та якісних змін, перехід з одного стану в інший, адаптація до впливу

чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, якісним результатом змін, які відбуваються в процесі розвитку підприємства, є підвищення його потенціалу [21].

Дискусійним є також питання визначення факторів, що обумовлюють розвиток підприємства. Зокрема, О.І. Пушкар [41], О. Ю. Щеглова [48] підкреслюють, що на розвиток підприємства впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. В.О. Занора [17] зосереджує увагу на змінах у структурі та функціях управління підприємством. М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі [51] наголошують, що розвиток підприємства здійснюється шляхом «підвищення ефективності управління культурою організації».

Під час управління розвитком підприємства обов'язково слід урахувати потенціал підприємства, сформулювати модель розвитку підприємства та поетапно її узгодити. Процес розвитку підприємства має бути комплексним та враховувати [22]:

- технічний розвиток – удосконалення якості продукції, технології, послуг за рахунок нововведень.
- ринковий розвиток – розширення цільової аудиторії споживачів, підвищення частки ринку, тощо.
- організаційний розвиток – орієнтований на розвиток окремих працівників, групи, удосконалення системи та процесів управління.

Для оцінки розвитку підприємства доцільно використовувати комплексну систему показників, пов'язаних з ефективністю фінансово-господарської діяльності підприємства. Система показників та індикаторів оцінки розвитку підприємства представлена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Система показників та індикаторів оцінки розвитку підприємства

Група показників	Перелік показників	Індикатори розвитку
1	2	3
Показники ефективності використання матеріальних ресурсів	Рентабельність активів, власного капіталу, продукції, операційної діяльності, продаж, інвестицій	Зростання в динаміці
Показники ефективності використання трудових ресурсів	Виробіток, продуктивність праці, трудомісткість,	Зростання в динаміці
	Трудомісткість	Зниження в динаміці

## Продовження табл. 1.1

1	2	3
Показники ефективності використання основних засобів	Фондовіддача, рентабельність основних засобів, коефіцієнт використання обладнання	Зростання в динаміці
	Фондомісткість	Зниження в динаміці
Показники ефективності використання оборотних коштів підприємства	Коефіцієнти оборотності оборотних коштів, оборотності запасів, дебіторської заборгованості, готової продукції	Зростання в динаміці
	Термін обороту	Зниження в динаміці
Показники ліквідності та платоспроможності підприємства	Коефіцієнти абсолютної, швидкої, поточної ліквідності, коефіцієнт фінансової автономії (незалежності), коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт фінансового ризику	Відповідність оптимальним нормативним значенням

*Джерело: розроблено автором*

Забезпечення розвитку підприємства потребує здійснення заходів із управління розвитком. Сутність категорії «управління розвитком» розглядається у працях багатьох учених, при цьому єдиний підхід відсутній. Зокрема, І.М. Хвостіна [44] визначає, що «управління розвитком направлено на забезпечення максимально ефективної реалізації заходів щодо підвищення рівня розвитку підприємства».

А. Р. Дунська [42] «під управлінням розвитком підприємства розуміє процес підтримки або зміни еволюційного вектора розвитку на революційний для досягнення глобальної цілі існування промислового підприємства, де вирішуються завдання, а саме: усунення диспропорцій при відхиленнях від запланованої поведінки системи та створення протиріч як джерела її подальшого розвитку».

М. В. Шашина та Д.О. Мосійчук [47] «під системою управління сталим розвитком машинобудівного підприємства розуміє організаційно-економічні й управлінські відносини у виробничо-господарській системі, що виникають із приводу досягнення динамічної рівноваги між параметрами конкурентного зовнішнього середовища й внутрішнього середовища підприємства».

Під управлінням розвитком підприємства в ході дослідження буде розглядатися процес зміни руху підприємства у позитивному напрямі, що виникає

під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, задля виконання його місії та досягнення стратегічних цілей підвищення рівня розвитку (збалансований, сталий тощо) за усіма сферами діяльності (економічна, соціальна, екологічна, тощо).

Слід зауважити, що розвиток підприємства – це перш за все поява чогось нового, що призведе до поліпшення діяльності підприємства, надає підприємству переваги над конкурентами. При цьому наявність потенціалу підприємства (певних видів ресурсів) не є гарантією досягнення мети, для цього важливо володіти здібностями в управлінні ресурсами в ході роботи підприємства.

Основними завданнями під час управління розвитком підприємства є узгодження цілей підприємства та усунення протиріч. Необхідними умовами розвитку підприємства є зміни, економічне зростання та вдосконалення. Тобто якщо відбуваються лише зміни, у результаті яких не відбулося зростання, то й удосконалення та розвиток не мали місця. Якщо відбулося економічне зростання без змін – розвиток та вдосконалення також не відбулися [21].

У розвитку підприємства часто відбуваються очікувані та неочікувані ризикові ситуації (втрата платоспроможності, ринків збуту, погіршення ділової репутації та ін.). Процес управління розвитком підприємства в таких ситуаціях ґрунтується на перегляді його цілей, аналізі стану (так зване коригування).

Обов'язково під час управління розвитком підприємства слід урахувати фінансово-економічний та кадровий потенціал підприємства, а вже потім виробничо-технічний, організаційно-управлінський потенціали. Беззаперечним є той факт, що для розвитку підприємства завжди необхідні додаткові фінансові ресурси (власні, позикові та залучені).

Для управління розвитком підприємства можуть використовуватися різні моделі, найбільш відомими з яких є модель змін Курта-Левіна, модель послідовних змін та сучасна модель запланованих змін. Їх характеристика представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Моделі управління розвитком підприємства

Назва моделі	Характеристика
Модель змін Курта-Левіна	В основі моделі запланованих змін лежить триетапна схема: Етап 1. Розморожування – підготовчий етап, який спрямований на подолання дії сил, що формують опір змінам. Етап 2. Зміни – змінюється поведінка організації, відділу, окремого співробітника, що переводить їх на новий якісний рівень, це передбачає розвиток нових відносин, цінностей поведінки шляхом змін в організаційній структурі на процесах. Етап 3. Заморожування – етап стабілізації організації, її нового стану та нового рівня, якості через використання механізмів підтримки, які закріплюють нову організаційну культуру норми, структуру організації політику та процеси. Розуміння управління змінами ґрунтується на уявленні про те, що керівник організації має владу, достатньою для того, щоб реалізовувати зміни.
Модель послідовних змін	Складається з 8 етапів: 1. Ідентифікація проблеми – передбачає конкретизацію проблем, які можуть бути вирішені за допомогою концепцій організаційного розвитку. 2. Консультація з залученням експерта організаційного розвитку. 3. Збір даних та попередня діагностика 4. Зворотній зв'язок з ключовими клієнтами I групи 5. Спільна діагностика проблеми 6. Спільний процес планування заходів по проведенню змін 7. Здійснення змін 8. Оцінка стану організації після здійснення змін
Сучасна модель запланованих змін	Передбачає суттєве посилення участі членів організації у процесі змін. Заплановані зміни починаються з визначення позитивних якостей організації та передбачають акцентування на позитивних моментах розвитку організації. Мінімізується вплив зовнішніх експертів.

*Джерело: складено автором за матеріалами [42]*

Розвиток підприємства є незворотним процесом і нерозривно пов'язаний зі стратегією. Саме стратегія дає можливість визначити етапність розвитку подій. Тобто система управління розвитком підприємства має бути поетапною та визначати перспективи розвитку на основі реалізації потенціалу підприємства [17].

На управління розвитком підприємства мають вплив такі зовнішні та внутрішні чинники, як: політика держави; розміри суб'єкта господарювання; професійна підготовка керівників підприємства, їхнє бачення майбутнього розвитку, переконання та амбіції; кваліфікаційний персонал; географічне розташування підприємства; обсяг випуску продукції та її якість (одна з основних і обов'язкових умов успішного функціонування підприємства); обсяг

кредиторської та дебіторської заборгованості; маркетингова стратегія; рівень конкуренції в галузі; темп інфляції та рівень доходів населення; розмір інвестицій; інтенсивне оновлення активів, тощо.

Важливим є вибір правильних орієнтирів і встановлення реальних цілей розвитку, що збігаються із загальною концепцією діяльності підприємства.

В умовах сучасності на діяльність кожного підприємства впливають кризові фактори ринкового середовища, які в першу чергу визначають їх поведінку на ринку та ефективність їх діяльності. У сучасному розумінні криза (від грец. *krisis* – вихід, закінчення, суд і вище справедливе покарання) – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишнім середовищі [12]. Криза порушує стійкість системи, при цьому радикальним чином її оновлюючи.

Кризи класифікують шляхом розподілення і групування за сутнісно характерними ідентифікаційними ознаками різних можливих кризових станів соціально-економічної системи, що здійснюється з метою узагальнення інструментарію їх аналізу, прогнозування та визначення перспективних антикризових заходів [13]. Тобто необхідність у детальній класифікації криз пов'язана з диверсифікацією засобів і способів управління ними. В дослідженнях вітчизняних та зарубіжних авторів представлено різні класифікації видів криз. Зазвичай, факторами класифікації криз виступають рівень поширення, сфера виникнення, причини виникнення, форма виникнення, можливість прогнозування, ступінь впливу на функціонування суб'єкта управління, тощо. Приклади видів криз залежно від факторів класифікації, наведені в роботах вітчизняних авторів, представлено у табл. Б.1 Додатку Б.

Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств характеризуються наявністю системної кризи, спричиненою повномасштабними воєнними діями, що ведуться на території України. Системна криза визначається як розпад системи в результаті ланцюгової реакції негативних наслідків, які зачіпають велику кількість секторів чи економік, та відсутності інструментів для вирішення катастрофи. Наслідки системної кризи перетворюються на масові банкрутства

компаній, знищення робочих місць, високий рівень боргу як наслідок скорочення кредитів, пропонувані банками, та колапсу приватного споживання. Тому управління розвитком підприємства в умовах системної кризи стає вкрай важливим [15].

Також в українській економіці спостерігаються структурні кризи – спади, які пов'язані з поступовим і тривалим наростанням міжгалузевих диспропорцій в суспільному виробництві. Вони характеризуються невідповідністю сформованої структури виробництва зміненим умовам ефективного використання ресурсів. Структурна криза є порушенням закону пропорційного розвитку суспільного виробництва. Це проявляється в серйозних диспропорціях між галузями, з одного боку, і випуском найважливіших видів продукції в натуральному виразі, необхідних для збалансованого розвитку економіки – з іншого [29]. Подібні кризи викликають довготривалі потрясіння та вимагають для свого вирішення тривалий період адаптації до нових умов.

Поняття «криза» дуже пов'язано з таким поняттям, як «ризик», яке тією чи іншою мірою впливає на методологію прийняття будь-якого управлінського рішення.

Загалом виділяють значну кількість причин кризових ситуацій та кризового стану підприємств. По відношенню до місця виникнення причини криз виділяють:

- зовнішні відносно підприємства, на які воно не в змозі впливати або має обмежений вплив;
- внутрішні, що виникають в результаті діяльності самого підприємства.

Кризи розглядаються як одна із стадій розвитку підприємства або як окрема стадія в циклі розвитку підприємства, тобто виникнення кризових ситуацій відбувається на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Варто відзначити, що питання неминучості кризи в процесі розвитку підприємства є дискусійним. Адже виходячи з сутності циклу, жодне підприємство не може розпочати підйом, не пройшовши кризу. В той же час практика свідчить, що для певної кількості підприємств стадія кризи є останньою стадією їх функціонування як соціально-економічних систем, після якої вони припиняють своє існування. Проблема – чи є

криза неминучою в розвитку підприємства пов'язана з дилемою конструктивного-деструктивного характеру в природі кризи на підприємстві. Варто відзначити посилення акценту на конструктивних складових кризи в сучасній зарубіжній економічній науці. Зокрема, кризи несуть три конструктивні функції:

- ослаблення й усунення застарілих елементів домінуючої, але яка вже вичерпала свій потенціал, системи;
- розчищення дороги для утвердження спочатку слабких елементів нової системи, майбутнього циклу;
- випробування на міцність і передача в спадщину тих елементів системи, які акумулюються й переходять у майбутнє.

Важливо наголосити, що не сама криза має конструктивний чинник (по своїй суті вона є деструктивна), однак криза задає потенцію до конструктивних дій з боку менеджменту, які повинні перебудувати діяльність підприємства, для того подолати кризу. Для цього може потребуватися мобілізація всіх резервів підприємства, корінна ломка та перебудова його організаційно-виробничої сфери. Таким чином, криза задає необхідність певних конструктивних дій з боку менеджменту, інакше підприємство може припинити існування, що означає руйнацію його як соціально-економічної системи. Однак такі дії можуть і не здійснитися, що означає припинення існування підприємства [14].

Питання про циклічність криз на підприємстві та про те, де знаходяться причини кризи: зовні чи всередині підприємства, логічно може бути розв'язано в рамках взаємодії підприємства та економічної системи більш високого рівня. І перше і друга по своїй природі є змінними, їх параметри не є статичними. Останнє є причиною розвитку підприємства в сенсі зміни параметрів його стану.

Існування підприємства є постійна адаптація його до умов зовнішнього середовища, при тому, що параметри підприємства, в свою чергу, можуть змінюватися незалежно від зовнішнього середовища [17].

Тому в цілому вірно вважати, що причина появи кризових явищ у діяльності підприємств прихована в самому ринковому господарстві, якому властиві постійні зміни ринкових орієнтацій споживачів, невизначеність економічної

поведінки контрагентів підприємства, що потребує постійного коригування основних елементів та функціональних підсистем самого підприємства з метою забезпечення адекватності вхідним та вихідним параметрам розвитку системи в цілому. Невідповідність змін параметрів зовнішнього середовища та виробничо-організаційної сфери підприємства і становлять сутність кризи на підприємстві, яка зумовлена зовнішніми по відношенню до підприємства чинниками.

Таким чином, якщо криза виявиться непереборною, підприємство або припинить своє існування, або може існувати тривалий час в умовах кризи, наприклад, за умови надання державних дотацій, залучення додаткових ресурсів за рахунок невиконання заробітної плати та платежів у бюджет чи по рахунках з контрагентами. Переборення кризи зумовлює перехід підприємства до нового стану, який більше відповідає ринковій ситуації, тобто підвищується здатність підприємства до самопідтримки свого розвитку [31].

Аналізуючи розвиток економіки України, бачимо, що нестабільність та кризовий стан є характерними явищами для нашої держави. вплив на діяльність вітчизняних підприємств справляють глобальна фінансово-економічна криза, політичний колапс, недосконалість законодавства та недостатній рівень державної регуляторної політики. З лютого 2022 року вітчизняні підприємства працюють в умовах ведення повномасштабної війни на території України, що додатково збільшує ризики роботи суб'єктів господарювання (від економічних загроз до ризику фізичного знищення підприємства та працівників). У таких умовах управління підприємствами має бути врахований високий рівень впливу факторів зовнішнього середовища, а отже управління має постійно у певній мірі носити антикризовий характер.

Дослідження вітчизняних наукових праць з обраної проблематики дає змогу виділити ряд особливостей управління підприємством у кризових умовах [22]:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до кризових ситуацій необхідно готуватись;

- наслідки кризи можна пом'якшувати за рахунок своєчасного реагування на їх виникнення;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їх наслідки.

Рівень ефективності управління підприємством у кризовий період значною мірою залежить від таких факторів, як рівень готовності підприємства до кризи, ступінь володіння інформацією про можливі зміни навколишнього середовища, проведення передчасних профілактичних заходів, оперативність реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища та ін. Також необхідно зазначити, що антикризове управління діяльністю підприємства, на відміну від поточного управління, має певні особливості, до яких можна віднести гнучкість і адаптивність управління (найчастіше характерні матричним системам управління), схильність до посилення неформального управління, мотивація персоналу до ентузіазму, терпіння і впевненості, «диверсифікованість» управління та пошук найбільш оптимальних рішень при управлінні у складних ситуаціях, ситуаційне прийняття рішень тощо.

## **1.2. Особливості управління розвитком підприємства в кризових умовах та зарубіжний досвід управління будівельним підприємством в умовах крих**

Дослідження наукових праці виявило, що вітчизняними та зарубіжними науковцями поняття «управління в кризових умовах» окремо не виділяється, а застосовується переважно термін «антикризове управління». Тому в процесі подальшого дослідження ці категорії будуть розглядатися як тотожні.

Єдиний підхід до визначення поняття антикризового управління в сучасній науковій літературі відсутній. Систематизація визначення антикризового управління підприємством в роботах вітчизняних та зарубіжних авторів (таблиця В.1 Додатку В) дала можливість виділити три основних підходи – управління в кризових умовах може розглядатися як система, як постійно діючий процес та як особливий тип управління.

В ході подальшого дослідження буде враховано позицію І.О. Бланка [5], відповідно до якої антикризове управління повинно виступати як постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ. Управління в кризових умовах має свої суттєві особливості, мету, методи управління, інструментарій, ресурсні, часові лімітування, націленість на обмеженість втрат ресурсів для підприємства, організації та їх стейкхолдерів. Заходи, спрямовані на попередження банкрутства суб'єкта ринку й повернення його до стану платоспроможності, є актуальними і в сучасних умовах господарювання. Натомість вони значно удосконалюються, що викликано як практичною доцільністю, так й обумовлено новими науковими знаннями щодо природи кризи суб'єктів господарювання. Сучасний системний підхід передбачає не тільки застосування заходів щодо виведення підприємства із кризового стану, але й полягає у створенні можливостей для його ефективного функціонування у майбутньому.

Тобто в теперішній час управління в кризових умовах передбачає не тільки відновлення платоспроможності суб'єктів господарювання, але необхідність врахування можливості настання майбутніх подій в їх діяльності, а також доцільність прогнозування і підготовки до вирішення проблем, які спричиняють внутрішні та зовнішні ризики, заважаючи їх ефективній діяльності [8].

До основних методів управління розвитком підприємства в кризових умовах доцільно віднести [2]:

- оптимізацію організаційної структури;
- моніторинг ідентифікаторів ризику;
- формування потенціалу стабільності;
- конкурентну розвідку;

– посилення ринкових переваг та оптимізацію ринкового позиціонування.

Залежно від реакції на кризові явища І. Ансоффом виділено три типи антикризового управління: активне (коли діагностика засвідчує глибоке погіршення результатів діяльності підприємства, що потребує негайного застосування особливих антикризових заходів), реактивне (запізніле реагування менеджменту на розгортання кризової ситуації) та планове (застосування превентивних заходів, пов'язаних із тривалим прогнозуванням, використання сценарних підходів з метою запобігання розгортання кризи) [8].

Механізм антикризового управління передбачає вирішення специфічних завдань щодо формування потенціалу сталості та стійкості до зовнішніх дестабілізуючих впливів на основі моніторингу індикаторів ризику господарської діяльності та управлінських засобів, що інтегрують діяльність функціональних підрозділів у необхідному напрямі. Етапи механізму управління розвитком підприємства в кризових умовах представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Етапи механізму управління розвитком підприємства в кризових умовах

Етапи	Методи	Зміст
Визначення специфіки поточної ринкової ситуації	Статистичний аналіз Стратегічний аналіз Аналіз конкурентів	1. Вивчення зовнішнього середовища 2. Визначення загроз та можливостей зовнішнього середовища 3. Аналіз тенденцій галузі роботи підприємства 4. Дослідження конкурентів, побудова конкурентної карти ринку
Формування завдань щодо розвитку потенціалу стабільності	Стратегічний аналіз Формування стратегії роботи в кризових умовах Планування фінансово-економічних показників	1. Визначення переліку стратегічних завдань управління в кризових умовах 2. Дефрагментація завдань та планування відповідних процесів їх виконання 3. Оптимізація господарської діяльності в напрямку підвищення прибутку, рентабельності, фінансової стійкості, конкурентної позиції
Організація виконання завдань та моніторинг результатів	Планування організаційного забезпечення Формування стратегії роботи в кризових умовах Планування фінансово-економічних показників	1. Зміцнення конкурентної позиції 2. Оптимізація бізнес-процесів 3. Зниження витрат 4. Технологічне оновлення 5. Покращання ринкової позиції 6. Збільшення продуктивності праці 7. Оновлення маркетингової політики

*Джерело: систематизовано автором за матеріалами [2]*

Управління розвитком підприємства в кризових умовах передбачає виконання чотирьох основних завдань [3]:

1. Визначення поточної ситуації та формування уявлення про подальший розвиток ринку.

2. Прийняття управлінських рішень і розробка необхідних негайних і стратегічних дій на основі прагматичної та гнучкої операційної моделі. Ця модель має бути заснованою на адекватному стрес-тестуванні гіпотез і сценаріїв.

3. Збереження клієнтської бази на основі врахування змін в інтересах та поведінці покупців.

