

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності, канд. екон. наук, доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
«16» червня 2026 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№10 від «16» червня 2025 р.)

Кваліфікаційна робота **за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**

на тему: **«Менеджмент підприємства будівельної галузі в умовах
нестабільного економічного середовища»**

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-22

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

_____ Андрієвський Владислав Сергійович
(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник _____ к.е.н., доц. Глевацька Н.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., проф. _____ Сибірцев В.В.
(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність, зміст та функції менеджменту підприємства

1.2. Особливості менеджменту підприємств будівельної галузі в умовах нестабільного економічного середовища

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика та особливості системи менеджменту ТОВ «БУДІВНИЦТВО МАЙБУТНЬОГО 2019»

2.2. Аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

2.3. SWOT-аналіз діяльності підприємства та оцінка зовнішнього середовища функціонування будівельної галузі України

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Удосконалення системи менеджменту та управління витратами підприємства

3.2. Використання цифрових технологій для підвищення ефективності менеджменту підприємства

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Будівельна галузь відіграє важливу роль у розвитку економіки, забезпечуючи створення та відновлення об'єктів житлової, виробничої й соціальної інфраструктури. Водночас діяльність будівельних підприємств у сучасних умовах супроводжується впливом воєнних ризиків, інфляційних процесів, дефіциту трудових ресурсів, зростання вартості будівельних матеріалів та високою невизначеністю зовнішнього середовища. За таких обставин особливого значення набуває ефективний менеджмент, спрямований на забезпечення раціонального використання ресурсів, підвищення результативності діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Це обумовлює актуальність дослідження особливостей менеджменту підприємств будівельної галузі та пошуку напрямів його вдосконалення в сучасних умовах господарювання.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів менеджменту підприємства будівельної галузі в умовах нестабільного економічного середовища та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління на прикладі ТОВ «БУДІВНИЦТВО МАЙБУТНЬОГО 2019».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі *завдання*:

- дослідити теоретичні засади менеджменту підприємства та розкрити його сутність, функції і принципи;
- визначити особливості менеджменту підприємств будівельної галузі в умовах нестабільного економічного середовища;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «БУДІВНИЦТВО МАЙБУТНЬОГО 2019»;
- провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства;
- дослідити стан кадрового забезпечення та ефективність використання трудових ресурсів підприємства;

- здійснити SWOT-аналіз діяльності підприємства та оцінити вплив зовнішнього середовища на його функціонування;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління витратами підприємства в умовах нестабільного економічного середовища;
- обґрунтувати напрями цифровізації системи менеджменту підприємства та оцінити очікувані результати їх впровадження.

Об'єктом дослідження є процес менеджменту підприємства будівельної галузі в умовах нестабільного економічного середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління діяльністю підприємства будівельної галузі, а також напрями підвищення ефективності системи менеджменту в умовах нестабільності.

Базою дослідження є ТОВ «БУДІВНИЦТВО МАЙБУТНЬОГО 2019», основним видом діяльності якого є виконання будівельних робіт. У процесі дослідження використано фінансову, статистичну та кадрову звітність підприємства за 2023–2025 роки.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод аналізу та синтезу застосовано для дослідження теоретичних засад менеджменту підприємства. Методи порівняння, групування та узагальнення використано під час аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Економіко-статистичні методи застосовано для оцінювання динаміки показників діяльності ТОВ «БУДІВНИЦТВО МАЙБУТНЬОГО 2019». SWOT-аналіз використано для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Графічний метод застосовано для наочного відображення результатів дослідження.

Інформаційну основу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань менеджменту підприємств, статистичні матеріали, офіційні дані щодо розвитку будівельної галузі України, а також фінансова, статистична та кадрова звітність ТОВ «БУДІВНИЦТВО МАЙБУТНЬОГО 2019» за 2023–2025 роки.

Під час підготовки кваліфікаційної роботи використовувалися інструменти штучного інтелекту для інформаційно-аналітичної підтримки дослідження, структуризації матеріалу та мовно-стилістичного редагування тексту. Усі отримані результати були перевірені, опрацьовані та доопрацьовані автором з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Результати кваліфікаційної роботи мають практичне значення для підприємств будівельної галузі та можуть бути використані під час удосконалення системи менеджменту, організації контролю витрат і впровадження цифрових інструментів управління. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, покращення управлінських процесів та посилення його адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Апробація та висвітлення результатів. Тези «Проблеми та напрями підвищення ефективності діяльності підприємств будівельної галузі в умовах нестабільності» були опубліковані у збірнику «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку: матеріали XII Обласної наук.-практ. конф. учнів та здобув. вищої освіти, м. Кропивницький, 20-21 квітня, 2026 р. / Центральноукр. нац. техн. ун-т; Кропивницький : ЦНТУ, 2026.

Структура кваліфікаційної роботи. обумовлена поставленою метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти менеджменту підприємства та особливості управління підприємствами будівельної галузі в умовах нестабільності. Другий розділ присвячено аналізу діяльності ТОВ «БУДІВНИЦТВО МАЙБУТНЬОГО 2019», оцінюванню використання його ресурсного потенціалу та дослідженню впливу факторів зовнішнього середовища. У третьому розділі запропоновано практичні заходи щодо вдосконалення системи менеджменту та використання цифрових технологій у діяльності підприємства. Кваліфікаційна робота містить 5 таблиць, 6 рисунків, 3 додатка. Список використаних джерел налічує 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність, зміст та функції менеджменту підприємства

В умовах розвитку ринкових відносин, посилення конкуренції та зростання впливу зовнішніх факторів на діяльність суб'єктів господарювання особливого значення набуває ефективний менеджмент підприємства. Саме від якості управління значною мірою залежить здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування, досягати поставлених цілей, раціонально використовувати наявні ресурси та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У сучасній економіці менеджмент розглядається не лише як процес управління організацією, а й як один із ключових чинників забезпечення її конкурентоспроможності та довгострокового розвитку [22; 24; 34].

Поняття «менеджмент» посідає важливе місце в сучасній економічній науці та практиці управління підприємствами. Його зміст трактується по-різному залежно від наукового підходу, сфери застосування та умов господарювання. У зарубіжній науковій літературі менеджмент переважно розглядається як процес досягнення цілей організації шляхом координації та ефективного використання ресурсів. Так, Р. Дафт акцентує увагу на управлінні людськими, фінансовими, матеріальними та інформаційними ресурсами для досягнення визначених цілей організації [5]. П. Друкер підкреслює результативний характер менеджменту, розглядаючи його як діяльність, спрямовану на забезпечення ефективної роботи організації та реалізацію її стратегічних завдань [6].

У працях вітчизняних науковців менеджмент визначається як комплексна система управління, що поєднує принципи, функції, методи та інструменти

впливу на діяльність підприємства з метою забезпечення його стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності [22; 24]. Такий підхід враховує не лише організаційні аспекти управління, а й особливості функціонування підприємств у динамічному ринковому середовищі.

Отже, менеджмент доцільно розглядати як цілеспрямовану діяльність щодо координації ресурсів, організації бізнес-процесів і прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення поточних і стратегічних цілей підприємства. Ефективність менеджменту значною мірою визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати раціональне використання ресурсів та підтримувати стійкі позиції на ринку.

Менеджмент доцільно розглядати як складну соціально-економічну систему, що включає взаємодію суб'єкта та об'єкта управління. Система менеджменту підприємства передбачає постійну взаємодію між керуючою та керованою підсистемами. Керуюча підсистема представлена керівниками різних рівнів, які формують управлінські рішення, визначають напрями розвитку підприємства та координують діяльність персоналу. Керована підсистема охоплює ресурси підприємства, виробничі процеси та результати господарської діяльності, на які спрямовується управлінський вплив. Ефективність функціонування системи менеджменту значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, своєчасності прийняття рішень і налагодженості внутрішніх комунікацій між усіма учасниками управлінського процесу [22; 23].

Основною метою менеджменту є забезпечення ефективної діяльності підприємства та досягнення його стратегічних і поточних цілей. Для реалізації цієї мети система менеджменту виконує низку важливих завдань, серед яких особливе значення мають планування діяльності, організація роботи персоналу, координація виробничих процесів, контроль використання ресурсів та оцінювання результатів діяльності підприємства. У сучасних умовах до традиційних завдань менеджменту також належать управління ризиками,

забезпечення інноваційного розвитку та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища [7; 9].

Реалізація цілей і завдань підприємства забезпечується через виконання комплексу взаємопов'язаних функцій менеджменту (Рис.1.1.). Саме функції менеджменту відображають основні напрями управлінської діяльності та визначають зміст роботи керівників усіх рівнів управління. Управлінська діяльність реалізується через виконання комплексу взаємопов'язаних функцій, які забезпечують досягнення цілей підприємства. У науковій літературі до ключових функцій менеджменту найчастіше відносять планування, організацію роботи, мотивацію персоналу та контроль результатів діяльності. Окремі дослідники також акцентують увагу на координації як важливій складовій управління, що забезпечує узгодженість дій структурних підрозділів і працівників підприємства [22; 24; 34].

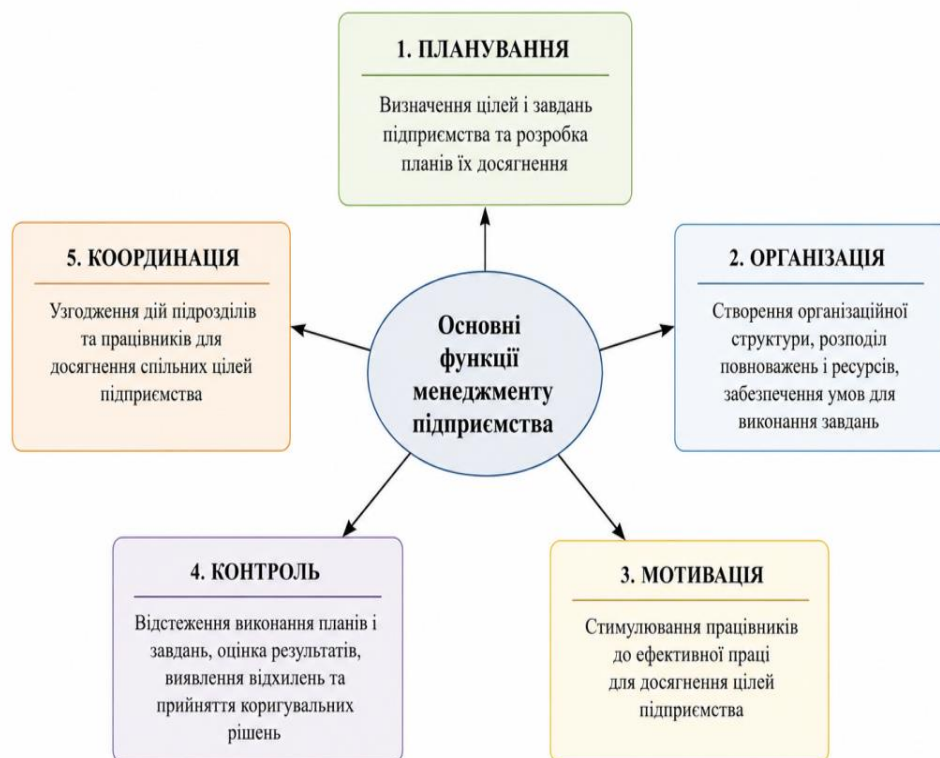


Рисунок 1.1 - Основні функції менеджменту підприємства

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі [22; 24; 34].

Зазначені функції не існують ізольовано, а реалізуються як складові

єдиного процесу управління. Планування визначає напрями діяльності підприємства, організація створює умови для виконання поставлених завдань, мотивація сприяє ефективній роботі персоналу, а контроль дозволяє оцінити досягнуті результати та своєчасно вносити необхідні корективи. Завдяки такій послідовності забезпечується результативність управлінських рішень і стабільне функціонування підприємства.

Центральне місце в системі менеджменту займає планування, оскільки саме на цьому етапі визначаються напрями розвитку підприємства та формуються орієнтири його діяльності. Планування передбачає встановлення цілей, визначення необхідних ресурсів, вибір способів їх досягнення та оцінювання можливих результатів. Якість планування значною мірою впливає на ефективність подальших управлінських рішень і дозволяє підприємству діяти більш впевнено в умовах невизначеності [22; 23].

Для підприємств будівельної галузі планування має особливе значення через тривалі строки реалізації проєктів, значні обсяги інвестицій та залежність від зовнішніх факторів. Саме тому процес планування повинен враховувати можливі зміни вартості ресурсів, ринкової кон'юнктури та ризику, пов'язані з реалізацією будівельних робіт.

Після визначення цілей важливого значення набуває організація діяльності підприємства. Дана функція пов'язана зі створенням умов для реалізації прийнятих рішень, розподілом завдань між працівниками та встановленням взаємозв'язків між окремими структурними елементами. Ефективна організація роботи забезпечує чіткий розподіл відповідальності та сприяє підвищенню результативності управління [24].

Практичним результатом реалізації організаційної функції є формування організаційної структури підприємства. Від її побудови залежить швидкість обміну інформацією, якість координації робіт та оперативність прийняття управлінських рішень.

Важливим фактором досягнення поставлених цілей є мотивація персоналу. Її сутність полягає у створенні умов, за яких працівники зацікавлені

у високих результатах своєї праці та досягненні цілей підприємства. Для цього використовуються матеріальні стимули, можливості професійного розвитку, визнання результатів роботи та інші інструменти впливу на трудову поведінку працівників [22; 34].

Зростання ролі людського капіталу в сучасній економіці обумовлює підвищення значення мотиваційних механізмів. Для будівельних підприємств це питання є особливо актуальним через дефіцит кваліфікованих кадрів та посилення конкуренції на ринку праці. Наявність ефективної системи мотивації сприяє збереженню трудового потенціалу та підвищенню продуктивності праці.

Необхідною складовою управлінського процесу є контроль, який дозволяє оцінити результати діяльності підприємства та визначити рівень досягнення запланованих показників. У процесі контролю здійснюється порівняння фактичних результатів із запланованими, виявляються причини відхилень та приймаються рішення щодо їх усунення [23].

Контроль забезпечує керівництво інформацією про ефективність використання ресурсів і результативність прийнятих управлінських рішень. Отримані результати використовуються для коригування планів та вдосконалення подальшої діяльності підприємства.

Важливим елементом сучасної системи менеджменту є координація, яка забезпечує узгодженість дій усіх учасників управлінського процесу. Її основним завданням є налагодження ефективної взаємодії між структурними підрозділами та працівниками підприємства, що дозволяє уникати дублювання функцій і підвищувати ефективність використання ресурсів. В умовах цифровізації та ускладнення бізнес-процесів значення координації постійно зростає, оскільки успішність діяльності підприємства дедалі більше залежить від швидкості обміну інформацією та оперативності реагування на зміни зовнішнього середовища [22; 24].

Отже, функції менеджменту формують цілісну систему управління підприємством, у межах якої кожна з них виконує власне завдання та водночас доповнює інші. Їх узгоджена реалізація сприяє підвищенню ефективності

діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню стійкого розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

Ефективність реалізації функцій менеджменту значною мірою залежить від дотримання певних принципів управління, які виступають фундаментальними правилами та орієнтирами управлінської діяльності. Принципи менеджменту формувалися протягом тривалого історичного розвитку управлінської науки та відображають найбільш загальні закономірності функціонування організацій. Вони визначають вимоги до процесу управління та сприяють підвищенню його результативності [22; 24].

Серед принципів, на яких ґрунтується сучасний менеджмент, важливе місце займає системний підхід до управління. Його сутність полягає у розгляді підприємства як цілісного організму, у межах якого всі структурні елементи, ресурси та бізнес-процеси перебувають у постійній взаємодії. За такого підходу прийняття управлінських рішень здійснюється з урахуванням можливих наслідків для всіх напрямів діяльності підприємства, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та забезпечує збалансований розвиток організації.

Не менш важливим є принцип орієнтації на результат, відповідно до якого діяльність підприємства повинна бути спрямована на досягнення визначених стратегічних і поточних цілей. Формування чітких цільових орієнтирів дає можливість визначити пріоритети розвитку, забезпечити узгодженість управлінських рішень та підвищити ефективність реалізації управлінських функцій. Саме наявність конкретних цілей створює основу для планування діяльності, організації роботи персоналу та оцінювання досягнутих результатів.

У сучасних умовах господарювання особливої актуальності набуває принцип адаптивності. Його сутність полягає у здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати свою діяльність відповідно до нових умов функціонування. Адаптивність є

необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності економічного середовища, технологічних змін та посилення конкуренції.

Серед інших важливих принципів менеджменту слід виділити принцип науковості, який передбачає використання сучасних методів аналізу та обґрунтування управлінських рішень, принцип ефективності, спрямований на досягнення максимального результату за мінімальних витрат ресурсів, а також принцип безперервності, який характеризує управління як постійний процес, що супроводжує всі етапи діяльності підприємства [23; 34].

Практична реалізація принципів менеджменту здійснюється за допомогою відповідних методів управління. Під методами менеджменту розуміють сукупність способів, прийомів і засобів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей. Методи менеджменту є інструментом реалізації управлінських функцій та забезпечують практичне втілення управлінських рішень у діяльності підприємства [22].