4. Формування антикризових рішень чітко й послідовно, забезпечуючи розуміння їх необхідності та змісту всім персоналом підприємства.

В умовах реальної кризи управлінська система може втратити свою ефективність в межах кожного з чотирьох завдань. По-перше, це може бути неадекватна оцінка кризової ситуації – глибини, масштабів і швидкості кризи. Менеджмент підприємств зазвичай дотримується оптимістичного бачення, особливо в початкових оцінках, а потім і в прогнозуванні. Зрештою помилкові надії, втілені в цих неточних оцінках, доводять свою хибність на практиці, проте в цей момент криза загострюється і багато цінного часу і ресурсів витрачається даремно [25].

По-друге, низька ефективність управління розвитком підприємства в кризових умовах обумовлюється неправильними управлінськими рішеннями. Такі рішення можуть бути результатом багатьох причин, наприклад, дії на основі неповної інформації, або певної упередженості відносно бізнес-процесів, функціональних підрозділів, окремих працівників. Доволі поширеною помилкою є зволікання з прийняттям управлінських рішень поки «всі факти не з'ясовані». Ще одна пастка полягає в екстраполяції минулого управлінського досвіду на нову кризову ситуацію. Функціональні менеджери підприємства воліють залишатись в межах визначених завдань та планів розвитку. Вони ігнорують необхідність швидкого вирішення нових проблем. В цьому процесі вирішальна роль у забезпеченні ефективності антикризового управління належить керівнику

підприємства або за наявності антикризовому менеджеру, які мають вчасно усвідомити необхідність змін у відповідь на загрози та спрямувати у відповідному напрямі діяльності зусилля колективу [50].

По-третє, діяльність підприємства в умовах кризи не має втратити орієнтацію на покупця продукції або послуг. Необхідно враховувати те, що криза має негативний вплив на все суспільство. Отже, управлінські рішення, що приймаються в межах антикризової стратегії мають враховувати інтереси покупців підприємства.

По-четверте, часто керівники підприємств та окремих функціональних підрозділів в умовах кризових ситуацій приймають суб'єктивні рішення щодо організаційних змін спираючись на свій досвід та владні повноваження. За відповідних умов виникає ризик невиконання таких рішень, обумовлений нерозумінням або несприйняттям їх операційного змісту та доцільності з боку підлеглих. Такого роду проблеми можуть призвести до руйнування розроблених планів діяльності. Одночасно надмірна прив'язаність до визначеної структури діяльності з боку персоналу, обумовлює намагання зберегти застарілу структуру бізнес-процесів та формування позиції формалізму. Зміна організаційної структури має супроводжуватись відповідними роз'ясненнями, тренінгами, підвищенням кваліфікації працівників з метою збереження стабільності та уникнення хаосу [8].

Таким чином, управління розвитком підприємства в умовах кризи передбачає послідовне використання організаційних, діагностичних та економічних методів спрямованих на вирішення завдань забезпечення стабільності господарювання. Завдання управління підприємством в умовах кризи спрямовані на визначення поточної ситуації (аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, дослідження стану галузі та конкурентів), прийняття управлінських рішень та формування стратегії, реалізація заходів зі збереження клієнтської бази та робота з персоналом підприємства для забезпечення проведення відповідних організаційних змін. Під час вирішення проблем, які пов'язані з управлінням розвитком підприємства в кризових умовах, важлива якість управління. Висока

компетентність керівників дасть змогу не тільки побороти кризу, але й досягти нових, високих результатів.

Для будівельних компаній падіння економіки несе значні загрози. Важливо відзначити, що в турбулентних умовах зовнішнього середовища виникає необхідність зміни організаційних структур, організації виробництва та технологічних правил виконання будівельних робіт. Тому головними завданнями управління розвитком в кризових умовах для підприємств будівельного комплексу можна виділити такі: забезпечення відповідності форм та методів управління будівництвом, дотримання термінів будівництва об'єктів, а також досягнення високих техніко-економічних показників діяльності.

В якості комплексного підходу управління розвитком будівельного підприємства в умовах кризи, для подолання спаду виробництва та нарощування обсягів будівельних робіт необхідно об'єднання чотирьох напрямків [44]:

- залучення нових інвестицій;
- перехід на якісно нові технології;
- визначення нових стратегічних можливостей;
- удосконалення системи управління.

Управління розвитком підприємства будівельної галузі складається з кількох етапів, кожному з яких ставляться цілі перед виконавцями робіт. Виконання окремих етапів легше контролювати та коригувати.

Основною метою першого етапу є обґрунтування корисності та вигідності об'єкта будівництва; другого етапу – оцінка умов будівництва та обґрунтування ефективності вибору місця будівництва.

На третьому етапі управління будівельним підприємством здійснюється вибір ефективного варіанта з метою досягнення менших капіталовкладень у будівельну частину об'єкта та на енергоспоживання.

На четвертому етапі укладається угода (контракт) на реалізацію проекту. Управління досягненням цілей на розглянутих етапах входить до функцій замовника.

Метою п'ятого етапу управління є реалізація проекту за договірною вартістю та отримання прибутку.

Об'єктами управління у будівництві є процеси здійснення будівельних програм, виробничі процеси їх реалізації; об'єктами управління виступають трудові колективи на виробництві та у підрозділах апарату управління.

Будівельні підприємства використовують широкий спектр методів управління, що відрізняються за тривалістю циклу управління, за способом циркуляції інформації в системі управління та способом прийняття рішень. Діяльність будівельного комплексу в економічно ефективному напрямі можлива на основі сучасних методів та засобів управління, включаючи управління проектами та диверсифікацію будівельного виробництва.

Чинники, що впливають виникнення кризової ситуації в роботі будівельного підприємства та сигналізують про ранні стадії банкрутства можуть бути класифіковані за групами [29]:

- виробничі;
- трудові;
- економічні;
- фінансові;
- інноваційні;
- екологічні;
- організаційні;
- маркетингові;
- логістичні;
- інформаційні.

Багато підприємств будівельного комплексу в існуючих умовах повномасштабних воєнних дій на території України опинилися на межі банкрутства через неплатежі замовників, зростання цін на енергоресурси та матеріали. Дослідження в галузі антикризового управління дозволяють намітити шляхи вирішення таких проблем, як рання діагностика появи кризової ситуації на підприємстві, вибір та обґрунтування стратегічної поведінки для виведення

підприємства з передкризової ситуації, вибір критеріїв ефективності та показників стійкості підприємства у період нестабільного функціонування.

Зміст, наслідки та заходи управління будівельними компаніями в кризових умовах відрізняються залежно від фази кризи та особливостей роботи компанії у кожній з фаз.

Зокрема, перша фаза кризи може характеризуватися зниженням рентабельності та обсягів прибутку будівельного підприємства (криза в широкому сенсі). Наслідком цього є погіршення фінансового становища підприємства, скорочення джерел і резервів інвестування будівництва. Рішення проблеми може лежати як в області стратегічного управління (перегляд стратегії, реструктуризація підприємства), так і тактичного (зниження витрат, підвищення продуктивності) [14].

Друга фаза кризи характеризується збитковою роботою будівельного підприємства. Наслідком служить зменшення резервних фондів (якщо такі є, в іншому випадку відразу настає третя фаза). Рішення проблеми полягає в забезпеченні стратегічного управління і реалізується, як правило, через реструктуризацію підприємства.

Третя фаза кризи характеризується виснаженням або відсутністю резервних фондів. На погашення збитків підприємство направляє частину оборотних коштів і тим самим переходить в режим скороченого відтворення. Реструктуризація вже не може бути використана для вирішення проблеми, оскільки відсутні кошти на її проведення. Потрібні оперативні заходи щодо стабілізації фінансового становища будівельної компанії та пошук коштів на проведення реструктуризації. У разі неприйняття таких заходів або їх невдачі криза переходить у четверту фазу [8].

Четверта фаза кризи – неплатоспроможність будівельної компанії. Підприємство досягає того критичного порогу, коли коштів для фінансування навіть скороченого відтворення і (або) оплати за попередніми зобов'язаннями відсутні. Виникає загроза зупинки будівництва і (або) банкрутства. На цій стадії необхідним є вживання екстрених заходів з відновлення платоспроможності підприємства та підтримання будівельного процесу.

Таким чином, для третьої і четвертої фаз характерні нестандартні, екстремальні умови функціонування будівельного підприємства, що вимагають термінових вимушених заходів. Ключовим моментом тут є настання або наближення неплатоспроможності. Саме ця ситуація і повинна бути об'єктом управління розвитком кризових умовах.

Вивчення зарубіжного досвіду управління розвитком будівельних підприємств в кризових умовах свідчить про використання переважно трьох типів управління, а саме:

1. Do-it-Yourself Crisis Management (самостійне антикризове управління) – найбільш поширений типом управління розвитком західних будівельних підприємствами в умовах криз. Сутність цього типу полягає в тому, що керівник підприємства, не володіючи спеціальною підготовкою з управління розвитком в кризових умовах і не маючи в штаті необхідного фахівця, робить спробу впоратися з кризовою ситуацією власними силами [16].

2. Turnaround Consulting (кризовий консалтинг). У тих випадках, коли керівники або власники будівельних підприємств усвідомлюють, що вони не в змозі своїми силами оцінити масштаби проблем або впоратися з кризовою ситуацією, компанія може звертатися до відповідних фахівців за послугами з антикризового консалтингу. Кризовий консалтинг в міжнародній практиці передбачає, як правило, здійснення цілого комплексу заходів і включає в себе проведення експрес-аналізу стану підприємства (інша назва - експертна оцінка), розробку першочергових заходів щодо стабілізації діяльності підприємства, діагностику його стану, а також вибір шляхів подальшого розвитку підприємства з урахування плану антикризових заходів. Далі здійснюється презентація розробленого плану розвитку власникам підприємства, його коригування, затвердження і контроль його реалізації.

3. Crisis Manager (антикризове управління розвитком підприємства під керівництвом запрошеного кризового менеджера), яке застосовується у тих випадках, коли власник будівельного підприємства усвідомлює наявність у підприємства проблем і вважає, що існуюче керівництво з цими проблемами не

впорасться та для забезпечення подальшого розвитку підприємства в період нестабільності зовнішнього середовища запрошується людина, яка має репутацію ефективного антикризового менеджера. При цьому винагорода антикризового менеджера, часто встановлюється як частка приросту доходу підприємства і виплачується в разі наявного розвитку, може бути дуже великою [16].

Таким чином, управління розвитком будівельних підприємств в умовах кризи передбачає дослідження стану підприємства для виявлення внутрішніх диспропорцій в розвитку окремих підрозділів, а також для визначення внутрішніх резервів вдосконалення фінансового стану та підвищення конкурентоспроможності. Вивчення зарубіжної практики управління розвитком будівельних підприємств кризових умовах свідчить, що основними типами управління є самостійне антикризове управління, кризовий консалтинг та запрошення кризового менеджера. Сучасний стан будівельної галузі України обумовлює необхідність розробки стратегії розвитку будівельних компаній, орієнтованої як на існуючий стан вітчизняної економіки, так і на перспективи її розвитку.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Характеристика компанії ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»

Управління підприємством в умовах кризи неможливо без проведення аналітичної оцінки поточної його діяльності, зокрема – дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища роботи суб'єкта господарювання. Зокрема, вивчення внутрішнього середовища та надання характеристик компанії передбачає дослідження організаційної структури управління, вивчення змін у структурі надання послуг підприємства за останні п'ять років, аналіз фінансово-господарської діяльності за останні 5 років. Оцінка передумова управління розвитком підприємства в кризових умовах передбачала вивчення досягнення встановлених на 2022 рік цілей роботи.

Вивчення роботи підприємства доцільно розпочати з характеристики основних юридичних аспектів. ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» - будівельна компанія, що спеціалізується на будівництві котеджів.

Юридична адреса підприємства: м. Київ, вул. Чигоріна, б. 49, оф. 3.

Код ЄДРПОУ: 38810622. Дата заснування: 12.07.2013.

Власник: Кириллов В. Д. Генеральний директор: Коденець С. В.

Види діяльності ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» за КВЕД:

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель;

43.39 Інші оздоблювальні роботи;

43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, не включені до інших категорій;

71.12 Діяльність у галузі інженерних вишукувань та надання технічних консультацій у цій галузі.

Місія ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»: Стати найкращим вибором для клієнтів завдяки досягненню високої якості та своєчасно виконаним проектам. Для забезпечення

найвищого рівня послуг у будівельній галузі, пропонувати чудові інженерні рішення для кожного проекту. Для підвищення продуктивності та економічної ефективності постійно впроваджувати інновації та найсучасніші технології в методи роботи та застосування матеріалів. Постійно вдосконалювати компетентність команди.

Стратегічні цілі компанії:

1. Стати провідною будівельною компанією, виконуючи проекти, які постійно перевищують стандарти та забезпечують виняткове задоволення споживача.

2. Постійно надавати чудові цінні та інноваційні будівельні рішення, щоб задовольнити вимоги клієнтів.

3. Забезпечувати на всіх етапах виконання робіт досконалість, якість, продуктивність та надійність.

З 2019 р. компанія ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» реалізовує проєкт будівництва котеджного містечка поблизу Києва. Клієнтам пропонують котеджі, площею від 120 м<sup>2</sup> до 280 м<sup>2</sup> з ремонтом «під ключ». За період 2019-2021 рр. компанією було побудовано майже 200 котеджів на території 5 котеджних містечок. На території котеджного містечка ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» надає також послуги управляючої компанії – відповідає за охорону, прибирання та озеленення територій, організацію вивозу сміття, надання послуг дрібного ремонту сантехніки та електрики в котеджах, тощо.

Основними видами послуг ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» є чотири категорії послуг:

1. Будівельні послуги (будівництво котеджів «під ключ», інженерне забезпечення об'єктів будівництва).

2. Ремонтні послуги (проведення будівельно-ремонтних та оздоблювальних робіт, капітальні та поточні ремонти);

3. Проектні послуги (розробка проектно-вишукувальної документації, розробка робочого проекту та робочої документації, проектування інженерних мереж, розробка кошторисної документації, розробка дизайн-проектів інтер'єрів, екстер'єрів, ландшафтного дизайну, послуги авторського нагляду);

#### 4. Послуги управляючої компанії.

Наочно зміна структури надання послуг ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» протягом 2018-2022 років представлена на рис. 2.1. Причиною зміни структури надання послуг стала зміна ринкової кон'юнктури – з 2020 року через COVID-19 зростає попит на приватні будинки. Проєкт будівництва котеджного містечка під Києвом реалізовується ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» з 2019 року, проте у 2020 року через зростання попиту проєкт було розширено (збільшено площу забудови та кількість котеджів, прийнято рішення пропонувати котеджі з ремонтом «під ключ»).

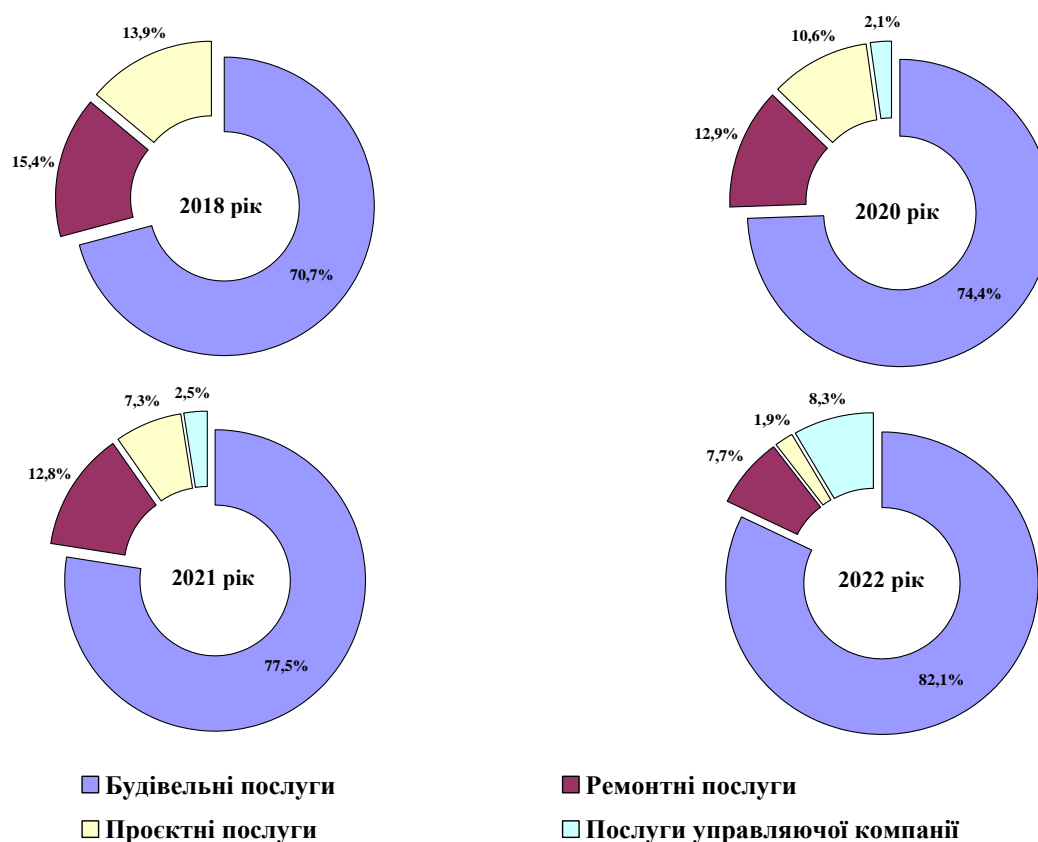


Рисунок 2.1 - Структура надання послуг ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» у 2018-2022 рр.

*Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»*

Кожна послуга має споживчу цінність та категорію споживачів. В таблиці 2.1 представлено опис споживачів та споживчих цінностей кожної категорії.

Таблиця 2.1 - Споживачі та споживчі цінності послуг ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»

№	Послуга	Споживач	Споживча цінність послуги
1	Будівельні послуги	Юридичні та фізичні особи, які планують придбати житло (котеджі)	Висока якість будівництва, дотримання всіх вимог та стандартів замовника залежно від категорії та класу житла, відповідність кошторисам та проектній документації, пропозиція котеджів з ремонтом «під ключ», дотримання термінів будівництва, відповідність ремонтів дизайнерській візуалізації
2	Ремонтні послуги	Фізичні особи, яким потрібно зробити ремонт в квартирах або приватних будинках	Висока якість послуги, дотримання всіх вимог та стандартів замовника, розробка дизайн-проектів, дотримання термінів виконання робіт, можливість відділеної співпраці з замовником, авторський нагляд дизайнера
3	Проектні послуги	Приватні клієнти, які планують будівництво приватних будинків. Юридичні особи – забудовники, малі компанії, які не мають власних проєктантів	Висока якість послуги, дотримання всіх вимог та стандартів замовника, відповідність класу будівельних матеріалів
4	Послуги управляючої компанії	Фізичні та юридичні особи, що є власниками котеджів на території котеджних містечок, побудованих підприємством	Висока якість послуги, вчасне виконання робіт з обслуговування комунікацій, вивозу сміття, врахування побажань мешканців котеджних містечок щодо озеленення загальних територій, розміщення дитячих майданчиків, тощо

*Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»*

В умовах бойових дій тенденція зростання кількості клієнтів, які бажають жити за містом, набула ще більшої актуальності, оскільки більшість киян бояться жити в м. Київ. На їх думку, столиця є стратегічно важливим об'єктом для ворога і тому вони прагнуть виїхати з міста та забрати своїх рідних. Дана тенденція спричинила зростання попиту на оренду будинків в селах Київської області та інших регіонів. Відповідно, проєкт будівництва котеджного містечка з ремонтом «під ключ» продовжується реалізовуватися ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» і, незважаючи на падіння будівельної галузі в Україні, досі лишається актуальним.

З метою надання економічної характеристики підприємства було досліджено його фінансову звітність за 2018-2022 рр. Динаміка доходів і витрат представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» у 2018-2022 рр.