Для реалізації управлінських рішень керівництво підприємства використовує різні інструменти впливу на господарські процеси та поведінку персоналу. У наукових дослідженнях такі інструменти традиційно об'єднують у три основні групи: економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління.

Економічні методи передбачають використання фінансових і матеріальних стимулів для досягнення визначених результатів діяльності. До них належать планування, бюджетування, система матеріального заохочення працівників, аналіз витрат та оцінювання економічної ефективності діяльності підприємства. Використання цих методів сприяє раціональному розподілу ресурсів і підвищенню зацікавленості персоналу в досягненні поставлених цілей.

Адміністративні методи базуються на організаційних повноваженнях керівництва та забезпечують регулювання діяльності підприємства за допомогою внутрішніх нормативних документів, посадових інструкцій, наказів

і розпоряджень. Їх застосування дозволяє підтримувати необхідний рівень дисципліни, відповідальності та узгодженості дій працівників.

Соціально-психологічні методи орієнтовані на формування сприятливого робочого середовища, розвиток корпоративної культури та підвищення рівня залученості персоналу до досягнення цілей підприємства. Вони враховують особливості мотивації працівників, міжособистісні відносини в колективі та потребу в професійному розвитку.

Практика сучасного менеджменту свідчить, що найбільший ефект досягається за умови поєднання різних методів управління. Їх комплексне використання дозволяє забезпечити збалансований вплив на діяльність підприємства, підвищити результативність управлінських рішень та створити умови для довгострокового розвитку організації.

Отже, принципи та методи менеджменту формують основу ефективної системи управління підприємством. Саме вони визначають підходи до прийняття управлінських рішень, забезпечують координацію діяльності персоналу та сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

У сучасних умовах господарювання менеджмент виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності підприємства. Саме якість управлінських рішень значною мірою визначає рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, його фінансову стійкість, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати стратегічних цілей розвитку. За умов посилення конкуренції, прискорення технологічних змін та зростання рівня невизначеності роль менеджменту постійно зростає, оскільки від ефективності системи управління залежить здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток та утримувати свої позиції на ринку [6; 7].

Науковці наголошують, що ефективний менеджмент забезпечує узгодження діяльності всіх структурних елементів підприємства та сприяє досягненню синергетичного ефекту від використання ресурсів. За твердженням П. Друкера, головним завданням менеджменту є забезпечення результативності

організації через раціональне використання наявних ресурсів та концентрацію зусиль на досягненні поставлених цілей [6]. У свою чергу, стратегічний підхід до управління передбачає не лише вирішення поточних завдань, а й формування довгострокових конкурентних переваг підприємства [7].

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності менеджменту забезпечувати раціональне використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. Саме управлінські рішення визначають напрями використання ресурсного потенціалу, обсяги інвестицій, структуру витрат, особливості організації виробничих процесів та механізми взаємодії із зовнішнім середовищем. У зв'язку з цим менеджмент виступає не лише інструментом координації діяльності підприємства, а й важливим фактором формування його економічних результатів.

Особливого значення набуває стратегічний менеджмент, який забезпечує довгострокову орієнтацію діяльності підприємства та дозволяє формувати перспективні напрями розвитку. Сучасні підходи до стратегічного управління передбачають систематичний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінювання ризиків, визначення конкурентних переваг та розроблення стратегій розвитку відповідно до умов функціонування підприємства [7; 9]. Такий підхід дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкової ситуації та підвищувати стійкість підприємства до негативного впливу зовнішніх факторів.

Важливим напрямом підвищення ефективності менеджменту є впровадження системи оцінювання результативності діяльності. Значного поширення у світовій практиці набула концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), розроблена Р. Капланом та Д. Нортонем. Відповідно до даного підходу ефективність діяльності підприємства оцінюється не лише за фінансовими результатами, а й за показниками розвитку персоналу, якості бізнес-процесів, взаємодії із клієнтами та інноваційного розвитку [9]. Використання такого підходу дозволяє комплексно оцінювати результати діяльності підприємства та підвищувати якість управлінських рішень.

У сучасних умовах менеджмент дедалі більше орієнтується на

використання цифрових технологій, інформаційних систем та аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень. Цифровізація сприяє підвищенню оперативності управління, покращенню контролю за використанням ресурсів та забезпечує доступ до актуальної інформації щодо діяльності підприємства. Завдяки цьому керівництво отримує можливість швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати більш обґрунтовані рішення.

Крім економічної складової, ефективність менеджменту пов'язана із забезпеченням соціальної результативності діяльності підприємства. Від якості управління персоналом залежить рівень продуктивності праці, професійний розвиток працівників, їх мотивація та залученість до досягнення цілей організації. У зв'язку з цим сучасний менеджмент поєднує економічні та соціальні аспекти управління, створюючи умови для довгострокового розвитку підприємства.

Отже, сучасний менеджмент виступає ключовим інструментом забезпечення ефективної діяльності підприємства та його адаптації до змін зовнішнього середовища. Результативність управління значною мірою залежить від здатності керівництва поєднувати стратегічне бачення розвитку підприємства з ефективним використанням ресурсів і сучасних управлінських інструментів. У сучасних умовах господарювання особливого значення набувають гнучкість управлінських рішень, орієнтація на довгостроковий розвиток та своєчасне реагування на ризики, що формують основу конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Особливості менеджменту підприємств будівельної галузі в умовах нестабільного економічного середовища

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та складності зовнішнього середовища функціонування підприємств. Посилення глобалізаційних процесів,

прискорення технологічних змін, економічні кризи, інфляційні процеси, геополітичні конфлікти та наслідки воєнних дій суттєво впливають на діяльність суб'єктів господарювання. За таких умов особливого значення набуває здатність системи менеджменту забезпечувати адаптацію підприємства до постійних змін зовнішнього середовища, підтримувати його конкурентоспроможність та фінансову стійкість [8; 12; 32].

Функціонування підприємств у сучасній економіці супроводжується постійним впливом факторів, які складно передбачити та своєчасно оцінити. Зміна цін на сировину й матеріали, інфляційні процеси, коливання споживчого попиту та посилення конкурентної боротьби формують нові умови ведення господарської діяльності. У результаті керівництво підприємств змушене оперативно коригувати свої дії, переглядати напрями розвитку та шукати найбільш ефективні способи використання наявних ресурсів [12].

У науковій літературі економічна нестабільність розглядається як середовище, у якому традиційні підходи до управління часто втрачають свою ефективність. Тому важливого значення набуває здатність підприємства підтримувати стійкість діяльності, зберігати ринкові позиції та забезпечувати конкурентоспроможність навіть за несприятливих зовнішніх умов. За таких обставин система менеджменту повинна поєднувати стратегічне бачення розвитку підприємства із гнучкістю прийняття управлінських рішень [8].

На результати діяльності підприємства впливає сукупність чинників різної природи. До них належать макроекономічні процеси, зміни державного регулювання, валютні коливання, воєнні ризики, трансформація споживчих потреб та рівень конкуренції на ринку. Водночас важливу роль відіграють внутрішні можливості самого підприємства, зокрема забезпеченість ресурсами, фінансовий стан, технологічний рівень виробництва та ефективність управлінської системи [32; 36].

Найбільш чутливими до впливу нестабільності є підприємства, діяльність яких потребує значних фінансових вкладень і реалізується протягом тривалого часу. У таких випадках навіть незначні зміни зовнішніх умов можуть впливати

на строки виконання робіт, рівень витрат та кінцеві результати господарської діяльності. Це обумовлює необхідність постійного аналізу зовнішнього середовища, своєчасного виявлення потенційних загроз та підготовки управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Однією з ключових особливостей менеджменту в умовах нестабільності є підвищення ролі ризик-орієнтованого підходу до управління. Ризик є невід'ємною складовою діяльності будь-якого підприємства, проте в умовах нестабільного середовища його значення суттєво зростає. Ризики можуть бути фінансовими, виробничими, кадровими, інвестиційними, ринковими або репутаційними. Від здатності менеджменту своєчасно виявляти потенційні ризики та розробляти заходи щодо їх мінімізації значною мірою залежить стійкість функціонування підприємства [8; 20].



Рисунок 1.2 - Процес управління ризиками підприємства

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі [8; 20; 32; 36].

Положення міжнародного стандарту ISO 31000 визначають управління ризиками як невід’ємну складову сучасної системи менеджменту, спрямовану на своєчасне виявлення потенційних загроз і розроблення заходів щодо реагування на них [20]. Реалізація ризик-орієнтованого підходу дає можливість підприємству підвищити обґрунтованість управлінських рішень, зменшити рівень невизначеності та забезпечити більш стабільне досягнення поставлених цілей. Крім мінімізації можливих втрат, ефективне управління ризиками сприяє виявленню нових напрямів розвитку та підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Узагальнений процес управління ризиками на підприємстві наведено на рис. 1.2.