Показник	Значення показників					Темп приросту, %			
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022 / 2021
Чиста виручка, тис. грн.	46218	52844	65382	101851	56177,5	14,3	23,7	55,8	-44,8
Собівартість, тис. грн.	34951	39924	48882	85857,5	42907,5	14,2	22,4	75,6	-50
Чистий прибуток, тис. грн.	2183	2941	3551	4879,25	731,25	34,7	20,7	37,4	-85
Обсяг основних засобів, тис. грн.	18961	21561	20365	26583,3	24140,3	13,7	-5,5	30,5	-9,2
Обсяг оборотних засобів, тис. грн.	16485	19521	20541	35469,8	20669,3	18,4	5,2	72,7	-41,7
Витрати на 1 грн. наданих послуг/виконаних робіт, грн.	0,756	0,756	0,748	0,843	0,764	-0,1	-1,0	12,7	-9,4
Прибуток на 1 грн. наданих послуг / виконаних робіт, грн.	0,244	0,244	0,252	0,157	0,236	0,3	3,1	-37,7	50,4
Фондовіддача, грн/грн.	2,44	2,45	3,04	4,02	3,65	0,5	24,0	32,2	-9,2
Рентабельність надання послуг / виконання робіт, %	6,2	7,4	7,3	5,7	1,1	17,9	-0,9	-21,9	-80,7
Рентабельність роботи підприємства, %	4,7	5,6	5,4	4,8	0,9	17,8	-3,0	-11,1	-81,3

*Джерело: систематизовано автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»*

Чиста виручка ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» за період 2018-2021 рр. зростає з 46218 тис. грн. до 101851 тис. грн. (у 2021/2020 роках приріст становив на 55,8%). У 2022 році спостерігалось зменшення чистої виручки підприємства до 56177,5 тис. грн. або на 44,8% в порівнянні з попереднім роком. Зменшення чистої виручки обумовлено зменшенням попиту на послуги підприємства через повномасштабне вторгнення в Україну. Крім цього, ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» повністю не працювало в період воєнних дій на території Київської області (з березня по травень 2022 року).

Собівартість послуг та виконання робіт ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» збільшилася протягом 2018-2020 рр. з 34951 тис. грн. до 48882 тис. грн. У 2021 р. цей показник збільшився на 75,6%, а у 2022 р. собівартість послуг підприємства зменшилася на 50,0% і становила 42907,5 тис. грн. Зменшення собівартості у 2022 році обумовлено зменшенням обсягів виконання робіт та надання будівельних послуг.

Чистий прибуток ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» протягом 2018-2020 рр. збільшився з 2183 тис. грн. до 3551 тис. грн. (на 34,7% у 2019 році та 20,7% у 2020 році в порівнянні з попередніми роками). У 2021 році спостерігалось зростання чистого прибутку підприємства до 4879,25 тис. грн. (на 37,4% або 1328,25 тис. грн. в порівнянні з попереднім роком). У 2022 році чистий прибуток ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» становив 731,25 тис. грн., що на 85,0% менше значення попереднього року. Причиною зменшення чистого прибутку стало зменшення виручки від надання послуг та зростання собівартості надання послуг ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» у 2022 році.

Стосовно динаміки основних засобів, то протягом 2018-2019 рр. їх обсяг збільшився з 18961 тис. грн. до 21561 тис. грн. (на 13,7%), а у 2020 році – зменшився до 20365 тис. грн. (на 5,5% в порівнянні з попереднім роком). У 2021 р. в порівнянні з попереднім обсяг основних засобів зріс на 30,5% (з 20365 тис. грн. до 26583,3 тис. грн.). У 2022 р. обсяг основних засобів ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» незначно зменшився – на 9,2% в порівнянні з попереднім роком (до 24140,3 тис. грн.). Причиною зменшення основних засобів є те, що

через початок війни підприємство намагалося реалізувати активи для вивільнення грошових коштів для здійснення господарської діяльності.

Значне зростання у 2021 р. спостерігається у оборотних засобах підприємства, які зростають у порівнянні з 2020 р. на 72,7% (з 20541 тис. грн. до 35469,8 тис. грн.). Це обумовлене збільшенням виробничих запасів, готової продукції та значним збільшенням (практично в 2 рази) дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги. У 2022 році підприємство максимально скоротило оборотні засоби, їх обсяг зменшився до 20669,3 тис. грн. (на 41,7% нижче в порівнянні з попереднім роком).

Негативною тенденцією в роботі ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» є зростання витрат на 1 грн. наданих послуг та виконаних робіт – з 0,756 грн. у 2018 році до 0,843 грн. у 2021 році (відповідно прибуток на 1 грн. наданих послуг / виконаних робіт зменшився з 0,244 грн. у 2018 р. до 0,157 грн.). У 2022 році витрати на 1 грн. наданих послуг та виконаних робіт зменшуються до 0,764 грн./грн. (відповідно, прибуток збільшується до 0,236 грн./грн.). Така динаміка є позитивною і свідчить, що навіть в складних умовах ведення господарської діяльності, підприємство ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» оптимізує витрати.

Фондовіддача ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» у 2018-2021 рр. зростала з 2,44 грн./грн. до 4,02 грн./грн., що є позитивною тенденцією в роботі підприємства і свідчить про підвищення ефективності використання основних виробничих фондів. У 2022 році фондовіддача ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» знизилася до 3,65 грн./грн., що свідчить про те, що навіть у складних економічних умовах підприємство ефективно використовує основні засоби.

Рентабельність надання послуг та виконання робіт ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» у 2018 році становила 6,2%, у 2019 році цей показник збільшився до 7,2%, а у 2020 році - до 7,3%. У 2021 році показник рентабельності надання послуг зменшується до 5,7%, а у 2022 році – знижується до 1,1% (причиною зменшення рентабельності стало зменшення чистого прибутку підприємства).

Рентабельність роботи підприємства у 2018 році становила 1,7%, у 2020 році зросла до 5,4%, потім у 2021 році зменшилася до 4,8%, а у 2022 році – зменшилася до 0,9% (причиною стало значне зменшення чистого прибутку).

Таким чином, фінансово-економічний стан ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» у 2018-2021 рр. був доволі стабільним та демонстрував покращання. У 2022 році через фінансово-економічний стан підприємства значно погіршився, причиною чого став початок повномасштабної війни на території України – зменшилася виручка ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», чистий прибуток, рентабельність.

Для дослідження ліквідності, фінансової стабільності та ділової активності ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» було проведено розрахунок коефіцієнтів ліквідності та фінансової стійкості, результати якого представлені в табл. 2.3. Вихідні дані для проведення розрахунків коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності підприємства – фінансова звітність за відповідні роки.

Таблиця 2.3 - Ліквідність та фінансова стабільність ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»

Показник	Нормативне значення	Значення				
		2018	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	$\geq 0,5-0,6$	0,418	0,436	0,429	0,341	0,376
Коефіцієнт фінансової залежності	$\leq 0,4-0,5$	0,612	0,589	0,571	0,659	0,624
Коефіцієнт фінансового ризику	$\leq 0,5$	1,026	1,120	1,330	1,929	1,661
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 – 0,25	0,15	0,17	0,010	0,006	0,004
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7 – 0,8	0,618	0,722	0,682	0,314	0,387
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,0 – 2,5	1,506	1,517	1,204	0,761	1,081
Частка запасів і витрат у поточних зобов'язаннях	0,5 – 1,0	0,624	0,618	0,522	0,446	0,694

*Джерело: систематизовано автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»*

Значення коефіцієнтів фінансового автономії та фінансової залежності ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» не відповідають нормативним значенням – коефіцієнт фінансової автономії протягом 2018-2022 рр. є нижчим за нормативне значення, відповідно коефіцієнт фінансової залежності перевищує нормативні значення.

Розраховані показники свідчать, що у структурі капіталу підприємства висока частка залучених коштів.

Розраховані коефіцієнти фінансового ризику у 2018–2022 рр. значно перевищують нормативне значення і зростають в динаміці – з 1,330 у 2020 р. до 1,661 у 2022 р. Такі значення коефіцієнту фінансового ризику є небезпечними для роботи підприємства і свідчать про необхідність збільшення власного капіталу ТОВ «ІНВЕСТ.БУД».

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» значно менше нормативного значення, що свідчить про недостатність грошових коштів для покриття термінових зобов'язань та короткострокових пасивів. Крім того, коефіцієнт ліквідності в динаміці зменшується з 0,01 до 0,004, що також є негативною тенденцією.

Слід зазначити, що розраховані коефіцієнти поточної та абсолютної ліквідності ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» також менше нормативних значень і мають тенденцію до зменшення, що виступає негативним моментом діяльності підприємства та свідчить про його низьку ліквідність.

Частка запасів у поточних зобов'язаннях протягом 2018–2022 рр. відповідала нормативному значенню.

Таким чином, було проведене дослідження показників фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», що спеціалізується на наданні будівельних послуг. Якщо у 2018-2021 році спостерігався розвиток підприємства, то у 2022 році фінансово-економічний стан підприємства значно погіршується – зменшується виручка від надання послуг та чистий прибуток, знижується рентабельність. Причинами такої динаміки фінансово-економічних показників стали кризові явища в економіці та суспільному житті України через початок повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року та військові дії на території країни. Показники фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» були нижчими за нормативні значення протягом всього досліджуваного періоду, що свідчить про необхідність зменшення залучених коштів та зобов'язань ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» для стабілізації фінансового стану

підприємства. Наступним етапом дослідження виступає аналіз процесу управління розвитком підприємства ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» в існуючих умовах господарювання.

## 2.2. Аналіз процесів управління розвитком компанії

Аналіз процесів управління розвитком компанії ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» передбачатиме дослідження операційної системи, визначення потенціалу підприємства, а також сильних та слабких сторін.

Операційна система ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» функціонує на основі чітко побудованої організаційної структури підприємства, адже саме вона орієнтує операційну систему на виконання основного виробничого процесу шляхом створення для цього необхідних управлінських зв'язків. Організаційна структура управління ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» є лінійно-функціональною і представлена на рис. 2.2.

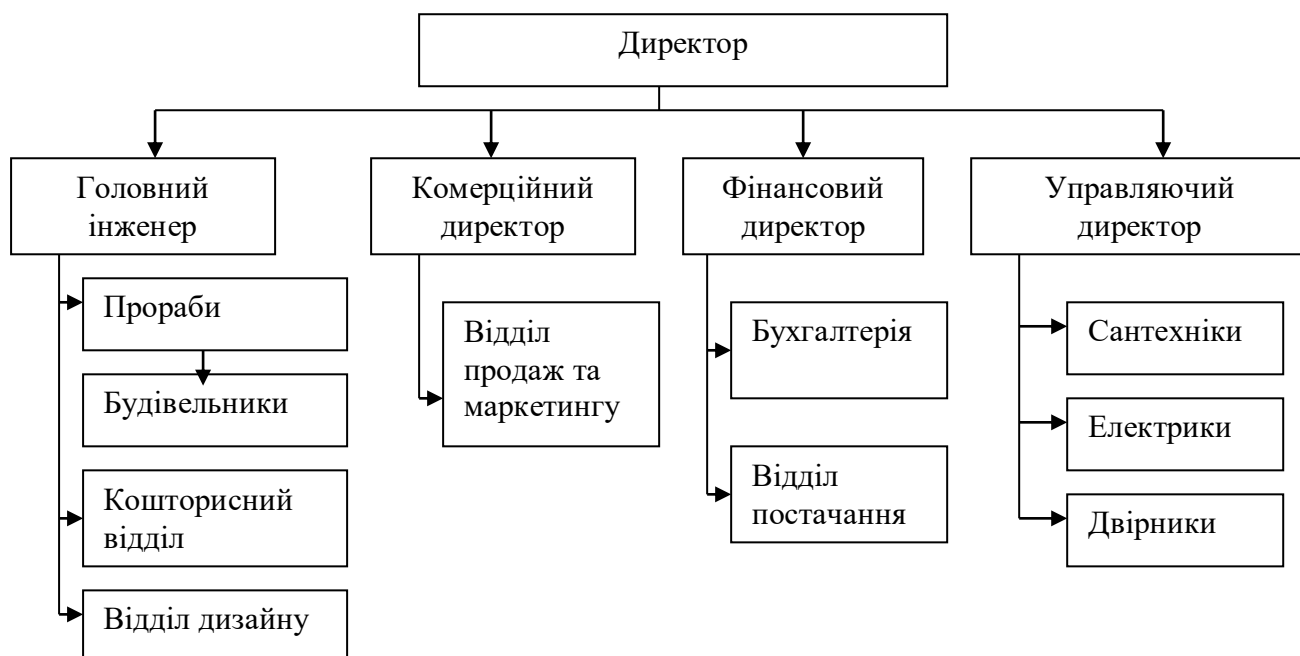


Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»

*Джерело: систематизовано автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»*

Основний принцип управління ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» – розмежування повноважень. Керівниками застосовується переважно демократичний стиль управління. Генеральний директор підприємства мобілізує персонал на колективну розробку рішень та колективну їх реалізацію, організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами.

Чисельність персоналу ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» станом на 01.01.2023 р. становила 42 працівники.

Оплата праці та соціальний захист працівників ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» здійснюється відповідно до Законів України «Про оплату праці», «Про відпустки», «Про загальнообов’язкове державне пенсійне страхування», «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов’язкове державне соціальне страхування».

Оплата праці персоналу ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» складається з двох частин: фіксованої або постійної – окладу, та змінної – відрядної, що залежить від обсягу виконаних робіт. Колективний договір – не укладається. Профспілка – відсутня.

Виплата заробітної плати працівникам ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» здійснюється двічі на місяць: аванс – 15 числа поточного місяця; кінцевий розрахунок за місяць – 3 числа місяця, наступного за звітним. У випадках, коли день виплати заробітної плати співпадає з вихідним або святковим днем, заробітна плата виплачується на наступний робочий день.

В період з травня по березень 2022 року, коли підприємство не працювало через воєнні дії на території Київської області, всім працівникам здійснювалися виплати за простій в розмірі 50% від посадового окладу.

В рамках управління розвитком ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» було встановлення стратегічні цілі роботи підприємства на 2022 рік (вже з урахуванням активних бойових дій на території України). Перелік скорегованих цілей, їх фактичне виконання у 2022 році та оцінка ступеня виконання встановлених цілей ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» за результатами 2022 року представлена у табл. 2.4. Оцінка проводилася за 3-бальною шкалою, шляхом порівняння встановленої цілі та фактичного виконання: 3 – повне досягнення встановленої цілі, 2 – ціль

досягнута частково (якщо відхилення від встановленої цілі до 20%); 1 – ціль не досягнуто.

Таблиця 2.4 - Оцінка рівня досягнення стратегічних цілей ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» у 2022 році

Вид цілі	Ціль на 2022 рік	Фактичне виконання у 2022 році	Ступінь досягнення
Загальна	Виконання річного плану надходжень доходів у сумі 75 млн. грн.	Фактичні надходження доходів у 2022 році становили 56,2 млн. грн.)	1 (не виконано)
Організаційна	Зберегти у 2022 р. чисельність персоналу (40 працівники); забезпечити завантаження персоналу не менш, ніж на 50% від рівня 2021 року	Чисельність персоналу збільшилася до 42 працівників за рахунок збільшення відділу продаж та маркетингу та відділу дизайну для максимального просування послуг підприємства в умовах кризи; завантаження персоналу було забезпечено на рівні 60% від рівня 2021 року	3 (виконано повністю)
Фінансова	Забезпечити рівень рентабельності у 2022 р. на рівні 50% від рівня 2021 р. (рентабельність 2021 р. становила 4,8%, тобто планова рентабельність на 2022 р. дорівнювала 2,4%)	Рентабельність зменшилася з 4,8% у 2021 р. до 1,1% у 2022 р., тобто на 80% замість запланованих 50%.	1 (не виконано)
Маркетингова	Забезпечити продаж 20 котеджів до кінця 2022 року; укладання угод на управління	Протягом року було реалізовано 22 котеджі; із новими клієнтами та для всіх вже зданих котеджів було укладено угоди на управління	3 (повне)
Соціальна	Запропонувати енергозберігаючі технології для 50% клієнтів	Енергозберігаючі технології пропонуються лише у нових проектах котеджів, які були побудовані після 2020 року або знаходиться на початковій стадії будівництва, це становить близько 45% клієнтів	2 (виконано частково)
Підсумкова оцінка		10	

*Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»*

В результаті оцінювання, підприємство ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» отримало 10 балів. Оскільки максимальна підсумкова оцінка 15 балів, то можна зробити висновки про середній рівень досягнення встановлених цілей підприємства у 2022 році (на 66,7%).

Для визначення причин недосягнення встановлених цілей роботи ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» у 2022 році доцільно провести порівняння необхідного та фактичного профілю підприємства. Результати оцінки представлено у табл. 2.5 (позначення у таблиці: н – необхідний стан для досягнення встановлених цілей; Ф1 – фактичний стан у 2021 році; Ф2 – фактичний стан у 2022 році).

Таблиця 2.5 - Співставлення необхідного та фактичного профілю ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» за результатами 2021-2022 років

№ п/п	Критерій	1 сила	2	3	4	5 слабкість
1	Широта асортименту будівельних послуг	н	Ф1	Ф2		
2	Пропозиція умов кредитування та оплати в розстрочку	н	Ф1		Ф2	
3	Професійно-кваліфікаційна підготовка персоналу	н	Ф1 Ф2			
4	Система мотивації праці	н	Ф1 Ф2			
5	Платоспроможність підприємства		н	Ф1	Ф2	
6	Наявність фінансових ресурсів		н		Ф1, Ф2	
7	Власні резервні фонди		н			Ф1, Ф2
8	Стратегічне планування		н			Ф1, Ф2
9	Стабільність відносин з банком	н	Ф1, Ф2			
10	Структура оборотних коштів		н	Ф1 Ф2		
11	Стабільні зв'язки з партнерами	н	Ф1	Ф2		
12	Імідж підприємства	н	Ф1, Ф2			
13	Канали розподілу	н	Ф1, Ф2			
14	Ціна реалізації		н/ф1	Ф2		
15	Якість обслуговування		н / Ф2	Ф1		
16	Забезпечення основними засобами		н		Ф1 Ф2	
17	Можливість економії ресурсів		н/ф1, Ф2			
18	Виробничий досвід роботи в кризових умовах		н	Ф1		Ф2

*Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»*

Проведений аналіз необхідного та фактичного профілю підприємства ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» свідчить, що у 2022 році фактичний рівень співпадає з необхідним по критерію якості обслуговування та можливості економії ресурсів.

Найбільший розрив між необхідним та фактичним рівнем спостерігається за критеріями наявності власних резервних фондів, використанню в роботі

підприємства стратегічного планування та наявності виробничого досвіду роботи в кризових умовах.

Середній розрив між необхідним та фактичним ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» має за критеріями наявності фінансових ресурсів та забезпеченню основними засобами.

З решти критеріїв необхідний та фактичний рівні практично співпадають.

Критерії, за якими існує найбільший та середній розрив між необхідним та фактичним рівнем і виступають основними орієнтирами розвитку підприємства (тобто показниками, на покращання яких має бути направлена стратегія розвитку ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»).

Як свідчать представлені дані, у 2022 році фактичний профіль підприємства погіршується в порівнянні з 2021 роком – виявлені проблеми загострюються.

В рамках аналізу процесів управління розвитком ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» було проведено дослідження практики ведення маркетингової діяльності та визначено ступінь маркетингової активності підприємства у 2022 році. Було виділено елементи маркетингової діяльності та кожному з них присвоєно бали залежно від активності ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» у 2022 році: 1 бал – використання елементів маркетингу вкрай рідко; 2 бали – часте, але нерегулярне використання елементів маркетингової діяльності; 3 бали – систематичне використання елементів маркетингу. Результати представлено табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка маркетингової активності ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»

Елементи маркетингової діяльності	Бали*
Здійснення сегментації ринку	1
Вивчення потреб і переваг споживачів	2
Вивчення конкурентів	2
Ступінь зміни асортименту послуг з урахуванням купівельної спроможності	2
Рівень контролю за якістю послуг	2
Облік еластичності попиту при встановленні ціни	1
Застосування системи знижок з ціни	2
Використання прогресивних методів продажу	2
Рівень сервісу	3
Використання заходів СТИЗ	3
Оцінка ефективності рекламних заходів	1
<b>Всього</b>	<b>21</b>

*Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»*

Ступінь маркетингової активності підприємства можна визначити як: 11-18 балів – низька; 18-26 балів – середня; 27-33 бали – висока. Отже, ступінь маркетингової активності ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» у 2022 році можна назвати середньою. Такі елементи маркетингу, як здійснення сегментації ринку, облік еластичності попиту за ціною та оцінка ефективності рекламних заходів потребують посилення та активізації.