Першим етапом управління ризиками є їх ідентифікація, яка передбачає виявлення потенційних загроз для діяльності підприємства. Наступним етапом є оцінювання ризиків, під час якого визначаються ймовірність виникнення ризикової події та масштаби її можливих наслідків. На основі отриманих результатів розробляються заходи щодо мінімізації ризиків або зниження їх негативного впливу. Завершальним етапом є постійний моніторинг ризиків та коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

У сучасних умовах господарювання підприємства все частіше стикаються з ризиками, що можуть негативно впливати на результати їх діяльності. У зв’язку з цим особливого значення набуває антикризовий підхід до управління, який орієнтований на своєчасне виявлення потенційних загроз, оцінювання їх можливих наслідків та розроблення заходів щодо їх мінімізації [32]. Ефективне антикризове управління дозволяє підтримувати стабільність діяльності підприємства, знижувати рівень невизначеності та забезпечувати безперервність основних бізнес-процесів навіть за несприятливих зовнішніх умов.

Важливим напрямом розвитку сучасних систем управління є використання принципів адаптивного менеджменту. Його застосування передбачає здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього

середовища шляхом перегляду управлінських рішень, коригування стратегічних орієнтирів та вдосконалення внутрішніх процесів [12; 15]. Такий підхід дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси та підтримувати належний рівень конкурентоспроможності.

Результати сучасних досліджень підтверджують, що підприємства, які здатні оперативно реагувати на нові виклики та швидко перебудовувати свою діяльність відповідно до змін ринкового середовища, мають кращі передумови для довгострокового розвитку. Тому адаптивність сьогодні розглядається не лише як окрема характеристика менеджменту, а як необхідна умова забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах економічної нестабільності [21].

Одним із напрямів підвищення адаптивності підприємств є цифровізація управлінських процесів. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, покращити якість управлінських рішень та забезпечити ефективний контроль за використанням ресурсів. Цифрові інструменти також сприяють більш оперативному реагуванню на зміни зовнішнього середовища та підвищують загальну ефективність системи менеджменту [30].

Таким чином, особливості менеджменту підприємства в умовах нестабільного економічного середовища визначаються необхідністю забезпечення високого рівня адаптивності, ефективного управління ризиками та здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішніх умов господарювання. За таких обставин особливого значення набувають ризик-орієнтований та антикризовий підходи до управління, стратегічне планування, цифровізація управлінських процесів та підвищення гнучкості організаційних структур. Реалізація зазначених підходів створює передумови для забезпечення стійкого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в умовах сучасних економічних викликів.

Будівельна галузь є однією з ключових складових національної економіки, оскільки забезпечує створення та відновлення виробничої,

транспортної, соціальної й житлової інфраструктури. Ефективність функціонування підприємств будівельної сфери значною мірою впливає на темпи економічного розвитку держави, рівень інвестиційної активності та якість життя населення. Водночас діяльність будівельних підприємств характеризується високою капіталомісткістю, значною залежністю від зовнішнього середовища, тривалими виробничими циклами та необхідністю координації великої кількості ресурсів, що обумовлює особливу роль ефективного менеджменту [31; 37].

У сучасних умовах господарювання забезпечення ефективності менеджменту будівельних підприємств передбачає використання комплексу взаємопов'язаних управлінських підходів, спрямованих на підвищення результативності діяльності, раціональне використання ресурсів та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Серед найбільш поширених підходів сучасні науковці виділяють процесний, системний, стратегічний, проєктний та цифровий підходи до управління [29; 31; 38].

Одним із найбільш поширених є процесний підхід до менеджменту, відповідно до якого діяльність підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів. Основна увага при цьому приділяється не окремим структурним підрозділам, а ефективності виконання процесів, що створюють цінність для споживача. Для підприємств будівельної галузі використання процесного підходу дозволяє покращити взаємодію між учасниками будівельного процесу, підвищити якість виконання робіт та скоротити непродуктивні витрати часу і ресурсів [29].

Важливе значення має системний підхід, який передбачає розгляд підприємства як єдиної соціально-економічної системи, всі елементи якої взаємопов'язані між собою. Відповідно до цього підходу ефективність діяльності підприємства визначається не результатами окремих підрозділів, а узгодженістю функціонування всієї системи управління. Для будівельних підприємств системний підхід дозволяє забезпечити координацію діяльності виробничих, фінансових, кадрових та управлінських підрозділів [31].

Особливого значення в сучасних умовах набуває стратегічний підхід до менеджменту. Його основною метою є забезпечення довгострокового розвитку підприємства шляхом формування та реалізації ефективної стратегії розвитку. Стратегічне управління передбачає проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінювання конкурентних переваг підприємства, визначення стратегічних цілей та розроблення механізмів їх досягнення [7; 31].

Для підприємств будівельної галузі стратегічний менеджмент є особливо важливим у зв'язку з необхідністю прогнозування змін ринку будівельних послуг, оцінювання перспектив участі у великих інфраструктурних проєктах та планування інвестиційної діяльності. Умови післявоєнного відновлення України значно посилюють роль стратегічного планування, оскільки створюють нові можливості для розвитку підприємств будівельної сфери.

Враховуючи проєктний характер діяльності будівельних підприємств, важливе місце в сучасному менеджменті займає проєктний підхід до управління. Його сутність полягає у плануванні, організації та контролі виконання окремих проєктів із чітко визначеними термінами, бюджетом та очікуваними результатами. Використання проєктного підходу дозволяє більш ефективно координувати виконання будівельних робіт, контролювати використання ресурсів та мінімізувати ризики перевищення кошторисної вартості проєктів [37].

В умовах цифрової трансформації економіки важливим напрямом підвищення ефективності менеджменту стає цифровізація управлінських процесів. Цифрові технології дозволяють автоматизувати облік ресурсів, здійснювати моніторинг виконання робіт у режимі реального часу, покращувати якість планування та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень. Сучасні будівельні підприємства активно використовують спеціалізовані програмні продукти для управління проєктами, контролю витрат та організації електронного документообігу [30; 38].

Одним із перспективних напрямів розвитку менеджменту будівельних підприємств є впровадження концепції сталого розвитку. Відповідно до даного

підходу ефективність діяльності оцінюється не лише за фінансовими результатами, а й за соціальними та екологічними показниками. У сучасних умовах все більшого значення набувають питання енергоефективності будівництва, раціонального використання ресурсів та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище [25; 26].

Важливою умовою забезпечення ефективності менеджменту є також використання сучасних інструментів оцінювання результативності діяльності підприємства. До таких інструментів належать система ключових показників ефективності (KPI), збалансована система показників, бюджетування, управлінський облік та контролінг. Використання зазначених інструментів дозволяє своєчасно виявляти проблеми у діяльності підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення [9].

Таким чином, сучасні підходи до забезпечення ефективності менеджменту підприємств будівельної галузі базуються на поєднанні стратегічного, системного, процесного, проєктного та цифрового підходів до управління. Їх комплексне використання сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню якості управлінських рішень, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його стійкого розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика та особливості системи менеджменту ТОВ «БУДІВНИЦТВО МАЙБУТНЬОГО 2019»

ТОВ «БУДІВНИЦТВО МАЙБУТНЬОГО 2019» (далі ТОВ) є суб'єктом господарювання будівельної галузі, який здійснює діяльність на ринку будівельних послуг України. Підприємство зареєстроване 06 вересня 2019 року та функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Юридична адреса підприємства: м. Кропивницький, вул. Ельворті, 5, офіс 217/3. Підприємство перебуває на загальній системі оподаткування та є платником податку на додану вартість. Статутний капітал товариства становить 1 487 тис. грн.

Основним видом діяльності підприємства є будівництво житлових і нежитлових будівель (КВЕД 41.20). Крім основного виду діяльності, товариство здійснює широкий спектр робіт у сфері будівництва, монтажу інженерних мереж, дорожнього будівництва, оренди будівельної техніки, транспортних послуг, інжинірингу та архітектурного проєктування. Така диверсифікація видів діяльності сприяє підвищенню гнучкості підприємства та розширенню можливостей залучення нових замовлень.

Управління підприємством здійснюється директором, який забезпечує координацію виробничої, фінансової та адміністративної діяльності товариства. Станом на 2026 рік посаду директора обіймає Цірекідзе Олег Едуардович. Засновниками підприємства є Сарібекян Генріх Оникович та Поляков Віталій Сергійович, частки яких у статутному капіталі є рівними та становлять по 50 %.

З огляду на невелику чисельність персоналу та специфіку виконуваних робіт, для підприємства характерна лінійна організаційна структура управління.

Така структура забезпечує централізацію прийняття управлінських рішень, оперативність контролю за виконанням будівельних робіт та швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища. Водночас концентрація значної частини управлінських функцій у керівника може підвищувати навантаження на систему управління в умовах зростання масштабів діяльності.

Важливим напрямом діяльності підприємства є участь у системі публічних закупівель. За період діяльності товариство взяло участь у 31 тендері, а найбільшими замовниками виступали Управління освіти Кропивницької міської ради, військова частина А1469, Головне управління Національної поліції в Кіровоградській області та інші бюджетні установи. Значна частка державних замовлень свідчить про конкурентоспроможність підприємства на ринку будівельних робіт та його здатність виконувати проекти різного рівня складності.

Отже, ТОВ здійснює діяльність у сфері будівництва та ремонту об'єктів різного призначення, беручи участь як у комерційних проєктах, так і в системі державних закупівель. Специфіка діяльності підприємства обумовлює необхідність забезпечення ефективної координації робіт, раціонального використання ресурсів та оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Система управління підприємством сформована відповідно до масштабів його діяльності та наявного кадрового потенціалу. Управлінські функції зосереджені переважно на рівні керівника підприємства, який визначає основні напрями розвитку, контролює виконання будівельних проєктів та приймає ключові управлінські рішення. Такий підхід дозволяє забезпечити швидке проходження інформації та скоротити час реагування на виробничі й організаційні питання.

Організаційне забезпечення діяльності здійснює адміністративний персонал, до компетенції якого належать питання документообігу, взаємодії із замовниками та супроводу поточних бізнес-процесів. Фінансовий облік і контроль господарських операцій покладено на бухгалтера. Виконання

основних виробничих завдань забезпечують працівники будівельних спеціальностей, які залучаються до реалізації конкретних проєктів залежно від їх обсягу та складності.

Перевагою існуючої організаційної побудови є простота управління, чіткий розподіл відповідальності та можливість оперативного прийняття рішень. Водночас подальше збільшення обсягів робіт і розширення кола замовників можуть зумовити необхідність удосконалення управлінських процесів, зокрема шляхом ширшого використання цифрових інструментів планування, контролю виконання робіт та координації діяльності персоналу.

Система менеджменту ТОВ формується з урахуванням особливостей функціонування малого підприємства будівельної галузі. Управління діяльністю товариства здійснюється на основі централізованого підходу, за якого основні управлінські рішення приймаються директором підприємства. Така система забезпечує оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища, що є особливо важливим в умовах нестабільної економічної ситуації та високої мінливості ринку будівельних послуг.

Процес управління підприємством охоплює основні функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію та контроль. Планування передбачає визначення обсягів будівельних робіт, формування кошторисів, розрахунок потреби в матеріальних і трудових ресурсах, а також участь у тендерних процедурах. Організаційна функція реалізується через розподіл обов'язків між адміністративним персоналом та виконавцями робіт. Контроль спрямований на дотримання термінів виконання робіт, використання ресурсів і забезпечення належної якості будівельних послуг.

Особливістю системи менеджменту підприємства є її адаптивність до змін зовнішнього середовища. Будівельна галузь характеризується значним впливом економічних, фінансових та воєнних ризиків, тому підприємство змушене оперативно реагувати на зміни вартості будівельних матеріалів, коливання попиту, зміни умов проведення публічних закупівель та дефіцит трудових ресурсів. Важливу роль у забезпеченні стабільності діяльності

відіграє диверсифікація напрямів діяльності та участь у виконанні замовлень бюджетних установ.

Водночас для підприємства характерною є висока концентрація управлінських повноважень на рівні керівника. Такий підхід забезпечує швидкість прийняття рішень, проте може обмежувати можливості делегування функцій та підвищувати залежність результатів діяльності від управлінських компетенцій директора. Для малих підприємств будівельної галузі така система управління є досить поширеною, оскільки дозволяє оперативно координувати виробничі процеси, контролювати використання ресурсів та швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

На практиці директор підприємства одночасно виконує функції стратегічного управління, організації виробничої діяльності, контролю виконання договірних зобов'язань, взаємодії із замовниками та прийняття фінансових рішень. Наприклад, у разі участі підприємства в тендері на виконання будівельних або ремонтно-будівельних робіт керівник координує підготовку тендерної документації, оцінює наявні ресурси, визначає потребу в додатковому залученні працівників та контролює виконання договірних умов після отримання замовлення. Така централізація управління дозволяє скоротити час ухвалення рішень та мінімізувати ризик виникнення інформаційних втрат між окремими рівнями управління.

Разом з тим зростання масштабів діяльності підприємства та збільшення кількості проєктів поступово підвищують навантаження на керівника. В умовах одночасного виконання декількох будівельних об'єктів виникає необхідність координації постачання матеріалів, контролю витрат, управління трудовими ресурсами та забезпечення своєчасного виконання робіт. За таких умов надмірна концентрація управлінських функцій може призводити до перевантаження керівника, сповільнення процесу прийняття рішень та зниження ефективності контролю окремих напрямів діяльності.

Крім того, нестабільність економічного середовища, інфляційні процеси, коливання вартості будівельних матеріалів, дефіцит кваліфікованих кадрів та

вплив воєнних ризиків вимагають від системи менеджменту високого рівня гнучкості та адаптивності. У таких умовах особливого значення набуває використання сучасних цифрових інструментів управління проєктами, електронного документообігу, програм планування ресурсів та контролю виконання будівельних робіт. Наприклад, використання спеціалізованих програмних продуктів дає можливість здійснювати моніторинг виконання робіт у режимі реального часу, контролювати використання матеріальних ресурсів, формувати календарні графіки та своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників.

З огляду на тенденції розвитку підприємства доцільним є поступове вдосконалення системи менеджменту шляхом розширення використання цифрових технологій, посилення функцій планування та контролю, а також делегування окремих управлінських повноважень адміністративному персоналу. Це сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, зниженню залежності результатів діяльності від одного керівника та створенню передумов для подальшого розвитку підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Отже, система менеджменту ТОВ відповідає масштабам підприємства та забезпечує виконання основних управлінських функцій. Разом із тим нестабільність економічного середовища та зростання конкуренції на ринку будівельних послуг потребують подальшого вдосконалення управлінських процесів і підвищення їх адаптивності до сучасних викликів.

2.2. Аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня використання його ресурсного потенціалу, який включає фінансові, матеріальні та трудові ресурси. В умовах нестабільного економічного середовища особливого значення набуває здатність підприємства забезпечувати

раціональне використання наявних ресурсів, підтримувати фінансову стійкість та зберігати конкурентні позиції на ринку. Для оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ доцільно здійснити аналіз фінансових результатів діяльності, майнового стану та кадрового забезпечення підприємства протягом 2023–2025 років.

Першочерговим етапом дослідження є аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, оскільки саме вони відображають ефективність управлінських рішень та результативність використання ресурсів. Основні показники фінансових результатів діяльності ТОВ за 2023–2025 роки наведено в таблиці 2.1 (Додаток А).

Показники таблиці 2.1 демонструють суттєве розширення господарської діяльності ТОВ протягом 2023–2025 років. Обсяг чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) зріс з 1267,8 тис. грн у 2023 році до 17662,8 тис. грн у 2025 році. Загальне збільшення становило 16395 тис. грн, що свідчить про значне нарощування обсягів виконаних будівельних робіт та активізацію діяльності підприємства на ринку. Найбільш інтенсивне зростання доходів відбулося у 2024 році, коли приріст реалізації порівняно з попереднім роком склав 7987,4 тис. грн.

Разом зі збільшенням обсягів діяльності відбулося суттєве зростання виробничих витрат. Собівартість реалізованої продукції за досліджуваний період підвищилася з 1223,2 тис. грн до 18458,1 тис. грн. Таким чином, приріст витрат склав 17234,9 тис. грн. Це свідчить про значне збільшення ресурсного забезпечення будівельних робіт, а також про підвищення витрат на матеріали, оплату праці та інші складові виробничого процесу.

Попри позитивну динаміку доходів, підприємству не вдалося зберегти прибутковості діяльності. Якщо у 2023–2024 роках фінансовий результат залишався позитивним і становив відповідно 0,2 та 1,6 тис. грн чистого прибутку, то у 2025 році зафіксовано збиток у розмірі 688,2 тис. грн. Аналогічна тенденція простежується і щодо фінансового результату до оподаткування, який змінився з прибутку 18,0 тис. грн у 2024 році до збитку

817,3 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про випереджальне зростання витрат порівняно з темпами збільшення доходів та потребує посилення контролю за витратами підприємства.