За результатами оцінки факторів внутрішнього середовища підприємства доцільно визначити перелік фактичних сильних та слабких сторін ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», які мають враховуватися при плануванні управління розвитком підприємства в період кризи. Результати представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Перелік сильних і слабких сторін підприємства ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Організаційна структура відповідає стратегії та потребам розвитку підприємства	1. Демократичний стиль управління не завжди відповідає потребам підприємства в кризових умовах
2. Індивідуальні умови роботи з клієнтами	2. Відсутність маркетингової стратегії розвитку відповідно до умов війни
3. Застосування провідних проектних та дизайнерських рішень та сучасних рішень у будівництві, ремонті, використанні оздоблювальних матеріалів	3. Високий ризик з постачанням сучасних будівельних матеріалів та устаткування для втілення проектних та дизайнерських рішень в життя
4. Активне використання нових технологій проведення будівельних робіт	4. можливості сучасних он-лайн технологій практично не використовуються
5. Висока кваліфікація персоналу, досвід роботи в одному колективі	5. Ризики втрати спеціалістів за рахунок мобілізації
6. Підприємство працювало прибутково навіть у кризовому 2022 році	6. Високий рівень ризику неплатежів, незадовільний фінансовий стан
7. Високий імідж підприємства серед вже існуючих клієнтів	7. Не проводяться заходи з формування іміджу підприємства серед потенційних клієнтів та партнерів

*Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»*

Таким чином, було визначено сильні та слабкі сторони підприємства ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», що мають стати передумови розробки заходів з управління розвитком в умовах кризи.

Управління розвитком ТОВ «Інвест.Буд» в сучасних кризових умовах господарювання потребує дослідження зовнішнього середовища роботи підприємства, рушійних сил галузі, а також оцінки зовнішніх сприятливих факторів та загроз.

Упродовж передвоєнного 2021 року пропозиція нового житла в Україні досягла піку. В експлуатацію було введено 11,4 млн кв. м житла, що стало найвищим показником за останні 30 років. 2022 рік також починався жваво і міг би продовжити цю тенденцію. До початку війни темпи введення нового житла в експлуатацію залишалися на рівні 2021 року. За перші півтора місяця загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію, становила майже п'яту частину майбутнього річного обсягу [14]. У 2022 році відбувся значний спад будівельної галузі України (як і інших галузей економіки, причиною чого стало повномасштабне вторгнення та активізація воєнних дій), зокрема галузь будівництва котеджних містечок у передмісті Києва зменшилася на 38% в порівнянні з попереднім роком. Після повномасштабного вторгнення практично всі забудовники призупинили роботу на будівельних майданчиках: деякі – на кілька тижнів, а деякі не відновили будівельні роботи й досі [43].

Станом на 01 жовтня 2022 року у передмісті Києва налічувалося 86 котеджних містечок (у січні 2022 року – 84 містечка). Така тенденція свідчить про поступове відновлення галузі. Зростання чи падіння попиту залежить від віддаленості від центру, готовності, типу нерухомості [12]. Найпоширенішими за площею проектами котеджів у Києві та області є об'єкти площею 101-150 кв. м (34%) і до 100 кв. м (23%), середня вартість 1 кв. м у типовому проекті котеджного містечка в Києві становить \$1040/кв. м, у Київській області - \$900/кв [31].

Варто відзначити, що у 2022 році відбувся значний спад будівельної галузі України (як і інших галузей економіки, причиною чого стало повномасштабне вторгнення та активізація воєнних дій). З 24 лютого 2022 року роботу ТОВ «Інвест.Буд» було призупинено, і робота підприємства відновилася лише з травня 2022 року. Очікується, що після закінчення активних бойових дій та перемоги

України, будівельну галузь чекає значне зростання (за рахунок підвищеного попиту на послуги будівництва) та приплив інвестицій.

Аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу передбачає дослідження економічних, політичних, правових, соціально-демографічних, технологічних та природно-екологічних факторів. Результати представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу

Економічні чинники	Політичні чинники
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання кризових процесів в економіці</li> <li>2. Девальвація національної валюти та постійні коливання обмінних курсів валюти</li> <li>3. Зниження реальних доходів населення</li> <li>4. Зростання рівня інфляції</li> <li>5. Проблеми оподаткування</li> <li>6. Зниження платоспроможного попиту</li> <li>7. Перебої з постачанням енергоресурсів</li> <li>8. Відсутність пільгових умов для кредитування будівельної галузі</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Воєнні дії на території України</li> <li>2. Отримання Україною статусу країни-кандидата у члени ЄС</li> <li>3. Підтримка України світовою спільнотою</li> </ol>
Правові чинники	Соціально-демографічні чинники
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прогалини в законодавстві щодо роботи будівельної галузі (будівельні норми, фінансування будівництва, тощо)</li> <li>2. Послаблення вимог до будівництва котеджів в період війни (дозвіл будівництва без будівельного паспорту)</li> <li>3. Наближення вимог до законодавства до стандартів ЄС на законодавчому рівні</li> <li>4. Законодавчо прописаний захист навколишнього середовища</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження соціальної захищеності населення на законодавчому рівні</li> <li>2. Погіршення структури доходів споживачів</li> <li>3. Формування базових цінностей, ідеалів у населення</li> <li>4. Високі вимоги до зовнішнього вигляду житла та якості ремонтів</li> <li>5. Високе значення іміджу компанії</li> <li>6. Прагнення підвищення якості життя</li> <li>7. Підвищення впливу ЗМІ на процес прийняття рішень</li> </ol>
Технологічні чинники	Природно-екологічні чинники
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток будівельних технологій</li> <li>2. Розвиток інформаційних та логістичних</li> <li>3. Розвиток рекламних технологій і методів інформування споживачів</li> <li>4. Розвиток технологій дизайну та візуалізації інтер'єрів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання вимог до екологічності матеріалів, що використовуються у будівництві</li> <li>2. Прагнення максимально зберегти природу, щоб забудова «вписувалася» в природні ландшафти</li> <li>3. Активізація рухів в захист навколишнього середовища і збереження ресурсів планети</li> </ol>

*Джерело: складено автором*

В процесі роботи ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» стикається з рядом проблем, найголовнішими з яких є обстріли і загроза фізичного знищення котеджів, побоювання населення купувати будинки в Київській області через ймовірну

загрозу повторного наступу на Київ, відсутність електропостачання та неможливість роботи будівельного обладнання. Також суттєвими є проблеми економічного характеру – падіння платоспроможного попиту, висока інфляція, зростання валютних курсів, що призводить до збільшення вартості сировини та матеріалів для будівельних робіт. Очікується, що після закінчення активних бойових дій та перемоги України, будівельну галузь чекає значне зростання (за рахунок підвищеного попиту на послуги будівництва) та приплив інвестицій.

Наступним кроком дослідження виступає проведення галузевого аналізу роботи підприємства з метою визначення сприятливих та несприятливих факторів для подальшого управління розвитком ТОВ «ІНВЕСТ.БУД». Результати представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Аналіз сприятливих та несприятливих умов роботи ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» на ринку України

Основні економічні характеристики галузі будівництва котеджів	Сприятливі фактори	Загрози та несприятливі фактори
1	2	3
Розмір ринка (об'єм продаж) – ринок має значні розміри	Прагнення населення купувати котеджі на підконтрольних Україні територіях (Київська область), прагнення киян жити за містом у приватному будинку (більш безпечно, можливість автономії у комунальних послугах)	Зменшення реальних доходів населення, збільшення вартості будівництва через девальвацію національної валюти, ризик фізичного знищення будинків через обстріли. Висока конкуренція на ринку. Українці, що емігрували з початком бойових дій, готові продавати свою нерухомість за ціною, нижче ринкової.
Темп росту ринка та стадія життєвого циклу – ринок знаходиться у кризі (через війну в Україні)	Після закінчення воєнних дій прогнозується збільшення попиту на будівельні послуги та ріст інвестицій у будівельну галузь України	Ринок будівництва та продажу котеджів в Україні зменшився внаслідок воєнних дій, значного зростання вартості будівництва через девальвацію національної валюти, зниження купівельної спроможності населення
Кількість конкурентів та їх відносні розміри - ринок має вільну конкуренцію, працює значна кількість крупних та дрібних компаній, що пропонують будівельні послуги	Новим конкурентам складно закріпитися на ринку, основним конкурентним фактором виступає ціна, якість будівництва, локація котеджних містечок	Значна кількість конкурентів, можлива поява нових конкурентів (вихід будівельних компаній з інших регіонів на ринок Київської області)
Відносна доходність галузі – галузь характеризується середнім рівнем доходності	Зменшення операційних витрат, збільшення оборотності запасів, дебіторської заборгованості	Підвищення вартості матеріалів через девальвацію національної валюти, інфляцію, ускладнення логістики

## Продовження табл. 2.9

1	2	3
Постачальники – кількість постачальників значно зменшилася, фізично знищені крупні заводи-виробники будівельних матеріалів на Сході України, зупинено імпорту будівельних матеріалів з Росії, зменшився імпорту будівельних матеріалів з Європи	Відкриття нових виробництв будівельних матеріалів на території України за рахунок залучення інвестицій, налагодження ланцюгів постачання з Китаю та країн Європи	Зростання вартості імпортованих будівельних матеріалів через девальвацію національної валюти, перебої з постачанням імпортованих матеріалів, перебої з постачанням матеріалів вітчизняного виробництва (фізичне знищення підприємств та крупних логістичних складів, перебої в роботі тих підприємств, що лишилися на підконтрольних територіях)
Кількість та структура споживачів, їх фінансові можливості – потенційних покупців значна кількість, проте ринок в кризі, реальні доходи населення знижуються	Покупці готові купувати котеджі за умови прийнятної ціни. Покупці готові купувати котеджі з ремонтом «під ключ» щоб швидко переїхати в них	Зниження доходів споживачів, еластичність попиту за ціною. Покупці можуть обирати купівлю котеджів у більш безпечних західних регіонах України (все більша кількість населення має змогу працювати віддалено і розташування будинку близько Києва стає не принциповим)
Нові гравці, легкість входу в галузь та виходу з неї – галузь має середній рівень бар'єрів входу та виходу	Новим гравцям доведеться купувати земельні ділянки, розробляти проекти, завойовувати репутацію у покупців	Можлива поява на ринку нових конкурентів, релокація будівельних компаній з окупованих регіонів
Можливість економії на масштабах – у випадку збільшення масштабів будівництва можлива суттєва економія		Збої в поставках, валютні коливання, зниження попиту, ризики втрати персоналу через мобілізацію
Темпи та характер оновлення асортименту – асортимент оновлюється постійно	Пропозиція котеджів на будь-яких етапах будівництва – від фундаменту до готових до заселення	Можлива втрата долі ринку через появу пропозицій котеджів за нижчою ціною у конкурентів

*Джерело: систематизовано автором*

Підприємство ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» працює на висококонкурентному ринку, існує висока ймовірність виходу на ринок нових конкурентів, платоспроможний попит знижується. У такому випадку компанії необхідно активізувати маркетингову діяльність, використовувати цінові та нецінові методи конкуренції, розробити програми продажу у розстрочку, пропонувати покупцям додаткові вигоди від купівлі котеджів саме у підприємства ТОВ «ІНВЕСТ.БУД».

Управління розвитком ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» має враховувати потенційні ризики, що несе зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Характеристика потенційних загроз (ризиків) з боку суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища представлена у табл. 2.10. При формуванні напрямків

управління розвитком ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» виділені загрози з боку суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища мають враховуватися.

Таблиця 2.10 - Основні загрози (ризик), пов'язані з управлінням розвитком ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»

Суб'єкти	Основні загрози для управління розвитком ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»
Підприємства, установи та організації, що надають підприємству позикові фінансові ресурси, різні послуги тощо	Ризик відмови банку видати кредит на необхідний термін у погрібній сумі; ризик підвищення банком відсотків за кредит; ризик невиконання страховою компанією страхових виплат; ризик невдалого проведення рекламної кампанії сторонньою організацією на замовлення підприємства; ризик проведення недостовірних маркетингових досліджень відповідними підприємствами тощо
Постачальники	Відсутність необхідних матеріалів, обладнання, устаткування Зриви поставок за часом, обсягом, якістю Фізичне знищення заводів постачальників Підвищення цін на поставки
Покупці	Зниження платоспроможного попиту Неплатежі за договорами розстрочки Втрата лояльності покупців до підприємства (внаслідок невідповідності ціни, якості будівництва та ремонту, сервісу, умов кредитування, тощо) Виставлення претензій чи судових позовів від покупців через невиконання підприємством своїх зобов'язань Виїзд населення за кордон, падіння попиту на будівельні послуги та нерухомість в Україні
Комунальні організації	Відмова або затягування термінів видачі дозволів щодо проведення та підключення комунікацій Збільшення вартості тарифів на водопостачання, електроенергію, газопостачання Збільшення вартості підключення до комунікацій
Державні та муніципальні органи влади	Відкликання дозволів на забудову земельних ділянок Ризик замовних перевірок контролюючих органів Ризик зміни норм і нормативів щодо будівництва Ризик зростання кількості податків і податкових ставок
Конкуренти	Вихід на ринок нових конкурентів з інших регіонів Зниження конкурентами цін, пропозиція кращих умов розстрочки або кредитування купівлі житла, істотне підвищення якості будівельних робіт
Ризики взаємовідносин з суб'єктами внутрішнього середовища	
Працівники підприємства	Невиконання конкретним працівником своїх обов'язків; Перехід потрібного підприємству працівника до конкурента; Мобілізація працівників та втрата необхідних спеціалістів (призводить до простів у роботі, коли потрібно шукати заміну)

*Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»*

Як зазначалося вище, ринок будівельних послуг та будівництва котеджів м. Києва та Київської області є високо конкурентним, на ринку працює значна

кількість компаній різного розміру – від крупних забудовників до дрібних приватних підприємств. Частки ринку ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» та його основних конкурентів в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Частки ринку ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» та його основних конкурентів

Назва фірми	Ринкова частка фірми у 2021 році (S)	ринкова частка фірми у 2022 році (S')	Темп приросту ринкової частки фірми ( $T_s = (S' - S)/S$ ); %
ТОВ «Architect Building Center»	2,2	2,1	-4,5
ТОВ «Вертикаль»	2,1	1,9	-9,5
ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»	1,93	1,9	-1,6
ТОВ «Profihouse»	1,8	1,8	0,0
ТОВ «Есо House»	1,65	1,75	6,1
ТОВ «Домострой»	1,8	1,6	-11,1

*Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»*

Частка ринку ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» та його основних конкурентів у 2022 році представлена на рис. 2.3.

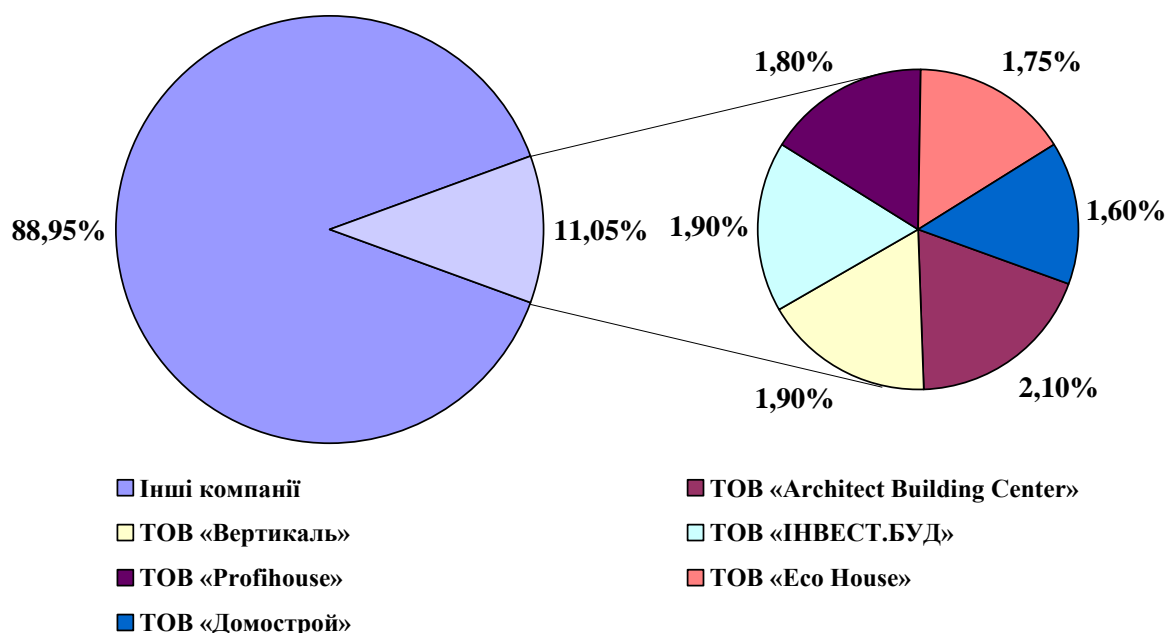


Рисунок 2.3 – Частка ринку ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» та його основних конкурентів у 2022 році

*Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»*

Допоміжні розрахунки для побудови конкурентної карти ринку представлено у Додатку Г. Конкурентна карта ринку представлена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Конкурентна карта ринку ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»

Класифікація за темпом зростання ринкової частки	Класифікація за розміром ринкової частки			
	I Лідер (від 1,915 до 2,1)	II Сильна конкурентна позиція (від 1,84 до 1,915)	III Слабка конкурентна позиція (від 1,731 до 1,84)	IV Аутсайдер (від 1,6 до 1,731)
I Швидке покращення конкурентної позиції (від 2,51 до 6,1)			<b>ТОВ «Еco House»</b>	
II Покращення конкурентної позиції (від -3,45 до 2,51)		<b>ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»</b>	<b>ТОВ «Profihouse»</b>	
III погіршення конкурентної позиції (від -9,11 до -3,45)	<b>ТОВ «Architect Building Center»</b>			
IV Швидке погіршення конкурентної позиції (від -11,1 до -9,11)		<b>ТОВ «Вертикаль»</b>		<b>ТОВ «Домострой»</b>

*Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»*

Як свідчить проведений аналіз конкурентних позицій, ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» має сильну конкурентну позицію при покращенні конкурентної позиції. Найближчими конкурентами відповідно до побудованої конкурентної карти ринку виступають: компанія ТОВ «Architect Building Center», що має лідерські позиції на ринку, проте погіршення конкурентної позиції, компанія ТОВ «Profihouse», що має слабку конкурентну позиції, проте демонструє збільшення ринкової частки; та компанія ТОВ «Еco House», що має слабку конкурентну позиції, проте демонструє швидке її покращання. Хоча конкурентна позиції компаній ТОВ «Profihouse» та ТОВ «Еco House» гірша, ніж у ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», проте без ефективного управління ці конкуренти можуть швидко наздогнати ТОВ «ІНВЕСТ.БУД». Відповідно, необхідним є розробка та реалізація проєкту вдосконалення управління ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» в існуючих умовах. Також при формування проєкту управління розвитком ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» мають враховуватися виділені загрози з боку зовнішнього середовища. Подальшим кроком виступає аналіз поточної діяльності підприємства ТОВ «ІНВЕСТ.БУД».

Для планування змін в управлінні ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» пропонується використати триступеневу модель Курта-Левіна, що передбачає три стадії змін – розморожування, впровадження та заморожування. Характеристика застосування моделі Курта-Левіна до практики роботи ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» представлена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 - Модель Курта-Левіна управління змінами для ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»

Стадія	Зміст	Особливості для ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»
«Розморожування»	Штучна дестабілізація системи, створення необхідності в змінах, планування майбутнього стану	ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» з 24 лютого 2022 року працює в умовах дестабілізації через воєнні дії, що розпочалися на території Київської області. Майбутній стан – забезпечення стабільної роботи компанії, збереження чисельності працівників, виконання зобов'язання перед клієнтами, вихід на обсяг продаж та виконання робіт 2021 року
«Впровадження»	Поступовий перехід до нових методів роботи, нових відносин, залучення співробітників до процесу	Активізація маркетингової діяльності для просування котеджів компанії та забезпечення високого рівня продаж. Реалізація заходів з енергозабезпечення котеджних містечок в період відключень електроенергії (як фактор конкурентоспроможності в порівнянні з конкурентами). Організація роботи з працівниками та клієнтами на умовах віддаленої співпраці – узгодження всіх аспектів будівництва за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій та сучасних меседжерів. Вдосконалення продуктової політики – розширення пропозиції щодо видів ремонтів «під ключ», налагодження співпраці з меблевими фірмами, використання нових технологій енергозбереження під час будівництва, тощо
«Заморожування»	Підтримка і підкріплення змін	Закріплення нових стандартів роботи

*Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»*

В рамках реалізації управління змінами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», пропонується встановити цілі стратегічного, тактичного та оперативного рівня. Оскільки умови зовнішнього середовища є вкрай турбулентними, то часові рамки для стратегічного рівня планування прийняті до 3 років, тактичного рівня – 1-3 роки, оперативного рівня – до 1 року. Поставлені цілі представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Цілі управління розвитком ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» в кризових умовах

Рівень	Цілі	Деталізація
Стратегічний рівень (до 3 і більше років)	Розвиток підприємства в умовах кризи – вихід на чисту виручку 2021 року	Вдосконалення функціональної стратегії маркетингу Вдосконалення технологічного забезпечення котеджів Вдосконалення продуктової стратегії Вдосконалення комунікаційних процесів
Тактичний рівень (1-3 роки)	Вдосконалення функціональної стратегії маркетингу Вдосконалення технологічного забезпечення котеджів Вдосконалення продуктової стратегії Вдосконалення комунікаційних процесів	Активізація просування за допомогою цифрових технологій (розробка сайту компанії, створення сторінок в соціальних мережах, просування в соціальних мережах та мережі Інтернет). Забезпечення енергетичної незалежності котеджних містечок Налагодження партнерських відносин з агентствами нерухомості. Розширення категорій ремонтів (пропозиція в економ-сегменті, позиція облаштуваннями меблями) Організація віддаленої роботи з працівниками (дизайнери, СММ-спеціалісти) та клієнтами (узгодження ремонтів та меблів дистанційно, без присутності замовника)
Оперативний рівень (до 1 року)	Поетапне виконання встановлених тактичних цілей	Розробка плану-графіку маркетингової активності, вдосконалення продуктової стратегії та комунікаційних процесів Реалізація проєкту енергетичної незалежності (забезпечення стабільного електропостачання в котеджних містечках) – одну з обраних альтернатив

*Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»*

Управління розвитком ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» в кризових умовах має враховувати вимоги ринку. Для підтримки рівня замовлень будівельних робіт та пошуку покупців на котеджі, ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» доцільно забезпечити розвиток функціональної стратегії маркетингу. Однією з конкурентних переваг має стати забезпечення стабільного електропостачання в котеджних містечках, побудованих підприємством.

Наразі, ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» пропонується реалізація двох альтернативних проєктів:

Проект 1: Розвиток функціональної стратегії маркетингу, досягнення конкурентних переваг за рахунок забезпечення стабільного електропостачання в котеджних містечках. Стабільне електропостачання буде забезпечено за рахунок пропозиції мешканцям котеджів послуги «Оренда генераторів «під ключ» - пропонується оренда індивідуальних генераторів для кожного котеджу. Спеціалісти ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» підберуть генератор необхідної потужності та будуть підключати його до будинку у час, визначений господарем. За заправку генератора, налагодження та контроль роботи генератора, заміну мастила будуть відповідати спеціалісти ТОВ «ІНВЕСТ.БУД». Мешканці будуть оплачувати вартість оренди генераторів (погодинно, ціна буде залежати від потужності індивідуальних генераторів).

Проект 2. Розвиток функціональної стратегії маркетингу, досягнення конкурентних переваг за рахунок забезпечення стабільного електропостачання в котеджних містечках. Стабільне електропостачання буде забезпечено за рахунок пропозиції мешканцям котеджів послуги «Забезпечення електроенергією під час вимкнення» - у котеджному містечку буде встановлено кілька потужних генераторів, до яких будуть підключені будинки. В періоди вимкнення світла живлення будинків буде забезпечуватися від потужних генераторів. Мешканці будуть оплачувати вартість підключення та окрему плату за постачання електроенергії від генератора (за кількістю використаних кіловат).

Подальша робота передбачає обґрунтування та вибір одного з запропонованих альтернативних варіантів управління розвитком ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» в кризових умовах. Буде представлено деталізацію кожного з альтернативних варіантів проєктів, розрахунок фінансово-економічних показників та оцінку ризиків реалізації проєктів.

### РОЗДІЛ 3.

## ОБҐРУНТУВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВАРІАНТІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» В КРИЗОВИХ УМОВАХ

### 3.1. Вибір альтернативних варіантів та їх фінансово-економічні показники

Оцінка економічної ефективності альтернативних проєктів (тактичний рівень управління розвитком ТОВ «ІНВЕСТ.БУД») передбачає розрахунок витрат на реалізацію розроблених заходів, очікуваних доходів, чистого дисконтованого доходу від кожного проєкту, термінів окупності, внутрішньої норми рентабельності та точок безбитковості. Реалізація проєктів розпочалась з II півріччя 2022 року.

Впровадження альтернативи «Оренда генераторів «під ключ» передбачає наступні витрати:

1. Закупівля генераторів для подальшої оренди (плануються для закупівлі бензинові генератори HYUNDAI, потужністю від 3 кВт до 7 кВт (моделі HNY 7050F, HNY 9050FE, HNY 10050FE), які є оптимальними за технічними характеристиками для використання у котеджних містечках). До закупівлі планується 20 генераторів, фінансування –620 тис. грн.

2. Витрати на оплату праці та ЄСВ (22%) для електрика, що відповідатиме за підключення та обслуговування генераторів. Заробітна плата разом з ЄСВ становитиме 30,5 тис. грн. на місяць. (25 тис. грн. заробітна плата та 5,5 тис. грн. ЄСВ). Заробітна плата електрика буде незмінною протягом першого року реалізації проєкту, а потім – збільшиться на 10%.

3. Витрати на паливно-мастильні матеріали для роботи генераторів – плануються із розрахунку роботи генераторів в середньому 3 години на добу, щоденно. Середні витрати палива становлять 1 л на годину роботи. Ціна палива становить 50 грн./л. Витрати для роботи 20 генераторів на місяць становитимуть 90 тис. грн.

4. Витрати на обслуговування генераторів – щомісячно закладаються витрати у розмірі 1% від вартості (6,2 тис. грн.).

5. Витрати на періодичні ремонти та технічне обслуговування генераторів – 3% від вартості з періодичністю раз на 6 місяців (18,6 тис. грн.).

Оцінка витрат на впровадження альтернативи «Оренда генераторів «під ключ» представлена у табл. 3.1.

Впровадження альтернативи «Забезпечення електроенергією під час вимкнення» передбачає наступні витрати:

1. Закупівля генераторів високої потужності для обслуговування котеджних містечок – планується закупити 3 генератори, кожен потужністю 22 кВт (модель - Konner&Sohner KS 28-3R/IED). Планове фінансування – 590 тис. грн.

2. Витрати на встановлення генераторів (облаштування місць встановлення, де генератори будуть захищені від несанкціонованого доступу) – 150 тис. грн.

3. Обслуговування генераторів буде працівник ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» (наймати додаткового працівника не потрібно буде), доплата за обслуговування генераторів становитиме 4,5 тис. грн. на місяць.

4. Витрати на паливно-мастильні матеріали для роботи генераторів – плануються із розрахунку роботи генераторів в середньому 3 години на добу, щоденно. Середні витрати палива становлять 5 л на годину роботи. Ціна палива становить 50 грн/л. Витрати для роботи 3 генераторів на місяць становитимуть 67,5 тис. грн.

5. Витрати на обслуговування генераторів – щомісячно закладаються витрати у розмірі 1% від вартості (5,9 тис. грн.).

6. Витрати на періодичні ремонти та технічне обслуговування генераторів – 3% від вартості з періодичністю раз на 6 місяців (17,7 тис. грн.).

Витрати на підключення генераторів до будинків (протягнення кабелів, встановлення лічильників) - не враховуються, оскільки оплачуються мешканцями котеджних містечок.

Оцінка витрат на впровадження альтернативи «Забезпечення електроенергією під час вимкнення» представлена у табл. 3.2.

Таблиця 3.1 - Витрати на впровадження альтернативи «Оренда генераторів «під ключ», тис. грн.

№ з/п	Стаття витрат	Початкові інвестиції	Місяці 2022 року						Місяці 2023 року												Разом	
			07.2022	08.2022	09.2022	10.2022	11.2022	12.2022	01.2023	02.2023	03.2023	04.2023	05.2023	06.2023	07.2023	08.2023	09.2023	10.2023	11.2023	12.2023		
1	Закупівля генераторів	620																				620
2	Оплата праці та ЄСВ		30,5	30,5	30,5	30,5	30,5	30,5	30,5	30,5	30,5	30,5	30,5	30,5	30,5	33,6	33,6	33,6	33,6	33,6	33,6	567,6
3	Паливо-мастильні матеріали		90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1620
4	Щомісячне обслуговування генераторів		6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	111,6
5	Періодичний ремонт та ТО генераторів							18,6							18,6						18,6	55,8
	Разом	620	126,7	126,7	126,7	126,7	126,7	145,3	126,7	126,7	126,7	126,7	126,7	145,3	129,8	129,8	129,8	129,8	129,8	129,8	148,4	2975

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»

Таблиця 3.2 - Витрати альтернативи «Забезпечення електроенергією під час вимкнення», тис. грн.

№ з/п	Стаття витрат	Початкові інвестиції	Місяці 2022 року						Місяці 2023 року												Разом	
			07.2022	08.2022	09.2022	10.2022	11.2022	12.2022	01.2023	02.2023	03.2023	04.2023	05.2023	06.2023	07.2023	08.2023	09.2023	10.2023	11.2023	12.2023		
1	Закупівля генераторів	590																				590
2	Витрати на встановлення	150																				150
3	Оплата праці та ЄСВ		4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	81	
4	Паливо-мастильні матеріали		67,5	67,5	67,5	67,5	67,5	67,5	67,5	67,5	67,5	67,5	67,5	67,5	67,5	67,5	67,5	67,5	67,5	67,5	1215	
5	Щомісячне обслуговування генераторів		5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	106	
6	Періодичний ремонт та ТО генераторів							17,7						17,7						17,7	53,1	
	Разом	740	77,9	77,9	77,9	77,9	77,9	95,6	77,9	77,9	77,9	77,9	77,9	95,6	77,9	77,9	77,9	77,9	77,9	95,6	2195	

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»

Далі буде представлено розрахунок доходу від реалізації запропонованих проєктів.

Дохід від альтернативи «Оренда генераторів «під ключ» формується за рахунок надходжень від оренди генераторів. ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» вивчило рівень цін на оренду генераторів, які коливаються від 80 до 120 грн./годину (за умови оренди генератора «під ключ»), та прийняло рішення встановити вартість оренди «під ключ» на рівні 100 грн./година. Оскільки тривалість оренди може варіюватися, при проведенні розрахунків приймається середній мінімальний термін оренди – 3 години на день.

При розрахунку місячної суми надходжень буде враховано:

- тривалість оренди становить 3 години на день, 30 днів на місяць;
- в оренду здаються 20 генераторів;
- вартість оренди становить 100 грн./година.

Відповідно, місячна сума надходжень становитиме:

$$D_1 = 20 * 3 * 30 * 100 = 180 \text{ тис. грн. на місяць}$$

Дохід від альтернативи «Забезпечення електроенергією під час вимкнення» формується за рахунок того, що в періоди відключення світла мешканці будуть користуватися електроенергією від генераторів за окремим тарифом. Цей тариф має покривати витрати ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» і, водночас бути конкурентним в порівнянні з послугами оренди генераторів. Вивчення ринку показало, що тариф постачання електроенергії від генераторів встановлюють від 15 до 45 грн/кВт\*год. В середньому котедж споживає 2-3 кВт\*год. Тому, щоб тариф був конкурентоспроможний з послугою оренди генераторів «під ключ» керівництво ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» приймає рішення про встановлення тарифу на рівні 25 грн./ кВт\*год.

При розрахунку місячної суми надходжень буде враховано:

- тариф встановлено 25 грн./ кВт\*год;
- за 1 годину в середньому споживається 60 кВт (максимальна сумарна потужність встановлених генераторів 66 кВт, проте є обмеження щодо максимального споживання);

- плановий час роботи генераторів – 3 години на день, 30 днів на місяць.

Відповідно, місячна сума надходжень становитиме:

$$D_2 = 25 * 60 * 3 * 30 = 135,0 \text{ тис. грн. на місяць}$$

Оцінка ефективності альтернативних проєктів передбачає використання методів, що ґрунтуються на застосуванні концепції дисконтування - розрахунок чистої поточної вартості NPV. Ставку дисконтування встановлено на рівні облікової ставки НБУ (25% річних з 17.03.2023 р. або 2,083% на місяць), що відповідає внутрішній обліковій політиці ТОВ «ІНВЕСТ.БУД». Розрахунок PV для альтернативи «Оренда генераторів «під ключ» представлено у табл. 3.3. Як свідчать представлені дані, загальні витрати становитимуть 2975,0 тис. грн., грошовий потік – 3240,0 тис. грн., чистий грошовий потік – 265,0 тис. грн., дисконтований чистий грошовий потік – 116,0 тис. грн.

Розрахунок PV для альтернативи «Забезпечення електроенергією під час вимкнення» представлено у табл. 3.4. Загальні витрати для реалізації альтернативи становитимуть 2195 тис. грн., грошовий потік становитиме 2430 тис. грн., чистий грошовий потік дорівнює 235,0 тис. грн., дисконтований чистий грошовий потік за півтора роки реалізації розроблених заходів становитиме 68,2 тис. грн.

Бухгалтерська рентабельність (ROI) альтернативних проєктів становитиме:

$$ROI_1 = (3240 - 2975) / 2975 * 100\% = 8,9\% \text{ (альтернатива «Оренда генераторів «під ключ»)}$$

$$ROI_2 = (2430 - 2195) / 2195 * 100\% = 10,7\%. \text{ (альтернатива «Забезпечення електроенергією під час вимкнення»)}.$$

Таблиця 3.3 - Результати розрахунку грошових потоків альтернативи «Оренда генераторів «під ключ», тис. грн.

Стаття витрат	Початкові інвестиції	Місяці 2022 року						Місяці 2023 року												Разом
		07.2022	08.2022	09.2022	10.2022	11.2022	12.2022	01.2023	02.2023	03.2023	04.2023	05.2023	06.2023	07.2023	08.2023	09.2023	10.2023	11.2023	12.2023	
Початкові інвестиції	620,0																			620,0
Поточні витрати		126,7	126,7	126,7	126,7	126,7	145,3	126,7	126,7	126,7	126,7	126,7	145,3	129,8	129,8	129,8	129,8	129,8	148,4	2355,0
Разом витрат	620,0	126,7	126,7	126,7	126,7	126,7	145,3	126,7	126,7	126,7	126,7	145,3	129,8	129,8	129,8	129,8	129,8	148,4	2975,0	
Дохід (економія)		180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	3240,0
Чистий грошовий потік	-620,0	53,3	53,3	53,3	53,3	53,3	34,7	53,3	53,3	53,3	53,3	34,7	50,2	50,2	50,2	50,2	50,2	31,6	265,0	
Коефіцієнт дисконтування	1,000	0,980	0,960	0,940	0,921	0,902	0,884	0,866	0,848	0,831	0,814	0,797	0,781	0,765	0,749	0,734	0,719	0,704	0,690	
Дисконтований чистий грошовий потік	-620	52,2	51,1	50,1	49,1	48,1	30,7	46,1	45,2	44,3	43,4	42,5	27,1	38,4	37,6	36,8	36,1	35,4	21,8	116,0
Накопичений дисконтований чистий грошовий потік	-620	-567,8	-516,6	-466,5	-417,5	-369,4	-338,7	-292,6	-247,4	-203,1	-159,7	-117,3	-90,2	-51,8	-14,1	22,7	58,8	94,2	116,0	

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»

Таблиця 3.4 - Результати розрахунку грошових потоків від реалізації альтернативи «Забезпечення електроенергією під час вимкнення», тис. грн.

Стаття витрат	Початкові інвестиції	Місяці 2022 року						Місяці 2023 року												Разом
		07.2022	08.2022	09.2022	10.2022	11.2022	12.2022	01.2023	02.2023	03.2023	04.2023	05.2023	06.2023	07.2023	08.2023	09.2023	10.2023	11.2023	12.2023	
Початкові інвестиції	740	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	740
Поточні витрати	0	77,9	77,9	77,9	77,9	77,9	95,6	77,9	77,9	77,9	77,9	77,9	95,6	77,9	77,9	77,9	77,9	77,9	95,6	1455
Разом витрат	740	77,9	77,9	77,9	77,9	77,9	95,6	77,9	77,9	77,9	77,9	77,9	95,6	77,9	77,9	77,9	77,9	77,9	95,6	2195
Дохід (економія)		135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	2430
Чистий грошовий потік	-740	57,1	57,1	57,1	57,1	57,1	39,4	57,1	57,1	57,1	57,1	57,1	39,4	57,1	57,1	57,1	57,1	57,1	39,4	235
Коефіцієнт дисконтування	1,000	0,980	0,960	0,940	0,921	0,902	0,884	0,866	0,848	0,831	0,814	0,797	0,781	0,765	0,749	0,734	0,719	0,704	0,690	
Дисконтований чистий грошовий потік	-740,0	55,9	54,8	53,7	52,6	51,5	34,8	49,4	48,4	47,4	46,5	45,5	30,8	43,7	42,8	41,9	41,1	40,2	27,2	68,2
Накопичений дисконтований чистий грошовий потік	-740,0	-684,1	-629,3	-575,6	-523,0	-471,5	-436,7	-387,3	-338,8	-291,4	-245,0	-199,4	-168,7	-125,0	-82,2	-40,3	0,8	41,0	68,2	

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»

Далі буде проведено розрахунок показників ефективності, а саме дисконтований індекс дохідності (PI) та дисконтований період окупності (DPP).

Індекс дохідності альтернатив (розраховується за дисконтованими доходами та витратами – див. Додаток Д):

$$PI = \frac{2678,9}{2563,0} = 1,045 \text{ («Оренда генераторів «під ключ»)} :$$

$$PI = \frac{2009,2}{1941,2} = 1,035 \text{ («Забезпечення електроенергією під час вимкнення»)}$$

Дисконтований період окупності:

$$DPP = 15 \text{ місяців («Оренда генераторів «під ключ»)}.$$

$$DPP = 16 \text{ місяців («Забезпечення електроенергією під час вимкнення»)}.$$

Внутрішня норма рентабельності:

$$IRR = 50,2\% \text{ річних або } 4,2\% \text{ на місяць («Оренда генераторів «під ключ»)}.$$

$$IRR = 37,5\% \text{ річних або } 3,1\% \text{ на місяць («Забезпечення електроенергією під час вимкнення»)}.$$

Розрахунок точки безбитковості проводиться за формулою:

$$TB = \frac{PB * E}{(E - ZB)} ; \quad (3.1)$$

Де  $PB$  – постійні витрати (початкові інвестиції за період реалізації розроблених заходів);

$ZB$  – змінні витрати (поточні витрати за період реалізації розроблених заходів);

$E$  – дохід (економія) від реалізації розроблених заходів.

Розрахунок точки безбитковості:

$$TB = \frac{620 * 3240}{(3240 - 2355)} = 2269,8 \text{ тис. грн. («Оренда генераторів «під ключ»)}.$$

$$TB = \frac{740 * 2430}{(2430 - 1455)} = 1844,9 \text{ тис. грн. («Забезпечення електроенергією під час$$

вимкнення»)}.

Запас фінансової міцності розраховується за формулою:

$$ЗФМ = E - TB ; \quad (3.2)$$

Запас фінансової міцності становить:

$ЗФМ = 3240 - 2269,8 = 970,2$  тис. грн. («Оренда генераторів «під ключ»).

$ЗФМ = 2430 - 1844,9 = 585,1$  тис. грн. («Забезпечення електроенергією під час вимкнення»).

Таким чином, розроблена альтернатива («Оренда генераторів «під ключ») має запас фінансової міцності 970,2 тис. грн. Тобто, якщо дохід (економія) від реалізації проектних заходів буде знижуватися на суму 970,2 тис. грн. і меншу, проект все одно буде доцільним до реалізації, а також значно вищим ніж альтернативний проект («Забезпечення електроенергією під час вимкнення»).

Систематизація результатів оцінки ефективності реалізації впровадження альтернатив представлена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Порівняльні показники ефективності альтернативних проектів

Показник	Значення		Доцільність вибору альтернативи
	Проект 1. «Оренда генераторів «під ключ»	Проект 2. «Забезпечення електроенергією під час вимкнення»	
Загальний дохід	3240,0 тис. грн.	2430,0 тис. грн.	Проект 1
Загальні витрати	2975,0 тис. грн.	2195,0 тис. грн.	Проект 2
Чистий грошовий потік	265,0 тис. грн.	235,0 тис. грн.	Проект 1
Бухгалтерська рентабельність ROI	8,9%	10,7%	Проект 2
Акумуляований дисконтований потік PV	116,0 тис. грн.	68,2 тис. грн.	Проект 1
Індекс рентабельності PI	1,045	1,035	Проект 1
Дисконтований період окупності	15 місяців	16 місяців	Проект 1
Внутрішня норма рентабельності	50,2% річних або 4,2% на місяць	37,5% річних або 3,1% на місяць	Проект 1
Точка беззбитковості	2269,8 тис. грн.	1844,9 тис. грн.	Проект 1
Запас фінансової міцності	970,2 тис. грн.	585,1 тис. грн.	Проект 1

*Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»*

Таким чином, проведена порівняльна оцінка показників ефективності альтернативних проектів розвитку ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» свідчить, що доцільним до реалізації є альтернатива «Оренда генераторів «під ключ». Прийняте рішення обумовлене тим, що саме ця альтернатива має більші значення чистого грошового

поток (за 1,5 роки реалізації проєкту), акумульованого дисконтованого потоку, вищий індекс рентабельності, менший дисконтований період окупності, більшу внутрішню норму рентабельності та більший запас фінансової міцності.