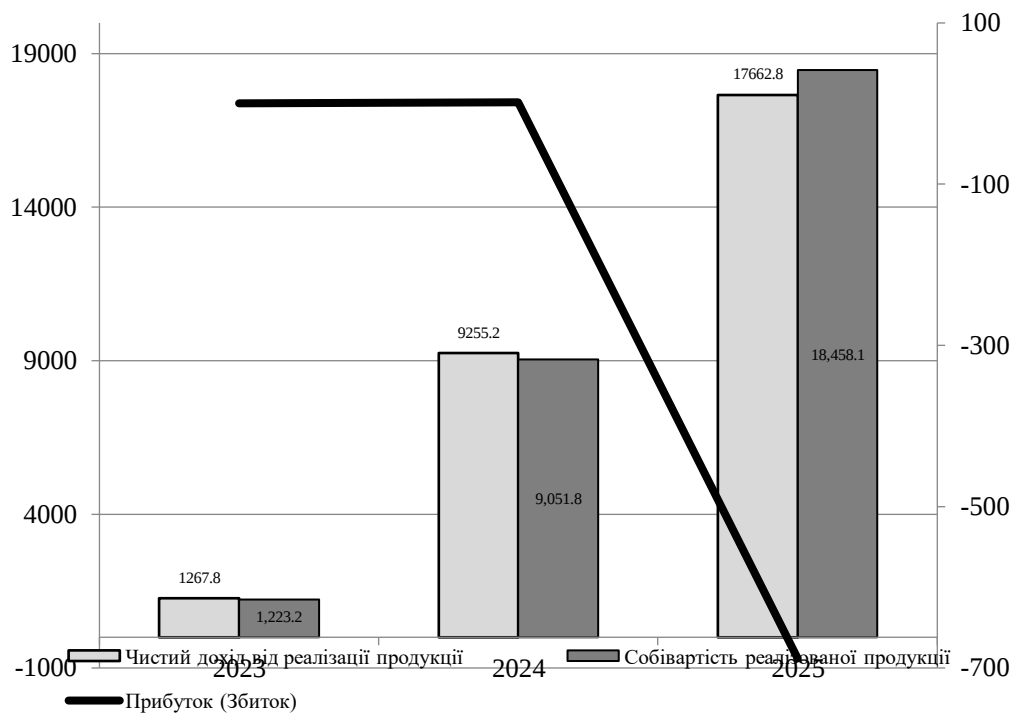


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції та фінансового результату ТОВ у 2023–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Дані рисунка 2.1 свідчать про суттєве зростання обсягів діяльності підприємства у 2023–2025 роках. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 1267,8 тис. грн до 17662,8 тис. грн. Водночас собівартість реалізованої продукції збільшилася з 1223,2 тис. грн до 18458,1 тис. грн та у 2025 році перевищила обсяг отриманого доходу. Наслідком цього стало формування збитку в розмірі 688,2 тис. грн, що свідчить про необхідність посилення контролю витрат та підвищення ефективності системи менеджменту підприємства.

Отримані результати свідчать про наявність проблем у сфері управління витратами та формування фінансових результатів. Незважаючи на значне збільшення обсягів діяльності, підприємство не змогло забезпечити належний

рівень контролю собівартості виконуваних робіт, що призвело до погіршення показників ефективності діяльності.

Додаткову характеристику ефективності діяльності підприємства забезпечують показники рентабельності продажів та витратовіддачі. Саме вони дають змогу оцінити результативність використання ресурсів та якість управлінських рішень щодо формування доходів і витрат.

Протягом 2023–2024 років рентабельність продажів залишалася на низькому рівні та становила 0,02 %, що свідчило про мінімальний рівень прибутковості діяльності підприємства. Незважаючи на отримання прибутку, його розмір був незначним порівняно з обсягами реалізації. У 2025 році показник набув від’ємного значення та становив -3,9 %, що стало наслідком отримання збитку за результатами господарської діяльності. Така ситуація свідчить про те, що кожна гривня доходу від реалізації супроводжувалася фінансовими втратами підприємства.

Аналогічна тенденція спостерігається і за показником витратовіддачі. Якщо у 2023 році на кожну гривню витрат припадало 1,01 грн доходу, то у 2024 році значення показника становило 1,0 грн, а у 2025 році знизилося до 0,96 грн. Це означає, що ефективність використання ресурсів поступово погіршувалася, а витрати зростали швидше, ніж результати діяльності підприємства.

Виявлені тенденції можуть бути пов’язані зі збільшенням вартості будівельних матеріалів, підвищенням витрат на оплату праці, ускладненням логістичних процесів та загальним впливом нестабільного економічного середовища на діяльність підприємств будівельної галузі. Крім того, негативний вплив могли мати недоліки у плануванні собівартості окремих проєктів та недостатній контроль за витратами під час виконання будівельних робіт.

Отримані результати свідчать, що підприємство активно нарощує обсяги господарської діяльності, про що свідчить суттєве збільшення доходу від реалізації робіт і послуг. Водночас зростання витрат відбувається швидшими темпами, ніж збільшення доходів, що негативно вплинуло на кінцевий

фінансовий результат. Формування збитку у 2025 році підтверджує необхідність посилення контролю за витратами, удосконалення процесів планування та підвищення ефективності використання наявних ресурсів підприємства.

Оцінювання складу та структури активів дозволяє визначити рівень ресурсного забезпечення діяльності ТОВ та простежити зміни у формуванні його матеріально-технічної бази. Згідно з даними таблиці 2.2 (Дод.Б) загальна вартість активів підприємства протягом досліджуваного періоду зростає з 478,4 тис. грн до 729,7 тис. грн, тобто на 251,3 тис. грн. Така динаміка свідчить про поступове зміцнення ресурсного потенціалу підприємства.

Найбільш помітні зміни відбулися у складі необоротних активів. У 2024 році на балансі підприємства з'явилися основні засоби із залишковою вартістю 96,4 тис. грн, а вже у 2025 році цей показник досяг 703,9 тис. грн. Первісна вартість основних засобів за той самий період збільшилася до 882,0 тис. грн. Це свідчить про інвестування коштів у розвиток виробничої бази та розширення технічних можливостей підприємства.

Зростання вартості основних засобів відбувалося одночасно зі збільшенням обсягів виконаних робіт, що свідчить про виробничу спрямованість інвестицій. Для підприємств будівельної галузі наявність власного обладнання, інструментів і технічних засобів має важливе значення, оскільки дозволяє підвищити самостійність виконання робіт, скоротити залежність від оренди техніки та більш ефективно використовувати наявні ресурси.

У структурі оборотних активів основну частку займають запаси. Їх вартість у 2025 році становила 729,7 тис. грн, що на 251,3 тис. грн більше порівняно з 2023 роком. Зростання запасів може бути пов'язане зі збільшенням обсягів виконуваних робіт та необхідністю формування резервів будівельних матеріалів для забезпечення безперервності виробничого процесу.

Водночас слід зазначити відсутність дебіторської заборгованості протягом досліджуваного періоду. Така ситуація свідчить про своєчасність

розрахунків із замовниками та відсутність значного відволікання оборотних коштів у дебіторську заборгованість, що позитивно впливає на ліквідність підприємства.

Дослідження джерел формування майна показало, що діяльність підприємства значною мірою фінансується за рахунок поточних зобов'язань. Величина інших поточних зобов'язань збільшилася з 472,4 тис. грн у 2023 році до 688,2 тис. грн у 2025 році. При цьому власний капітал залишається незначним, що свідчить про високий рівень залежності підприємства від залучених ресурсів.

Таким чином, результати аналізу майнового стану свідчать про нарощування ресурсного потенціалу підприємства та зміцнення його матеріально-технічної бази. Разом з тим значна частка поточних зобов'язань у структурі джерел фінансування потребує підвищення ефективності фінансового менеджменту та посилення контролю за формуванням фінансової стійкості підприємства.

Важливою складовою ресурсного потенціалу підприємства є трудові ресурси, від ефективності використання яких значною мірою залежать результати господарської діяльності. Особливого значення управління персоналом набуває для підприємств будівельної галузі, де якість виконання робіт, дотримання термінів реалізації проєктів та рівень продуктивності праці безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Під час аналізу кадрового забезпечення ТОВ слід враховувати особливості формування трудових ресурсів підприємства. Згідно з офіційними статистичними даними чисельність працівників підприємства становила 4 особи. Водночас фактичне виконання будівельних робіт забезпечувалося більшою кількістю працівників, які залучалися до роботи на умовах сумісництва, за цивільно-правовими договорами або на тимчасовій основі залежно від обсягів виконуваних робіт. З огляду на це для проведення аналізу використано внутрішні дані підприємства, які більш повно відображають фактичну чисельність трудових ресурсів, задіяних у виробничому процесі.