### 3.2. Оцінка ризиків реалізації розроблених заходів та їх мінімізація

Для оцінки ризиків і способів їх зниження в консультаційному проєкті буде використана методика управління ризиками з використанням стандарту FERMA, що передбачає ідентифікацію ризиків за наступними типами: стратегічні ризики; операційні ризики; фінансові ризики; ризики небезпек. Потенційні ризики для кожної з альтернатив удосконалення управління ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Ризики альтернативних проєктів управління розвитком ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»

Види ризиків	В рамках проєкту «Оренда генераторів «під ключ»	В рамках проєкту «Забезпечення електроенергією під час вимкнення»
1	2	3
Стратегічні	Помилки в аналізі ситуації (послуга оренда генераторів не буде користуватися попитом)	Помилки в аналізі ситуації (послуга забезпечення електроенергією не буде користуватися попитом)
	Зміна умов зовнішнього середовища (стабілізація енергопостачання в період реалізації проєкту)	Зміна умов зовнішнього середовища (стабілізація енергопостачання в період реалізації проєкту)
Операційні	Порушення термінів реалізації заходів	Порушення термінів реалізації заходів
	Проблеми з пошуком та наймом електрика необхідної кваліфікації	Недостатня кваліфікація електриків ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» для обслуговування генераторів високої потужності
	Поломки генераторів через некваліфіковане обслуговування та підключення	Поломки генераторів через некваліфіковане обслуговування та підключення
	Ризик втрати кваліфікованого персоналу через мобілізацію	Ризик втрати кваліфікованого персоналу через мобілізацію
Фінансові	Відсутність фінансування	Відсутність фінансування
	Збільшення витрат на реалізацію проєкту (зростання розміру початкових або поточних інвестицій)	Збільшення витрат на реалізацію проєкту (зростання розміру початкових або поточних інвестицій)

## Продовження табл. 3.6

	Помилки у визначенні вартості оренди генераторів	Помилки у визначенні вартості тарифу на електропостачання
Ризики небезпек	Ризик фізичного знищення обладнання або котеджів внаслідок обстрілів	Ризик фізичного знищення обладнання або котеджів внаслідок обстрілів
	Ризик пожежі або короткого замикання через некоректне підключення або експлуатацію генераторів	Ризик пожежі або короткого замикання через некоректне підключення або експлуатацію генераторів

*Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»*

Як свідчить порівняльна характеристика, ризики за альтернативними проектами управління розвитком ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» практично співпадають. Незначні відмінності спостерігаються у відповідності до специфіки проектів.

Для опису ризиків буде використаний трирівневий метод оцінки ризиків. Ризики будуть описуватися в координатах «ймовірність – наслідки». Для визначення ймовірності настання ризику будуть використані критерії, зазначені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Вимірювання ймовірності подій (настання ризику) удосконалення управління проектами в ТОП «ІНВЕСТ.БУД»

Оцінка ймовірності	Опис значення
Висока	Імовірність настання – щомісяця. Подія відбувалася нещодавно
Середня	Існує ймовірність настання події протягом 6-12 місяців. Складно контролювати в силу впливу зовнішніх факторів. Існує історія настання події.
Низька	Практично відсутня ймовірність настання події протягом 12-24 місяців. Подія не відбувалася. Імовірність настання події мала.

*Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»*

Оскільки проект планується на період 1,5 року (фінансові розрахунки проводяться для 18 місяців реалізації проекту, однак планується, що проект реалізовуватиметься і надалі), то висока ймовірність подій буде в разі настання ризику щомісяця, середня – при настанні протягом 6-12 місяців, низька – протягом 12-24 місяців.

Для вимірювання оцінки впливу наслідків ризиків, як критерій фінансових наслідків доцільно використовувати показники запасу фінансової міцності та

доходи від реалізації альтернативи. Результати визначення критеріїв виміру оцінки впливу ризиків представлені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Вимірювання оцінки впливу подій

Оцінка впливу наслідків	Характеристика
Високий	Фінансові наслідки перевищують дохід від проекту Істотний вплив на стратегічний розвиток і діяльність підприємства
Середній	Фінансові наслідки менше доходів від проекту проте вищі від запасу фінансової міцності Помірний вплив на стратегічний розвиток і діяльність підприємства
Низький	Фінансові наслідки нижче запасу фінансової міцності Слабкий вплив на стратегічний розвиток і діяльність підприємства

*Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»*

Розподіл ризиків залежно від ймовірності настання та наслідків впливу представлено в табл.3.9.

Табл. 3.9 – Карта ризиків проекту управління розвитком ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»

Вплив наслідків	Ймовірність настання		
	Низька	Середня	Висока
Високий	Помилки в аналізі ситуації	Відсутність фінансування Ризики небезпек (фізичне знищення обладнання або котеджів через обстріли, пожежу, тощо)	
Середня	Зміна умов зовнішнього середовища Поломки генераторів через некваліфіковане обслуговування та підключення	Збільшення витрат на реалізацію проекту Проблеми з пошуком та наймом електрика необхідної кваліфікації Помилки у визначенні вартості оренди генераторів та тарифів на е/е	Порушення термінів реалізації заходів
Низький	Недостатня кваліфікація електриків для обслуговування		Ризик втрати кваліфікованого персоналу через мобілізацію

*Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»*

Далі буде проведено якісну оцінку виділених ризиків та визначення можливостей їх мінімізації або уникнення (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Визначення можливостей мінімізації або уникнення ризиків

Ризик	Напрямки мінімізації або уникнення
Помилки в аналізі ситуації (послуга оренда генераторів не буде користуватися попитом)	Додатковий аналіз; бенчмаркінг; розширення кола працівників, що приймають участі в обговоренні проєктів
Зміна умов зовнішнього середовища (стабілізація енергопостачання в період реалізації проєкту)	Моніторинг ситуації в енергосистемі, визначення можливостей альтернативного використання генераторів
Порушення термінів реалізації заходів	Розробка плану-графіку реалізації проєкту, контроль дотримання строків виконання робіт на кожному етапі
Проблеми з пошуком та наймом електрика необхідної кваліфікації	Можливість заміни штатними працівниками ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» (електриками, що задіяні в будівництві котеджів)
Недостатня кваліфікація електриків для обслуговування генераторів високої потужності	Навчання та консультування електриків у компанії-постачальника
Поломки генераторів через некваліфіковане обслуговування та підключення	Навчання персоналу у компанії-постачальника перед запуском обладнання
Ризик втрати кваліфікованого персоналу через мобілізацію	Формування кадрового резерву
Відсутність фінансування	Планування фінансових ресурсів, залучення банківського кредитування, купівля генераторів на умовах лізингу
Збільшення витрат на реалізацію проєкту	Фіксування вартості обладнання та робіт в договорах
Помилки у визначенні вартості оренди генераторів	Моніторинг ринку, закладення в договір зі споживачами можливості зміни цін, щомісячна оцінка доходності проєкту
Помилки у визначенні вартості тарифу на електропостачання	
Ризик фізичного знищення обладнання або котеджів внаслідок обстрілів	Уникнення або мінімізація з боку підприємства неможливе
Ризик пожежі або короткого замикання через некоректне підключення або експлуатацію генераторів	Дотримання правил техніки безпеки роботи генераторів

*Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»*

Кількісна оцінка ризиків реалізації запропонованих альтернатив управління розвитком ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» в кризових умовах була проведена шляхом розрахунку внутрішньої норми доходності (ВНД), точки беззбитковості та запасу фінансової міцності (див. табл. 3.5). Порівняння показників граничного рівня проєктів представлено на рис. 3.1.

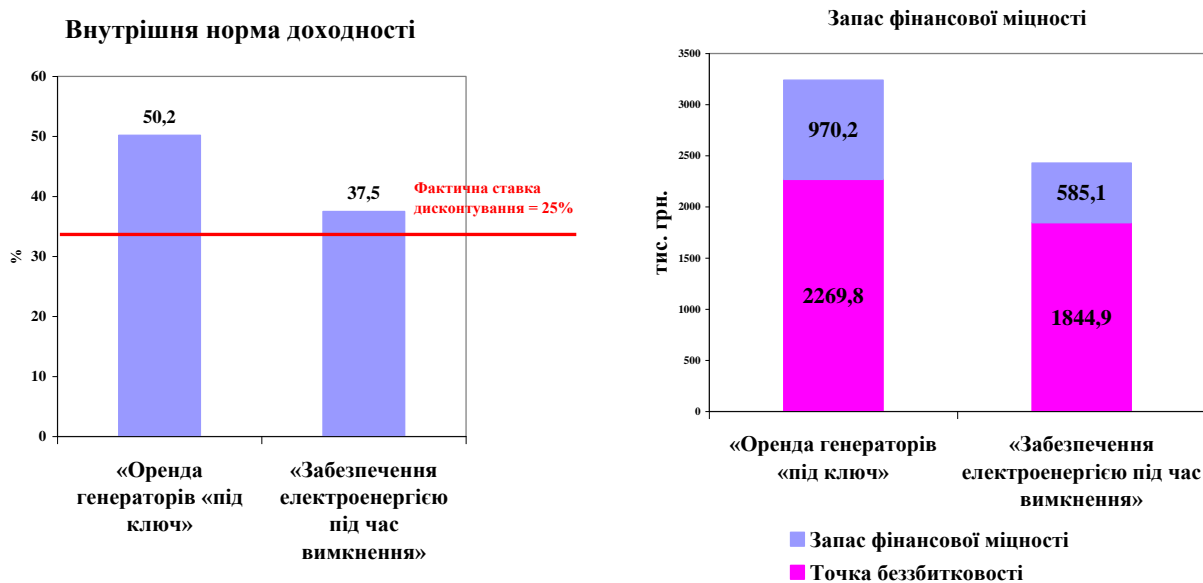


Рисунок 3.1 - Порівняння показників граничного рівня проєктів управління розвитком ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» в кризових умовах

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»

Як свідчать проведені розрахунки, внутрішня норма доходності для запропонованих альтернатив управління розвитком ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» в період кризи перевищує ставку дисконтування (25% річних) і становить 50,2% для альтернативи «Оренда генераторів «під ключ» та 37,5% для альтернативи «Забезпечення електроенергією під час вимкнення».

Точки беззбитковості запропонованих альтернатив управління розвитком ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» в період кризи є меншими за очікувану економію, запас фінансової міцності для альтернативи «Оренда генераторів «під ключ» становить 970,2 тис. грн., для альтернативи «Забезпечення електроенергією під час вимкнення» - 585,1 тис. грн.

В рамках кількісної оцінки ризиків також буде проведено вплив сценаріїв (настання подій оптимістичного, реалістичного та песимістичного) на показники ефективності проєкту «Оренда генераторів «під ключ». Сценарії розвитку подій відрізняються рівнем досягнення цільових показників доходів від впровадження альтернативи (див. табл. 3.11).

Таблиця 3.11 - Сценарії досягнення цільового показника проєкту «Оренда генераторів «під ключ»

Стаття витрат	Місяці 2022 року						Місяці 2023 року											
	07.2022	08.2022	09.2022	10.2022	11.2022	12.2022	01.2023	02.2023	03.2023	04.2023	05.2023	06.2023	07.2023	08.2023	09.2023	10.2023	11.2023	12.2023
<b>Песимістичний сценарій</b>																		
% досягнення показника доходу	30%	50%	70%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Дохід (економія)	54	90	126	144	162	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
<b>Реалістичний сценарій</b>																		
% досягнення показника доходу	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Дохід (економія)	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0
<b>Оптимістичний сценарій</b>																		
% досягнення показника доходу	100%	100%	100%	110%	110%	110%	115%	115%	115%	115%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%
Дохід (економія)	180,0	180,0	180,0	198,0	198,0	198,0	207,0	207,0	207,0	207,0	216,0	216,0	216,0	216,0	216,0	216,0	216,0	216,0

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»

Результати розрахунку грошових потоків від реалізації проєкту «Оренда генераторів «під ключ» за оптимістичним та песимістичним сценаріями представлено у табл. Е.1 додатку Е та табл. Ж.1 Додатку Ж. Результати оцінки показників ефективності проєкту за різних сценаріїв розвитку подій представлено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 - Систематизація результатів оцінки ефективності реалізації альтернативи «Оренда генераторів «під ключ» за різних сценаріїв розвитку подій

Показник	Сценарії розвитку подій проєкту «Оренда генераторів «під ключ»			«Забезпечення електроенергією під час вимкнення»
	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний	
1. Акумуляований дисконтований потік NPV	469,2 тис. грн.	116,0 тис. грн.	-194,0 тис. грн.	68,2 тис. грн.
2. Індекс рентабельності PI	1,183	1,045	0,924	1,035
3. Дисконтований період окупності	11 місяців	15 місяців	Більше 18 місяців	16 місяців
4. Внутрішня норма рентабельності IRR	105,8% річних або 8,8% на місяць	50,2% річних або 4,2% на місяць	-	37,5% річних або 3,1% на місяць
5. Точка беззбитковості проєкту ТБ	1713,7 тис. грн.	2269,8 тис. грн.	3222,7 тис. грн.	1844,9 тис. грн.
6. Запас фінансової міцності проєкту ЗФм	1976,3 тис. грн.	970,2 тис. грн.	-306,7 тис. грн.	585,1 тис. грн.

*Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»*

Результати кількісної оцінки ризиків за допомогою методу сценаріїв свідчать, що оптимістичний сценарій передбачає, що встановлені цільові показники реалізації альтернативи «Оренда генераторів «під ключ» будуть на 100% досягнуті у перші три місяці реалізації проєкту, а з четвертого місяця реалізації проєкту економія буде перевищувати планові цільові показники (за рахунок збільшення вартості оренди генераторів або збільшення періоду оренди). Песимістичний сценарій передбачає, що цільові показники економії будуть досягнуті з п'ятого місяця реалізації альтернативи «Оренда генераторів «під

ключ», а протягом перших чотирьох місяців дохід буде меншим. Реалістичний сценарій передбачає досягнення цільових показників з першого місяця реалізації альтернативи «Оренда генераторів «під ключ».

Таким чином, було проведено якісну та кількісну оцінку ризиків реалізації проєктів управління розвитком ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» в період кризи. Виділені ризики підлягають особливому контролю з боку управлінського персоналу підприємства та реалізації заходів по їх мінімізації. Проведені розрахунки свідчать, що реалістичний та оптимістичний сценарії досягнення цільових показників ефективності за умови реалізації альтернативи «Оренда генераторів «під ключ», мають показники ефективності (а саме акумульований дисконтований грошовий потік, індекс рентабельності, термін окупності, запас фінансової міцності) вищі, ніж за умови реалізації альтернативи «Забезпечення електроенергією під час вимкнення». В разі настання песимістичного сценарію, термін окупності проєкту буде перевищувати 18 місяців. Відповідно, якщо керівництво ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» буде бачити, що реалізація проєкту відбувається за песимістичним сценарієм, необхідно буде застосовувати додаткові заходи для збільшення доходу від проєкту.

### **3.3. Корпоративна соціальна відповідальність в роботі ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»**

Сучасні суспільні відносини зазнають небачених раніше впливів, і як результат – традиційні підходи до їх формування дедалі більше демонструють свою невідповідність суспільним вимогам. Водночас на розв’язання домінуючих проблем, що тиснуть на суспільні відносини, все виразніше впливає корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), її суспільне значення стає все більш очевидним і актуальним.

В основі філософії КСВ полягає принцип, відповідно до якого компанія бере на себе добровільне зобов’язання досягати комерційного успіху тільки сумлінними і етичними методами, поважаючи традиції та особливості того

суспільного середовища, в якому вона функціонує. Такий підхід в стратегічній перспективі приносить користь як самій компанії, так і місцевому населенню, сприяє сталому розвитку, розкриттю інноваційного потенціалу, мінімізації негативного впливу бізнесу на суспільство.

Корпоративна соціальна відповідальність забезпечує підприємству такі значні конкурентні переваги, як підвищення репутації та іміджу компанії; збільшення лояльності стейкхолдерів і ініціативності співробітників; поліпшення якості персоналу; зростання інвестиційної привабливості; підвищення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу. Основними принципами діяльності компаній в рамках корпоративної соціальної відповідальності є відкритість, системність, значимість, недопущення конфліктів.

Дослідження сучасних підходів до управління підприємствами будівельної галузі, свідчить, що важливим для забезпечення ефективного стратегічного розвитку суб'єктів господарювання є чітке дотримання національного законодавства, а також ведення бізнесу з позиції соціальної відповідальності.

Хоча принципи корпоративної соціальної відповідальності для всіх сфер бізнесу приблизно однакові, проте будівельна галузь має певну специфіку. Будівельний бізнес більшою мірою сприймається суспільством як причина проблем, а не інструмент їх вирішення. Така репутація створена багатьма чинниками: не екологічністю будівництва, непрозорістю бізнес-діяльності, кейсами обману клієнтів, втратою навколишнього середовища. Тому часто впровадження будівельними компаніями програм соціальної відповідальності спрямовано нівелювати суспільні резонанси за принципом «вирубали сквер – поставимо дитячий майданчик». Проте такий підхід є хибним – корпоративна соціальна відповідальність будівельної компанії має передбачати системну роботу, спрямовану на зниження несприятливого впливу будівництва на навколишнє середовище.

При плануванні заходів корпоративної соціальної відповідальності в роботі ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» необхідно враховуватися, що КСВ має бути спрямована на зниження негативного впливу від будівництва протягом усього життєвого циклу

будівлі, а також зниження всіх прямих та непрямих впливів від організаційної діяльності. Пряма дія – це вплив на навколишнє середовище від будівельно-монтажних робіт, наприклад, вирубування дерев для розчищення майданчика для будівництва котеджі. Непряма дія – це наявність певних характеристик у котеджних містечок ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», які формують поведінку користувачів. Наприклад, за наявності велодоріжок у котеджних містечках та спортивних майданчиків жителі охоче будуть їздити по території котеджного містечка на велосипедах та займатися спортом на відкритому повітрі. Тобто цільові показники КСВ ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» повинні включати в себе соціальний ефект – формування на території котеджних містечок компанії здорового середовища та просторів для спілкування.

Окрім специфіки практик КСВ, обумовлених галузевими особливостями роботи ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», підприємству необхідно враховувати поточну ситуацію в Україні. Воєнні дії на території держави обумовлюють необхідність реалізації практик КСВ, пов'язаних з війною, зокрема:

1. Відрахування відсотку від обороту на потреби ЗСУ.
2. Реалізація проєктів надання благодійної допомоги.
3. Надання співробітникам ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» матеріальної, організаційної та психологічної допомоги за потреби.
4. Підтримка співробітників, що були мобілізовані (фінансова допомога для купівлі військової амуніції та спорядження).
6. Інформаційна підтримка позиції бізнесу в контексті «чіткої та послідовної праці заради України та її майбутнього».
7. Організація корпоративного навчання за тематикою, актуальною у воєнних умовах (надання першої медичної допомоги, як поводити себе якщо опинився під завалами, тощо).

Систематизація пропозицій щодо практик корпоративної соціальної відповідальності, які доцільно впроваджувати в роботу ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» у 2023 році представлена у табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Пропозиції впровадження практик КСВ в роботу ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» у 2023 році

Практика КСВ	Деталізація	Бюджет	Відповідальний
Екологічна ефективність	Впровадження енергозберігаючих технологій в будівництво, підвищення енергоефективності та енергонезалежності котеджів	В рамках будівництва котеджів – закладається у собівартість будівництва	Головний інженер
Реалізація соціального проєкту «Допомога з відновлення» для постраждалих сімей в Київській області	Волонтерська допомога у будівництві/ремонті зруйнованого під час війни житла для постраждалих багатодітних сімей, сімей з інвалідами або літніх людей з Київської області	До 50 тис. грн. щомісячно. Роботи виконують співробітники ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» (робота працівників ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» оплачується компанією, для постраждалих сімей виконання робіт є безкоштовним)	Комерційний директор
Підтримка співробітників ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»	Проведення групових та індивідуальних сесій з психологом.	8 тис. грн. щомісяця (до 10 годин консультацій у психолога)	Комерційний директор
Інформаційна підтримка чіткої проукраїнської позиції бізнесу	Розміщення української символіки (прапори, тощо) у громадських місцях котеджних містечок ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», в офісі компанії	1000 грн. щомісяця	Управляючий директор
Проектування комфортного соціального простору у котеджних містечках	Проектування велодоріжок, спортивних майданчиків, дитячих майданчиків та інших елементів комфортного соціального простору у котеджних містечках ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»	В рамках будівництва котеджів – закладається у собівартість будівництва	Головний інженер
Фінансова підтримка співробітників в разі мобілізації	Фінансова допомога для купівлі військової амуніції та спорядження	15 тис. грн. на кожного мобілізованого співробітника	Фінансовий директор
Корпоративне навчання	Організація корпоративного навчання за тематикою, актуальною у воєнних умовах (надання першої медичної допомоги, як поводити себе якщо опинився під завалами, тощо) – 1 раз на квартал	5 тис. грн. і раз на квартал	Фінансовий директор

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»

Практика реалізації КСВ в роботі ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» спрямована на формування позитивної репутацію компанії, проте зачіпає і маркетингову складову. Програми корпоративної соціальної відповідальності повинні органічно вбудовуватися в основну діяльність ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», а їх мета має стати отримання довіри клієнтів та мотивація конкурентів робити щось подібне.

Соціальна відповідальність не може і не має бути частиною маркетингової політики ТОВ «ІНВЕСТ.БУД». Проте взаємозалежність між маркетингом та соціальною відповідальністю є, адже дійсно ефективні проекти в сфері КСВ мають бути так чи інакше пов'язані з основною діяльністю компанії, тим самим опосередковано просуваючи ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» на ринку котеджного будівництва Київської області.

Реалізація проектів КСВ дасть можливість ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» заявити себе і не загубитися серед конкурентів у величезному потоці рекламних слоганів. Реалізація соціально відповідальних проектів позначиться і на кількості некомерційних згадок ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» у ЗМІ. Інтерес ЗМІ – це також певний показник готовності почути новини компанії не з позиції рекламних повідомлень. Головна маркетингова функція КСВ полягає в тому, що вона запускає «ланцюгову реакцію»: побачивши успіх соціальних проектів та їх позитивний вплив на репутацію бренду, конкуренти компанії замислюються про реалізацію чогось подібного.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження, реалізації завдань та поставленої мети, можна зробити наступні висновки:

1. Розвиток підприємства передбачає наявність кількісних та якісних змін, перехід з одного стану в інший, адаптація до впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, якісним результатом змін, які відбуваються в процесі розвитку підприємства, є підвищення його потенціалу. Під управлінням розвитком підприємства в ході дослідження визначено процеси зміни руху підприємства у позитивному напрямі, що виникає під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, задля виконання його місії та досягнення стратегічних цілей підвищення рівня розвитку (збалансований, сталий тощо) за усіма сферами діяльності (економічна, соціальна, екологічна, тощо). Під час управління розвитком підприємства слід урахувати фінансово-економічний та кадровий потенціал підприємства, виробничо-технічний, організаційно-управлінський потенціали.

2. В науковій літературі дефініція «управління в кризових умовах» окремо не виділяється, а застосовується переважно термін «антикризове управління». Управління розвитком підприємства в умовах кризи передбачає послідовне використання організаційних, діагностичних та економічних методів спрямованих на вирішення завдань забезпечення стабільності господарювання. Завдання управління підприємством в умовах кризи спрямовані на визначення поточної ситуації (аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, дослідження стану галузі та конкурентів), прийняття управлінських рішень та формування стратегії, реалізація заходів зі збереження клієнтської бази та робота з персоналом підприємства для забезпечення проведення відповідних організаційних змін.

3. Розглянувши зарубіжний досвід управління будівельними компаніями в кризових умовах, було виявлено, що управління розвитком будівельних підприємств в умовах кризи передбачає дослідження стану підприємства для виявлення внутрішніх диспропорцій в розвитку окремих підрозділів, а також для

визначення внутрішніх резервів вдосконалення фінансового стану та підвищення конкурентоспроможності. Вивчення зарубіжної практики управління розвитком будівельних підприємств кризових умовах свідчить, що основними типами управління є самостійне антикризове управління, кризовий консалтинг та запрошення кризового менеджера.

4. Охарактеризувавши роботу компанії ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», яка працює в галузі котеджного будівництва на ринку Київської області, було виявлено, що підприємство мало стійку тенденцію до зростання протягом 2018-2021 років. У 2022 році відбулося падіння чистої виручки майже на 45% та зменшення чистого прибутку на 85% (варто відзначити, що з 24.02 до кінця травня підприємство не працювало взагалі і його роботу було відновлено лише з червня 2022 року). За період 2018-2022 років змінюється структура надання послуг підприємства, що обумовлено зміною ринкової кон'юнктури (збільшено площу забудови та кількість котеджів, прийнято рішення пропонувати котеджі з ремонтом «під ключ»).

5. З початком повномасштабного вторгнення галузь котеджного будівництва, як і більшість галузей економіки України, зазнала істотного падіння. Проте з середини 2022 року спостерігається відновлення попиту на котеджі за містом (в першу чергу – як більш безпечне житло, де можна забезпечити автономність). Загальне падіння галузі котеджного будівництва у середмісті Києва за 2022 рік становило 38%. Ринок котеджного будівництва в Києві та області характеризується високим рівнем конкуренції, частка ринку ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» за результатами 2022 року становила 1,9%. Проведений аналіз свідчить, що підприємство займає сильну конкурентну позицію з тенденцією до покращання, проте перевагами конкурентів є активна маркетингова діяльність та впровадження технологій «енергетичної незалежності» в будівництво котеджів. Управління розвитком ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» в умовах кризи також потребує посилення цих напрямків.

6. Для планування змін в управлінні ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» пропонується використати триступеневу модель Курта-Левіна, що передбачає три стадії змін –

розморожування, впровадження та заморожування. В рамках реалізації управління змінами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», пропонується встановити цілі стратегічного, тактичного та оперативного рівня. Стратегічні цілі передбачатимуть активізацію маркетингової діяльності для забезпечення високого рівня продаж. Тактичні цілі передбачатимуть реалізацію конкретних проєктів, одним з яких виступатиме проєкт забезпечення енергетичної незалежності котеджних містечок ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» для якого пропонується два альтернативних проєкти - «Оренда генераторів під ключ» та «Забезпечення електроенергією під час вимкнення».

7. Проведення вибору альтернативних варіантів та розрахунків їх фінансово-економічних показників відбулося на основі оцінки витрат, доходів, чистого грошового потоку, дисконтованого грошового потоку, періоду окупності, запасу фінансової міцності, внутрішньої норми рентабельності. Результати розрахунків свідчать, що більш ефективною та доцільною до впровадження є альтернатива «Оренда генераторів під ключ». Прийняте рішення обумовлене тим, що саме ця альтернатива має більші значення чистого грошового потоку (за 1,5 роки реалізації проєкту), акумульованого дисконтованого потоку, вищий індекс рентабельності, менший дисконтований період окупності, більшу внутрішню норму рентабельності та більший запас фінансової міцності.

8. Оцінка ризиків реалізації розроблених заходів та можливості їх мінімізації виявила, що ризики за альтернативними проєктами управління розвитком ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» практично співпадають. Незначні відмінності спостерігаються у відповідності до специфіки проєктів (зокрема – ризик пошуку спеціаліста на посаду електрика для реалізації проєкту «Оренда генератора «під ключ»» або ризик недостатньої кваліфікації спеціалістів ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» для проєкту «Забезпечення електроенергією під час вимкнення»). Ймовірність настання або вплив наслідків кожного з виділених ризиків може бути мінімізовано, окрім ризику знищення або пошкодження котеджів та генераторів через обстріли. Кількість оцінка ризиків виявила, що альтернатива «Оренда генератора «під ключ»» має вищу внутрішню норма дохідності та запас фінансової міцності,

відповідно є менше ризикованою при реалізації. Реалістичний та оптимістичний сценарії досягнення цільових показників ефективності за умови реалізації альтернативи «Оренда генераторів «під ключ», мають показники ефективності (а саме акумульований дисконтований грошовий потік, індекс рентабельності, термін окупності, запас фінансової міцності) вищі, ніж за умови реалізації альтернативи «Забезпечення електроенергією під час вимкнення». В разі настання песимістичного сценарію, термін окупності проєкту буде перевищувати 18 місяців. Відповідно, якщо реалізація проєкту відбуватиметься за песимістичним сценарієм, необхідно буде застосовувати додаткові заходи для збільшення доходу від проєкту.

9. Підприємства будівельної галузі мають певну специфіку реалізації практик КСВ, яка має враховуватися компанією. При планування заходів корпоративної соціальної відповідальності в роботі ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» мають враховуватися і існуючі умови російської агресії та ведення повномасштабної війни на території України. В рамках корпоративної соціальної відповідальності в роботі ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» в 2023 році доцільно здійснювати заходи забезпечення екологічної ефективності (VELO доріжки у котеджних містечках, спортивні майданчики), реалізовувати соціальний проєкт «Допомога з відновлення» для постраждалих сімей в Київській області, забезпечити психологічну підтримку співробітників ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», проектувати комфортний соціальний простір у котеджних містечках ТОВ «ІНВЕСТ.БУД», забезпечувати фінансову підтримку співробітників в разі мобілізації, організувати корпоративне навчання першій медичній допомозі та правилам поведіння якщо опинилися під завалами. Реалізація проєкту управління розвитком підприємства ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» в комплексі із заходами корпоративної соціальної відповідальності сприятимуть підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства, а також формуванню позитивної репутації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства : підручник / М. В. Афанасьєв, О. Б. Плоха. К. : Ліра-К, 2021. 664 с.
2. Бавико О. Є., Бавико О. О., Козаков І. О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії covid-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8477> (дата звернення: 20.04.2023).
3. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика / О.Я. Базилінська. К. : Центр учбової літератури, 2020. 328 с.
4. Блага Н. В. Управління проєктами : навчальний посібник / Наталія Блага. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
5. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств : підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, В.С. Андрієць. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 792 с.
6. Бондаренко С. М. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Теорія та практика управління в державному, муніципальному та корпоративному секторах : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 28 грудня 2020 року*. Київ : ТОВ "ВІПО", 2020. С. 7-9.
7. Веретенникова Г. Б. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник / Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах, І. М. Геращенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
8. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9447> (дата звернення: 20.04.2023).
9. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 488 с.

10.Гобела В.В., Живко З.Б., Леськів Г.З., Мельник С.І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.

11.Горбаченко С. А. Проектний менеджмент : навчально-методичний посібник для підготовки здобувачів вищої освіти галузі знань 12 «Інформаційні технології» / С. А. Горбаченко. Одеса : НУ "ОЮА", 2020. 263 с.

12.Григор'єва О. В., Міщенко А. Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13(1). С. 76-79.

13. Гринчишин Я.М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2021. Т. 32 (71). № 1. С. 38-41.

14.Грищенко В. Підсумки непростого 2022 року для будівельної галузі. ТОП важливих подій. URL: <https://nerukhomi.ua/ukr/news/ryinok/pidsumki-neprostopogo-2022-roku-dlya-budivelnnoi-galuzi-top-vazhliivih-podij.htm> (дата доступу: 15.03.2023)

15.Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.

16.Жемба А., Шергіна Л., Пономарьова Ю. Зарубіжний досвід управління розвитком підприємств у нестійкому бізнес-середовищі. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. С. 23–25.

17.Занора В. О. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2019. Том 61. № 6. С. 69–78.

18.Іваськів Ю.М. Фінансове забезпечення сталого розвитку будівельного підприємства. *Пріоритети сталого розвитку в умовах інноваційної економіки*: зб. матеріалів Загальноуніверситетської студентської наук.-практ. конф., 28 квітня 2023 р., м. Київ. Київ: КНЕУ, 2023. С. 166–170.

19.Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 351 с.

20. Ким, В. Чан. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції = Blue Ocean Strategy / В. Чан Ким, Рене Моборн ; пер. з англ. Ігоря Андрущенка. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2016. 383 с.

21.Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4(1). С. 98-107.

22. Кушлик О.Ю. Стратегічне управління : навчальний посібник; Міністерство освіти і науки України, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Кафедра менеджменту і адміністрування. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. 235 с.

23.Лисак Г. Г., Андріюк Е. І. Суть, причини та фактори виникнення кризових явищ. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2018. Вип. 1 (27). С. 102-110.

24.Мандражи З. Р. Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством. *Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 20. С. 251–256.*

25.Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.

26.Менеджмент інвестиційної діяльності : підручник / М. П. Бутко, І. М. Бутко, М. Ю. Дітковська та ін.; за заг. ред. М. П. Бутка. К., 2018. 480 с.

27.Михалюк Н. І. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. / Н. І. Михалюк. К. : Ліра-К, 2015. 620с.

28.Москаленко В.В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія / В.В. Москаленко, М.Д. Годлевський ; Міністерство освіти і науки України, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут". Харків : Точка, 2018. 207 с.

29. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. №1. С. 64–72.
30. Пережили: підсумки 2022 року. URL: <https://gdevkievezhithorosh.com/2023/01/пережили-підсумки-2022-року/> (дата доступу: 15.03.2023)
31. Попит на таунхауси та котеджі у Києві впав на 60-100%. URL: <https://www.zagorodna.com/uk/analitika/popit-na-taunhausi-ta-kotedzhi-u-kiyevi-vpav-na-60-100.html> (дата доступу: 15.03.2023)
32. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
33. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія / Н.Л. Правдюк, І.М. Лепетан, К.В. Бурко. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с.
34. Романенко О.О. Стратегічна платформа розвитку підприємства : монографія / О.О. Романенко. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 371 с.
35. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень [Електронний ресурс]. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2019. № 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/57.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf) (дата доступу: 15.04.2023)
36. Сазонець І.Л., Федорова В.А. Інвестування. Підручник. К., 2016. 311 с.
37. Сак Т. & Ющишина Л. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. Т. 2. № 18. С. 66-74.
38. Сало А. В. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 412–418.
39. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції*

розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.

40.Тюріна Н. М., Шатайло О. А. Антикризовий потенціал: сутнісні характеристики та структуризація. *БізнесІнформ*. 2018. № 5. С. 434-439.

41.Управління розвитком : навчальний посібник у схемах і таблицях (українською та англійською мовами) / О. І. Пушкар, О. М. Миронова, О. В. Гаврильченко, А. С. Сорокіна. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 155 с.

42.Управління розвитком підприємства: Навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 70 с.

43.Федірко А., Хома Р., Резніченко Д. Будівництво скоротилося, попит обвалився, але ціни не падають. Дослідження ринку нерухомості під час війни від Ernst & Young. URL: <https://forbes.ua/money/budivnitstva-ne-zapuskayutsya-popitunemaie-ale-tsini-ne-padayut-doslidzhennya-rinku-nerukhomosti-pid-chas-viyuni-vid-ernst-amp-young-13032023-12337> (дата доступу: 15.03.2023)

44.Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30-33.

45.Чайковська М.П. Інвестування: підруч. Одеса, 2016. 312 с.

46.Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнесінформ*. 2019. № 5. С.217.

47.Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10049> (дата звернення: 20.04.2023).

48.Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Каширнікова І.О. Управління розвитком та функціонуванням виробничо-економічної системи промислових підприємств у сучасних економічних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19(3). С. 146-150.

49.Штангрет А. М., Караїм М. М. Антикризове управління фінансовою безпекою підприємства: теоретичні аспекти. *Економічний вісник університету*. 2019. Вип. 20(1). С. 178-182.

50.Юринець О.В. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Economic journal Odessa polytechnic university*. №1(15), 2021. С.92-100.

51.Ястремська О.М., Ястремська О.О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. №1 (43). С. 214–226.

52.Vjerga, Torbjørn. (May 2016). Foundational issues in risk analysis and risk management: Advancements in the treatment of model uncertainty and deep uncertainty. PhD Thesis UiS p. 289.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 - Підходи до трактування дефініції «розвиток підприємства»

№ з/п	Автор	Визначення
1	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.	Розвиток підприємства - довгострокова програма удосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації.
2	С.П. Дунда	Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливу чинників зовнішнього середовища
3	К.О. Іванчук	Розвиток підприємства - зростання розмірів та показників діяльності підприємства; зміна стану підприємства на прогресивніший; підвищення гнучкості та адаптивності до змін; зміна підприємством свого якісного стану.
4	Н.В. Коваленко	Розвиток підприємства – це перш за все поява чогось нового, що призведе до поліпшення діяльності підприємства, надає підприємству переваги над конкурентами
5	В.В. Кубіній, Я.М. Костик, В.Р. Мороз, І.І. Муска	Триєдиний процес: а) самоналагодження, що дає змогу здійснити ті чи інші параметри, суттєві для цілі системи; б) саморозвитку, тобто система самостійно виробляє цілі розвитку та критерії, які визначають ступінь їх досягнення, володіє можливостями змінювати параметри, структуру та інші складники чи ознаки, які дають змогу системі розвиватися; в) самонавчання, коли система накопичує знання та досвід, що дає їй змогу самостійно визначати та формувати критерії, які, наприклад, зумовлюють стратегію чи тактику функціонування системи
6	Л.О. Лігоненко	Є процесом дискретним, що відбувається в умовах відсутності чітких норм діяльності підприємства та контролю над їх виконанням, пов'язаний із реалізацією творчого потенціалу персоналу підприємства та орієнтований на досягнення довгострокових інтересів його учасників
7	О.І. Пушкар	Розвиток підприємства – це найбільш повне задоволення інтересів ключових суб'єктів, що зацікавлені в діяльності підприємства: власників, персоналу та держави, що виражається у вирішенні трьох суперечностей: між інтересами даних суб'єктів, між потребами фінансування розвитку підприємства та поточними потребами суб'єктів
8	Ф.І. Хміль	Довготермінова робота в організації щодо вдосконалення процесів вирішення проблем і оновлення та пов'язується з проведенням змін в організації
9	Ю.С. Погорелов	Під розвитком підприємства розуміють довготривалу сукупність процесів кількісних та якісних змін у діяльності підприємства, які призводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища
10	О.В. Раєвнева	Розвиток підприємства – необоротний, спрямований, закономірний і унікальний процес змін відкритої системи у просторі і часі, усунення протиріч, що виникають на двох рівнях»

Джерело: [21]

## Додаток Б

Таблиця Б.1 – Класифікації криз

Класифікаційна ознака	Види криз	
	За А. Чернявським	за О. Григор'євою
Рівень поширення	Відносно країни: зовнішні за межами країни; внутрішні в межах країни. Відносно масштабу: мікрорівневі; галузеві; міжгалузеві регіональні; державні; світові	Відносно масштабу: мікрокризи; мезокризи; макрокризи; міжнародні. Відносно місця виникнення: глобальні; державні; регіональні; міжгалузеві; галузеві; фірмові
Сфера виникнення	Соціально-політичні; адміністративно-законодавчі; виробничі; комерційні; фінансові; природно-екологічні; демографічні; геополітичні	Соціальні; технічні; юридичні; політичні; екологічні; інформаційні; комбіновані
Причини виникнення	Зумовлені: невизначеністю майбутнього; недостатністю інформації; суб'єктивними факторами і особистісними характеристиками менеджера	Штучні, природні
Форма виникнення	Системні; несистемні (унікальні)	Локальні; системні; стратегічні
Можливість прогнозування	Прогнозовані; частково прогнозовані	Прогнозовані; частково прогнозовані; непрогнозовані
Ступінь реалізації	Реалізовані; нереалізовані	-
Відношення до стратегії антикризового управління	Із попередньо пропрацьованою стратегією управління; із прийняттям поточних рішень в антикризовому управлінні	Керовані; некеровані
Ступінь впливу на функціонування суб'єктів управління	Руйнування суб'єкта управління; часткове його руйнування; відсутність руйнування	Легкі кризові явища; середньої тяжкості; катастрофічні
Тривалість в часі	-	Короткострокові; тривалі
Характер розвитку	-	Раптові; поступові

Джерело: [10]

## Додаток В

Таблиця В.1 – Підходи до трактування категорії «антикризове управління»

№ з/п	Автор	Визначення
<b>Антикризове управління як система</b>		
1	А.Г. Грязнова	Антикризове управління - така система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту.
2	Шатайло О.А.	Антикризове управління – це система управління, частка якої збільшується пропорційно до масштабів кризи, що спрямована на попередження чи подолання криз шляхом реалізації функцій менеджменту, трансформованих відповідно до вимог кризових умов.
<b>Антикризове управління як постійно діючий процес</b>		
3	Бланк І.А.	Антикризове управління як постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ і стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування
4	Туленков Н. В.	Будь-яке управління організацією повинне бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій.
5	Patterson В.	Антикризове управління – це програма дій, які мають бути негайно реалізовані в разі настання кризової ситуації
<b>Антикризове управління як особливий тип управління</b>		
6	Коваленко О. В	Антикризове управління — це управління, здатне випереджати або пом'якшувати кризи, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в певний період і виводити його із кризового стану з мінімальними витратами
7	Юринець О.В.	Ургентні інструменти антикризового управління запропоновано трактувати як способи негайних (термінових) дій, які націлені на усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку.