Аналіз кадрового забезпечення підприємства свідчить про зміну фактичної чисельності залучених працівників протягом досліджуваного періоду. За розрахунковими даними, які враховують штатних працівників, зовнішніх сумісників та осіб, залучених до виконання окремих робіт за цивільно-правовими договорами, чисельність персоналу зменшилася з 15 осіб у 2023 році до 10 осіб у 2024 році (таблиця 2.3, Додаток В). У 2025 році кількість залучених працівників збільшилася до 12 осіб, що було пов'язано зі зростанням обсягів будівельних робіт та потребою у додаткових трудових ресурсах. Найбільші зміни відбулися серед виробничого персоналу, чисельність якого скоротилася з 11 до 6 осіб у 2024 році та зросла до 8 осіб у 2025 році. Водночас чисельність керівного та адміністративно-управлінського персоналу залишалася стабільною протягом усього досліджуваного періоду.

Слід зазначити, що відповідно до офіційних статистичних даних кількість штатних працівників підприємства є меншою. Така різниця пояснюється специфікою функціонування будівельних підприємств, для яких характерним є залучення працівників на умовах сумісництва, за цивільно-правовими договорами або на тимчасовій основі залежно від обсягів виконуваних робіт. Тому для проведення аналізу використано показники фактично залученого персоналу, що більш повно відображають реальні масштаби трудових ресурсів підприємства.

Незважаючи на зменшення чисельності персоналу у 2024 році, підприємство забезпечило суттєве зростання результативності праці. Продуктивність праці збільшилася з 84,5 тис. грн на одного працівника у 2023 році до 925,5 тис. грн у 2024 році та 1471,9 тис. грн у 2025 році. Загальний приріст показника за досліджуваний період становив 1387,4 тис. грн на одного працівника. Така динаміка свідчить не лише про збільшення обсягів виконаних робіт, а й про підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства (Рис 2.2.).

Позитивною тенденцією є також зростання витрат на оплату праці. Загальний фонд оплати праці збільшився з 3341,9 тис. грн у 2023 році до 3559,3

тис. грн у 2025 році. Одночасно зростали середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника, які підвищилися з 18566,3 грн до 24715,5 грн, або на 33,1 %. Середньомісячна заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу збільшилася з 15600 грн до 22300 грн, а виробничих працівників – з 17600 грн до 24200 грн.

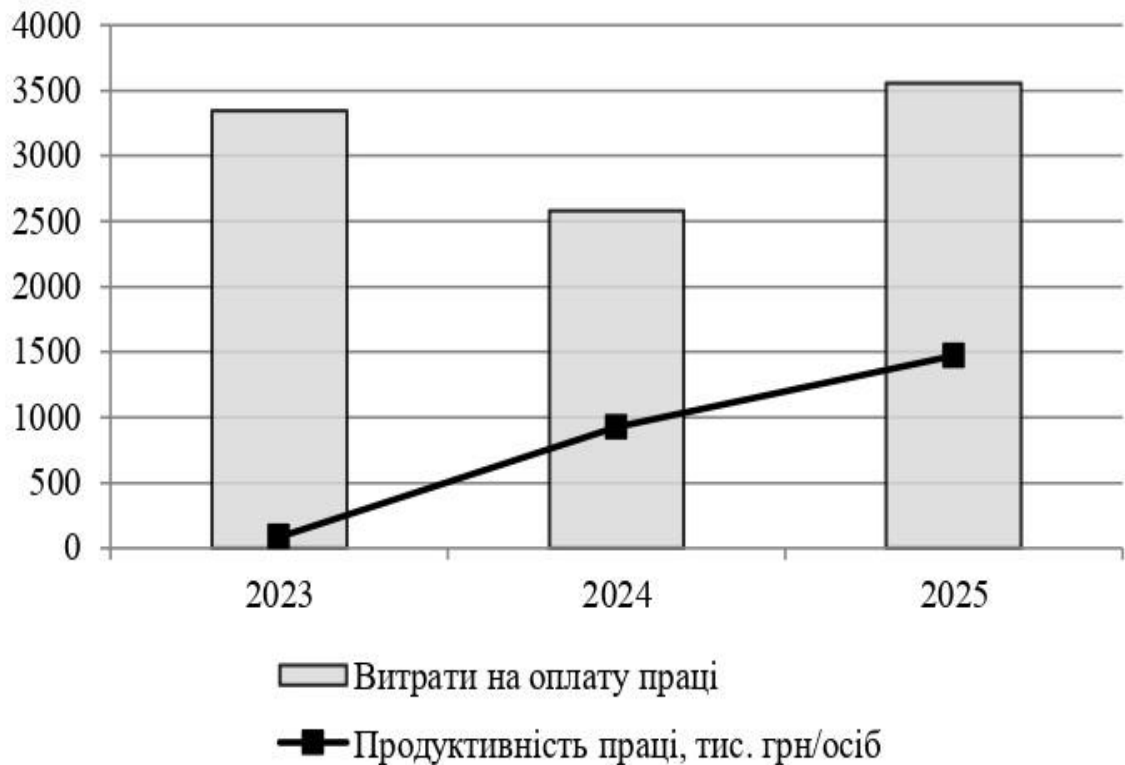


Рис.2.2 - Динаміка витрат на оплату праці та продуктивності праці персоналу ТОВ у 2023–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

Зростання рівня оплати праці пояснюється як загальними інфляційними процесами в економіці, так і необхідністю утримання кваліфікованих працівників в умовах дефіциту кадрів, характерного для будівельної галузі України. Крім того, збільшення заробітної плати виступає одним із інструментів мотивації персоналу та сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства.

Таким чином, результати аналізу свідчать про достатньо ефективне використання трудових ресурсів підприємства. Незважаючи на коливання чисельності персоналу, підприємству вдалося забезпечити значне зростання

продуктивності праці та підвищити рівень матеріального стимулювання працівників. Водночас збереження тенденції до зростання обсягів діяльності потребуватиме подальшого вдосконалення кадрового менеджменту, розвитку системи мотивації персоналу та забезпечення підприємства кваліфікованими трудовими ресурсами.

Отже, аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ показав неоднозначні результати діяльності підприємства. З одного боку, протягом 2023–2025 років спостерігалось суттєве зростання обсягів реалізації продукції, збільшення вартості активів, розширення матеріально-технічної бази та значне підвищення продуктивності праці. З іншого боку, темпи зростання витрат перевищували темпи зростання доходів, що призвело до отримання збитку у 2025 році та погіршення показників рентабельності діяльності. Встановлені тенденції свідчать про необхідність удосконалення системи менеджменту підприємства, насамперед у сфері управління витратами, фінансовими ресурсами та підвищення ефективності реалізації будівельних проєктів.

2.3. SWOT-аналіз діяльності підприємства та оцінка зовнішнього середовища функціонування будівельної галузі України

Функціонування ТОВ відбувається під впливом як внутрішніх факторів, так і зовнішнього середовища будівельної галузі України. Сучасні дослідження свідчать, що підприємства будівельної сфери функціонують в умовах підвищеної невизначеності, зумовленої наслідками воєнних дій, дефіцитом трудових ресурсів, зростанням вартості будівельних матеріалів та логістичними труднощами. Водночас реалізація програм відновлення інфраструктури, залучення міжнародної фінансової допомоги та впровадження цифрових технологій створюють додаткові можливості для розвитку підприємств галузі [28].

Будівельна галузь є однією з найбільш чутливих до змін економічної

кон'юнктури сфер національної економіки. Рівень її розвитку безпосередньо залежить від інвестиційної активності, доступності фінансових ресурсів, державної політики у сфері інфраструктурного розвитку та загального стану економіки країни. В умовах воєнного стану будівельні підприємства зіткнулися з низкою додаткових викликів, серед яких пошкодження виробничої та транспортної інфраструктури, нестабільність постачання будівельних матеріалів, зростання енергетичних витрат та скорочення трудового потенціалу через мобілізаційні процеси і міграцію населення [28; 31].

Однією з найбільш актуальних проблем для будівельних підприємств залишається кадровий дефіцит. За оцінками фахівців галузі, значна частина кваліфікованих працівників виїхала за кордон або була залучена до виконання військових обов'язків, що призвело до зростання конкуренції між роботодавцями за трудові ресурси. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність підвищення рівня оплати праці, покращення умов праці та впровадження сучасних механізмів мотивації персоналу [31].

Важливим фактором зовнішнього середовища є також зростання вартості будівельних матеріалів та обладнання. Інфляційні процеси, зміни валютного курсу, порушення логістичних ланцюгів і зростання вартості енергоносіїв негативно впливають на собівартість будівельних робіт та знижують рівень прибутковості підприємств галузі. За таких умов особливого значення набувають ефективне планування витрат, постійний моніторинг цін та впровадження ресурсозберігаючих технологій [28].

Поряд із наявними ризиками зовнішнє середовище створює для будівельних підприємств і значні можливості розвитку. Одним із ключових факторів є масштабна потреба у відновленні житлової, транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури України. Реалізація державних програм відбудови, фінансування міжнародними організаціями та участь у проєктах відновлення створюють додатковий попит на будівельні роботи та відкривають нові перспективи для підприємств галузі [28; 38].