*Джерело: [8]*

## Додаток Г

**Допоміжні розрахунки для побудови конкурентної карти ринку ТОВ  
«ІНВЕСТ.БУД»**

Вихідні дані до розрахунків (частки ринку ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» та його основних конкурентів) представлено в табл. Г.1.

Таблиця Г.1 - Частки ринку ТОВ «ІНВЕСТ.БУД» та його основних конкурентів

Назва фірми	Ринкова частка фірми у 2021 році (S)	ринкова частка фірми у 2022 році (S')	Темп приросту ринкової частки фірми (T <sub>s</sub> = (S' - S)/S); %
ТОВ «Architect Building Center»	2,2	2,1	-4,5
ТОВ «Вертикаль»	2,1	1,9	-9,5
ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»	1,93	1,9	-1,6
ТОВ «Profihouse»	1,8	1,8	0,0
ТОВ «Еко House»	1,65	1,75	6,1
ТОВ «Домострой»	1,8	1,6	-11,1

*Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»*

Середня ринкова частка фірми на релевантному ринку:

$$S_m = (2,1 + 1,9 + 1,9 + 1,8 + 1,75 + 1,6) / 6 = 1,84.$$

Середня ринкова частка фірми із слабкою конкурентною позицією:

$$S_{m1} = 1/N_1 * \sum S_i; \text{ де } S_m < \text{ середнього показника};$$

$$S_{m1} = 1/N_1 * \sum S_i = 1/2 * (1,6 + 1,75) = 1,675$$

- Середня ринкова частка фірми із сильною конкурентною позицією:

$$S_{m2} = 1/N_2 * \sum S_i; S_m > \text{ середнього показника};$$

$$S_{m2} = 1/N_2 * \sum S_i = 1/4 * (2,1 + 1,9 + 1,9 + 1,8) = 1,925$$

- Дисперсія ринкових часток фірм із слабкою конкурентною позицією:

$$\sigma_1 = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (S_i - S_{m1})^2}{N_1}}; \quad (1)$$

$$\sigma_1 = \sqrt{\frac{(2,1 - 1,925)^2 + (1,9 - 1,925)^2 + (1,9 - 1,925)^2 + (1,8 - 1,925)^2}{4}} = 0,109$$

- Дисперсія ринкових часток фірм із сильною конкурентною позицією:

$$\sigma_2 = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (S_i - S_{m2})^2}{N_2}}; \quad (2)$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\frac{(1,6 - 1,675)^2 + (1,75 - 1,675)^2}{2}} = 0,075$$

Схема віднесення підприємств до груп представлена у табл. Г.2.

Таблиця Г.2 - Схема віднесення підприємств до груп

Група	Мінімальне значення		Максимальне значення	
	Пояснення	Значення	Пояснення	Значення
I – Лідери ринку	Середнє арифметичне + $\delta_2$	$1,84 + 0,075 = 1,915$	Максимальне значення ринкової частки	2,1
II – Фірми із сильною конкурентною позицією	Середнє арифметичне	1,84	Середнє арифметичне + $\delta_2$	$1,84 + 0,075 = 1,915$
III – Фірми зі слабкою конкурентною позицією	Середнє арифметичне - $\delta_1$	$1,84 - 0,109 = 1,731$	Середнє арифметичне	1,84
IV – Аутсайтери ринку	Мінімальне значення ринкової частки	1,6	Середнє арифметичне - $\delta_1$	$1,84 - 0,109 = 1,731$

Джерело: складено автором

Аналогічним чином проводиться розрахунок і для темпу приросту ринкової частки.

- Середній темп приросту ринку:

$$T_t = (-4,5 - 9,5 - 1,6 + 0,0 + 6,1 - 11,1) / 6 = -3,45\%$$

Середньоквадратичне відхилення темпів приросту частки ринку підприємств, що перевищують середнє арифметичне:

$$\delta_1 = \sqrt{\frac{1}{3} * [(-1,6 - (-3,45))^2 + (0 - (-3,45))^2 + (6,1 - (-3,45))^2]} = 5,96$$

Середньоквадратичне відхилення темпів приросту частки ринку підприємств, що нижче середнього арифметичного:

$$\delta_2 = \sqrt{\frac{1}{3} * [(-4,5 - (-3,45))^2 + (-9,5 - (-3,45))^2 + (-11,1 - (-3,45))^2]} = 5,66$$

Схема віднесення підприємств до груп представлена у табл. Г.3.

Таблиця Г.3 - Схема віднесення підприємств до груп

Група	Мінімальне значення		Максимальне значення	
	Пояснення	Значення	Пояснення	Значення
I – Фірми з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	Середнє арифметичне + $\delta_1$	$-3,45 + 5,96 = 2,51$	Максимальне значення темпів приросту ринкової частки	6,1
II – Фірми з конкурентною позицією, що поліпшується	Середнє арифметичне	-3,45	Середнє арифметичне + $\delta_1$	$-3,45 + 5,96 = 2,51$
III – Фірми з конкурентною позицією, що погіршується	Середнє арифметичне - $\delta_2$	$-3,45 - 5,66 = -9,11$	Середнє арифметичне	-3,45
IV – Фірми з конкурентною позицією, що швидко погіршується	Мінімальне значення темпів приросту ринкової частки	-11,1	Середнє арифметичне - $\delta_2$	$-3,45 - 5,66 = -9,11$

Джерело: складено автором

## Додаток Д

Таблиця Д.1 – Дисконтовані доходи та витрати за проєктами

Стаття витрат	Початкові інвестиції	Місяці 2022 року						Місяці 2023 року												Разом
		07.2022	08.2022	09.2022	10.2022	11.2022	12.2022	01.2023	02.2023	03.2023	04.2023	05.2023	06.2023	07.2023	08.2023	09.2023	10.2023	11.2023	12.2023	
Альтернатива «Оренда генераторів «під ключ»																				
Дисконтований дохід	0,0	176,3	172,7	169,2	165,8	162,4	159,1	155,8	152,6	149,5	146,5	143,5	140,6	137,7	134,9	132,1	129,4	126,8	124,2	2679,0
Дисконтовані витрати	620,0	124,1	121,6	119,1	116,7	114,3	128,4	109,7	107,4	105,2	103,1	101,0	113,5	99,3	97,3	95,3	93,3	91,4	102,4	2563,0
Альтернатива «Забезпечення електроенергією під час вимкнення»																				
Дисконтований дохід	0,0	132,2	129,5	126,9	124,3	121,8	119,3	116,9	114,5	112,1	109,8	107,6	105,4	103,3	101,2	99,1	97,1	95,1	93,1	2009,2
Дисконтовані витрати	740,0	76,3	74,8	73,2	71,7	70,3	84,5	67,4	66,1	64,7	63,4	62,1	74,6	59,6	58,4	57,2	56,0	54,9	66,0	1941,1

## Додаток Е

Таблиця Е.1 - Розрахунок доходів від проєкту «Оренда генераторів «під ключ» за оптимістичним сценарієм

Стаття витрат	Початкові інвестиції	Місяці 2022 року						Місяці 2023 року												Разом	
		07.2022	08.2022	09.2022	10.2022	11.2022	12.2022	01.2023	02.2023	03.2023	04.2023	05.2023	06.2023	07.2023	08.2023	09.2023	10.2023	11.2023	12.2023		
Початкові інвестиції	620,0																				620,0
Поточні витрати		126,7	126,7	126,7	126,7	126,7	145,3	126,7	126,7	126,7	126,7	126,7	145,3	129,8	129,8	129,8	129,8	129,8	148,4	2355,0	
Разом витрат	620,0	126,7	126,7	126,7	126,7	126,7	145,3	126,7	126,7	126,7	126,7	126,7	145,3	129,8	129,8	129,8	129,8	129,8	148,4	2975,0	
Дохід (економія)		180,0	180,0	180,0	198,0	198,0	198,0	207,0	207,0	207,0	207,0	216,0	216,0	216,0	216,0	216,0	216,0	216,0	216,0	3690,0	
Чистий грошовий потік	-620,0	53,3	53,3	53,3	71,3	71,3	52,7	80,3	80,3	80,3	80,3	89,3	70,7	86,2	86,2	86,2	86,2	86,2	67,6	715,0	
Коефіцієнт дисконтування	1,000	0,980	0,960	0,940	0,921	0,902	0,884	0,866	0,848	0,831	0,814	0,797	0,781	0,765	0,749	0,734	0,719	0,704	0,690		
Дисконтований чистий грошовий потік	-620	52,2	51,1	50,1	65,7	64,3	46,6	69,5	68,1	66,7	65,3	71,2	55,2	65,9	64,6	63,3	62,0	60,7	46,6	469,2	
Накопичений дисконтований чистий грошовий потік	-620	-567,8	-516,6	-466,5	-400,9	-336,6	-290,0	-220,5	-152,4	-85,7	-20,4	50,8	106,0	172,0	236,6	299,8	361,8	422,5	469,2		

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»

## Додаток Ж

Таблиця Ж.1 - Розрахунок доходів від проєкту «Оренда генераторів «під ключ» за песимістичним сценарієм

Стаття витрат	Початкові інвестиції	Місяці 2022 року						Місяці 2023 року												Разом	
		07.2022	08.2022	09.2022	10.2022	11.2022	12.2022	01.2023	02.2023	03.2023	04.2023	05.2023	06.2023	07.2023	08.2023	09.2023	10.2023	11.2023	12.2023		
Початкові інвестиції	620,0																				620,0
Поточні витрати		126,7	126,7	126,7	126,7	126,7	145,3	126,7	126,7	126,7	126,7	126,7	145,3	129,8	129,8	129,8	129,8	129,8	148,4	2355,0	
Разом витрат	620,0	126,7	126,7	126,7	126,7	126,7	145,3	126,7	126,7	126,7	126,7	126,7	145,3	129,8	129,8	129,8	129,8	129,8	148,4	2975,0	
Дохід (економія)		54,0	90,0	126,0	144,0	162,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	2916,0	
Чистий грошовий потік	-620,0	-72,7	-36,7	-0,7	17,3	35,3	34,7	53,3	53,3	53,3	53,3	53,3	34,7	50,2	50,2	50,2	50,2	50,2	31,6	-59,0	
Коефіцієнт дисконтування	1,000	0,980	0,960	0,940	0,921	0,902	0,884	0,866	0,848	0,831	0,814	0,797	0,781	0,765	0,749	0,734	0,719	0,704	0,690		
Дисконтований чистий грошовий потік	-620	-71,2	-35,2	-0,7	15,9	31,8	30,7	46,1	45,2	44,3	43,4	42,5	27,1	38,4	37,6	36,8	36,1	35,4	21,8	-194,0	
Накопичений дисконтований чистий грошовий потік	-620	-691,2	-726,4	-727,1	-711,2	-679,3	-648,7	-602,5	-557,3	-513,0	-469,7	-427,2	-400,1	-361,7	-324,1	-287,2	-251,1	-215,8	-194,0		

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «ІНВЕСТ.БУД»



Ім'я користувача:  
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:  
1015296705

Дата перевірки:  
29.05.2023 11:03:17 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
29.05.2023 12:55:04 EEST

ID користувача:  
100005721

Назва документа: Іваськів Ю.М.Управління розвитком підприємства в кризових умовах (на прикладі ТОВ «ІНВ...

Кількість сторінок: 78 Кількість слів: 17623 Кількість символів: 139249 Розмір файлу: 727.50 KB ID файлу: 1014968664

## 25.6% Схожість

Найбільша схожість: 4.05% з Інтернет-джерелом (<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958>)

19.7% Джерела з Інтернету

289

Сторінка 80

17.1% Джерела з Бібліотеки

491

Сторінка 84

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

3

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС-ОСВІТИ  
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА**

**КАФЕДРА ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

**ЗАГАЛЬНОУНІВЕРСИТЕТСЬКА СТУДЕНТСЬКА  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**

**«ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ  
В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ»**

**(м. Київ, 28 квітня 2023 р.)**



**КИЇВ  
КНЕУ-2023**

**Циліорик В.Д.**

**ФОРМУВАННЯ БОРГОВОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВАМИ, ЯК  
ОСНОВА ЇХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**Цернюк М.В., Купцов М.В.,Кобець С. В.**

**УМОВИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ УКРАЇНСЬКИМИ  
ПІДПРИЄМСТВАМИ У ПОВОЄННИЙ ЧАС**

**Литвиненко Г.Є.**

**ВИКОРИСТАННЯ CSR ТА CSV В СУЧАСНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЯХ**

**Гершкул І.І.**

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ІРО**

**Валько Я.І.**

**ІНВЕСТИВАННЯ В ЗЕЛЕНІ ТЕХНОЛОГІЇ: ПЕРЕВАГИ ДЛЯ СТАЛОГО  
РОЗВИТКУ ТА ФІНАНСОВИХ ІНВЕТОРІВ**

**Перегудов Г.В.**

**ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА ED-TECH**

**Денісова М.О.**

**ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА  
НА ЕТАПІ ЙОГО СТВОРЕННЯ**

**Mietolkin V.**

**DIGITAL TRANSFORMATION OF THE COMPANY: A STRATEGIC APPROACH TO  
SALES AND MARKETING**

**Мухлиніна О.О.**

**ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АСТАРТА-  
КИЇВ»**

**Іваськів Ю.М.**

**ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА**

**Абисова І.К.**

**ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО  
РОЗВИТКУ ОСББ**

136

139

143

147

151

155

157

161

163

166

169

курсу в Україні. Фінанси України. 2021. N 2. С. 73-84.

2. Солодовнік, О. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств. Економіка та суспільство, №49. 2023. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-17>

3. Офіційний сайт компанії ТОВ «Астарта-Київ». URL: <https://astartaholding.com/zvity/>

Іваськів Ю.М.  
студент 1 групи, 2 курсу  
МБА універсальна

## **ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Постановка проблеми.* У ХХІ ст. основним вектором цивілізаційного руху стала концепція сталого розвитку, яка означає перехід суспільства до стратегії збалансованого, різнобічного та гармонійного розвитку, яка враховує його економічну, соціальну та екологічну складові. Дивлячись на пріоритетне місце економічної складової концепції сталого розвитку по відношенню до соціальних та екологічних перетворень, саме її фінансове забезпечення є ключовою передумовою успішної реалізації концепції в цілому. Це робить актуальним питання формування механізмів фінансування процесів, направлених на досягнення основних цілей сталого розвитку.

*Результати дослідження.* Затвердження концепції сталого розвитку є першим і досить важливим кроком на шляху до реалізації суспільством пріоритетів сталого розвитку. Зазначимо, що поняття сталий (стійкий) розвиток використовується для характеристики такого типу розвитку економіки, який сприяє покращенню екологічної безпеки, забезпечує відтворюваність обмежених природних ресурсів та забезпечує якості економічне зростання. Про важливе значення концепції сталого розвитку в сучасних умовах економічної діяльності свідчить той факт, що сьогодні жоден значний інвестиційний проект не буде

схвалено ООН, МВФ або Всесвітнім банком реконструкції та розвитку, якщо він не буде мати зв'язку з концепцією сталого розвитку.

Фінансове забезпечення є ключовим фактором для забезпечення сталого розвитку. Фінансове забезпечення сталого розвитку – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення необхідних фінансових ресурсів для реалізації проектів та ініціатив, що сприяють сталому розвитку, з урахуванням економічних, соціальних та екологічних вимог. Фінансове забезпечення сталого розвитку включає залучення фінансування з різних джерел, відповідне регулювання фінансового ринку та розвиток нових фінансових інструментів та механізмів для підтримки сталого розвитку [1, с. 312].

Одним з ключових інструментів фінансового забезпечення сталого розвитку є зелені інвестиції. Зелене інвестування передбачає інвестування коштів в екологічно-орієнтовані проекти, що відповідають певним екологічним критеріям та сприяють зменшенню впливу на довкілля. До таких проектів можуть відноситися відновлювані джерела енергії, енергоефективність, екологічна мобільність. Важливим елементом фінансового забезпечення сталого розвитку є залучення зовнішніх джерел фінансування, таких як різноманітні фонди міжнародних організацій та програми розвитку. Такі джерела фінансування можуть забезпечити додаткові ресурси для реалізації проектів сталого розвитку та сприяти забезпеченню їх успішної реалізації.

Також важливим елементом фінансового забезпечення сталого розвитку є впровадження ефективних механізмів фінансової регуляції, таких як податкова політика, фіскальні стимули, ринок викидів та інші. Ці механізми можуть допомогти стимулювати підприємства та громадян до використання екологічно чистих технологій та зниження впливу на довкілля.

Важливою умовою фінансового забезпечення сталого розвитку є партнерство між державними органами влади, приватними підприємствами та громадським сектором. Співпраця між цими стейкхолдерами може сприяти досягненню спільних цілей та забезпеченню фінансової підтримки для реалізації сталого розвитку.

ТОВ «ІНВЕСТ-БУД» – це будівельне підприємство, основним видом діяльності його є будівництво житлових та нежитлових будівель. ТОВ «ІНВЕСТ-БУД» було зареєстроване 2016 року у м. Києві.

ТОВ «ІНВЕСТ-БУД» відноситься до середніх підприємств. Фінансове забезпечення малих і середніх підприємств передбачає забезпечення їх господарської діяльності усіма необхідними фінансовими ресурсами і матеріальними цінностями для успішного функціонування та розвитку. Основними методами фінансування розвитку підприємства є: самофінансування, кредитне фінансування, лізинг, венчурне фінансування, державне фінансування, проектне фінансування, змішане фінансування [2, с. 45].

У діяльності будівельного підприємства важливою є наявність достатньої кількості ресурсів для того, щоб забезпечити необхідні інвестиції. Основними джерелами фінансування, які використовує ТОВ «ІНВЕСТ-БУД» є:

– кредитне фінансування – ТОВ «ІНВЕСТ-БУД» активно використовує для фінансування своєї діяльності кредити банків. Зокрема, короткострокове кредитне фінансування підприємство використовує для забезпечення обігових коштів, а довгострокове фінансування – для інвестицій в будівельне обладнання, машини, розширення виробничого процесу;

– лізинг ТОВ «ІНВЕСТ-БУД» використовує для придбання транспортних засобів на умовах довгострокової оренди з правом їх викупу. Це для підприємства вигідніше, ніж їх купівля відразу, оскільки лізинг дозволяє розподілити витрати протягом тривалого часу. Крім того, застосування лізингу допомагає зменшити податковий тиск, оскільки лізингові платежі можуть бути списані від прибутку.

Проте останнім часом, можливості банківського кредитування обмежені, тому підприємству стикнулося з необхідністю пошуку нових джерел фінансування. Сьогодні до таких нових, інноваційних джерел фінансування, можна віднести краудфандинг. Краудфандинг – це спосіб залучення фінансування від широкого кола інвесторів, зазвичай через Інтернет-платформи [3, с. 74]. В

основі краудфандингу лежить ідея залучення відносно невеликих сум грошей від великої кількості людей для фінансування проектів або ідей.

*Висновки.* Підсумовуючи, слід відмітити, що фінансове забезпечення сталого розвитку передбачає залучення різних джерел фінансування та використання різноманітних фінансових інструментів. Забезпечення сталості фінансування економічної діяльності підприємства та розвиток нових фінансових інструментів допомагають досягненню мети сталого розвитку.

### **Список літератури:**

1. Ільчук В. П. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств реального сектора економіки. В. П. Ільчук, Т. О. Шпомер. Проблеми економіки. 2018. № 2. С. 310-316.

2. Фінансова безпека будівельних підприємств: монографія. Воробйов Ю.М., Воробйова О.І., Блажевич О.Г. Сімферополь : ВД «АРИАЛ», 2013. 180 с.

3. Фінансове забезпечення сталого розвитку: збірник наукових праць кафедри фінансів ім. С. І. Юрія Західноукраїнського національного університету. Вип. 1. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 126 с

Абисова І.К., МБА 2 група

## **ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОСББ**

*Постановка проблеми.* У ХХІ ст. розвиток світової економіки характеризується зростанням негативного впливу діяльності промислових підприємств на довкілля і суспільство. З метою вирішення цієї проблеми міжнародні організації та національні уряди об'єднали зусилля та визначили пріоритети сталого розвитку, яких повинні дотримуватися усі підприємства, під час здійснення господарської діяльності. Переорієнтація виробничих процесів на досягнення цілей сталого розвитку є досить ресурсозатратною і потребує значних інвестицій, які актуалізують потребу у залученні фінансових ресурсів з різних джерел і забезпечення їхнього ефективного використання. Однак,