Науковці зазначають, що перспективи розвитку будівельних підприємств

значною мірою пов'язані з їх здатністю адаптуватися до нових умов господарювання, впроваджувати інноваційні підходи до управління та ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал [31; 38]. У сучасних умовах важливого значення набувають стратегічне планування, управління ризиками, цифровізація бізнес-процесів та підвищення гнучкості організаційних структур.

Особливу роль відіграє цифрова трансформація управлінських процесів. Використання сучасних програмних продуктів для управління проєктами, електронного документообігу, планування ресурсів та контролю виконання робіт дозволяє підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, скоротити адміністративні витрати та покращити якість управління будівельними проєктами.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз ТОВ

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
Значне зростання обсягів реалізації робіт	Отримання збитку у 2025 році
Досвід участі у публічних закупівлях	Від'ємна рентабельність продажів
Диверсифікація видів діяльності	Висока залежність від поточних зобов'язань
Зростання продуктивності праці	Концентрація управлінських функцій у керівника
Розширення матеріально-технічної бази	Обмежені власні фінансові ресурси
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
Реалізація програм відбудови України	Воєнні ризики та економічна нестабільність
Залучення міжнародних інвестицій	Зростання цін на будівельні матеріали
Розширення участі у державних тендерах	Дефіцит кваліфікованих працівників
Впровадження цифрових технологій управління	Посилення конкуренції на ринку
Зростання попиту на ремонтно-будівельні роботи	Нестабільність державного фінансування

Джерело складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі результатів аналізу діяльності підприємства та джерел [28; 30; 31; 38].

Впровадження цифрових технологій також сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємств та зміцненню їх конкурентних позицій на

ринку [30].

З урахуванням результатів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища доцільним є проведення SWOT-аналізу діяльності ТОВ, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити основні можливості та загрози його подальшого розвитку (табл..2.4.). Саме результати SWOT-аналізу можуть слугувати основою для формування напрямів удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ має низку конкурентних переваг, які формують основу для подальшого розвитку підприємства. Насамперед до сильних сторін належить суттєве зростання обсягів реалізації робіт протягом досліджуваного періоду. Чистий дохід підприємства збільшився з 1267,8 тис. грн у 2023 році до 17662,8 тис. грн у 2025 році, що свідчить про розширення ринкових позицій підприємства та збільшення попиту на його послуги. Важливими перевагами також є досвід роботи в системі публічних закупівель, диверсифікація напрямів діяльності та оновлення матеріально-технічної бази.

Водночас аналіз виявив низку внутрішніх проблем, які негативно впливають на ефективність діяльності підприємства. Найбільш суттєвою з них є збитковість діяльності у 2025 році. Незважаючи на значне зростання доходів, підприємство отримало збиток у розмірі 688,2 тис. грн, що свідчить про недостатню ефективність управління витратами. Додатковими обмежуючими факторами є висока залежність від поточних зобов'язань та концентрація значної частини управлінських повноважень на рівні керівника.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє зробити висновок про наявність значних можливостей для розвитку підприємства. Серед них особливе значення мають державні та міжнародні програми відбудови інфраструктури України, розширення ринку будівельних послуг, впровадження цифрових технологій у будівництві та збільшення обсягів фінансування відновлювальних проєктів [28; 31]. Реалізація зазначених можливостей може сприяти зміцненню

конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його довгострокового розвитку.

Разом із тим діяльність підприємства супроводжується значними зовнішніми ризиками. До основних загроз належать воєнна нестабільність, інфляційні процеси, подорожчання будівельних матеріалів, дефіцит кваліфікованих працівників та посилення конкурентної боротьби на ринку будівельних послуг [28; 38]. Врахування зазначених факторів є необхідною умовою формування ефективної системи менеджменту та забезпечення стійкого розвитку підприємства в майбутньому.

Таким чином, результати оцінювання зовнішнього середовища та SWOT-аналізу діяльності ТОВ свідчать про наявність як значного потенціалу розвитку, так і низки факторів, що стримують ефективність функціонування підприємства. До основних конкурентних переваг належать зростання обсягів діяльності, досвід участі у публічних закупівлях, підвищення продуктивності праці та поступове зміцнення матеріально-технічної бази. Саме ці чинники створюють основу для подальшого розвитку підприємства та розширення його присутності на ринку будівельних послуг.

Разом із тим проведений аналіз виявив наявність внутрішніх проблем, які потребують управлінського реагування. Насамперед це стосується збитковості діяльності у 2025 році, зниження показників рентабельності, високої залежності від залучених ресурсів та недостатньої диверсифікації джерел фінансування. Виявлені недоліки свідчать про необхідність удосконалення системи управління витратами, фінансового планування та контролю реалізації будівельних проєктів.

Дослідження зовнішнього середовища показало, що сучасний розвиток будівельної галузі України відбувається під впливом суперечливих тенденцій. З одного боку, воєнні ризики, інфляційні процеси, дефіцит кадрів і нестабільність економічної ситуації створюють додаткові загрози для діяльності підприємств. З іншого боку, реалізація програм відбудови України, розвиток інфраструктурних проєктів, залучення міжнародної фінансової допомоги та

поширення цифрових технологій відкривають нові можливості для розвитку будівельного бізнесу [28; 30; 31; 38].

Отже, результати проведеного аналізу підтверджують необхідність удосконалення системи менеджменту ТОВ, спрямованого на підвищення ефективності використання ресурсів, покращення фінансових результатів та адаптацію підприємства до умов нестабільного економічного середовища. Саме розробленню відповідних управлінських заходів буде присвячено третій розділ кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Удосконалення системи менеджменту та управління витратами підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств будівельної галузі значною мірою залежить від якості системи менеджменту та здатності керівництва забезпечувати раціональне використання ресурсів. Особливої актуальності це питання набуває в умовах нестабільного економічного середовища, коли підприємства стикаються зі зростанням вартості будівельних матеріалів, коливанням попиту на будівельні роботи, дефіцитом трудових ресурсів та високим рівнем невизначеності щодо майбутніх економічних умов [28; 30].

Проведений у другому розділі аналіз дозволив встановити, що ТОВ характеризується позитивною динамікою розвитку, про що свідчить суттєве зростання обсягів реалізації робіт та збільшення продуктивності праці. Водночас отримані результати показали наявність проблем у сфері управління витратами. Незважаючи на значне збільшення доходів, у 2025 році підприємство отримало збиток, що було обумовлено випереджальним зростанням собівартості будівельних робіт. Це свідчить про необхідність удосконалення системи управління витратами та посилення контролю за використанням ресурсів на всіх етапах реалізації будівельних проєктів.

Одним із перспективних напрямів підвищення ефективності менеджменту підприємства є впровадження удосконаленої системи управління витратами на основі бюджетування будівельних проєктів. Застосування такого підходу дозволить здійснювати планування витрат ще на етапі підготовки проєкту, визначати необхідний обсяг матеріальних, трудових і фінансових

ресурсів та контролювати їх використання в процесі виконання робіт.

Бюджетування передбачає формування детального кошторису для кожного будівельного проєкту із розподілом витрат за окремими статтями. До основних статей можуть належати витрати на будівельні матеріали, оплату праці працівників, використання техніки та механізмів, транспортні витрати, витрати на паливо, оренду обладнання та інші виробничі витрати. Наявність такого бюджету дозволяє керівництву підприємства не лише визначити прогнозний рівень витрат, а й своєчасно виявляти перевищення встановлених лімітів.

На відміну від традиційного підходу, коли оцінювання фінансових результатів здійснюється після завершення проєкту, система бюджетування забезпечує постійний моніторинг витрат у процесі виконання робіт. Це особливо актуально для підприємств будівельної галузі, діяльність яких пов'язана зі значними обсягами матеріальних ресурсів та високою залежністю від коливання їх вартості. Своєчасне виявлення відхилень між плановими та фактичними показниками дозволяє оперативно приймати управлінські рішення щодо коригування витрат і запобігати виникненню збитків.

Важливим елементом запропонованої системи є впровадження регулярного контролю виконання бюджетів будівельних проєктів. Для цього доцільно проводити щотижневий або щомісячний аналіз фактичних витрат із визначенням причин відхилень від планових показників. Отримані результати можуть використовуватися для коригування кошторисів, перегляду графіків виконання робіт та прийняття рішень щодо більш раціонального використання ресурсів.

Додатковою перевагою бюджетування є підвищення прозорості управлінських процесів. Керівництво підприємства отримує можливість оперативно оцінювати фінансовий стан окремих проєктів, визначати найбільш витратні напрямки діяльності та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У результаті підвищується обґрунтованість управлінських рішень, покращується контроль за використанням ресурсів і створюються передумови

для підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Запропонований механізм управління витратами будівельного проєкту наведено на рис. 3.1.

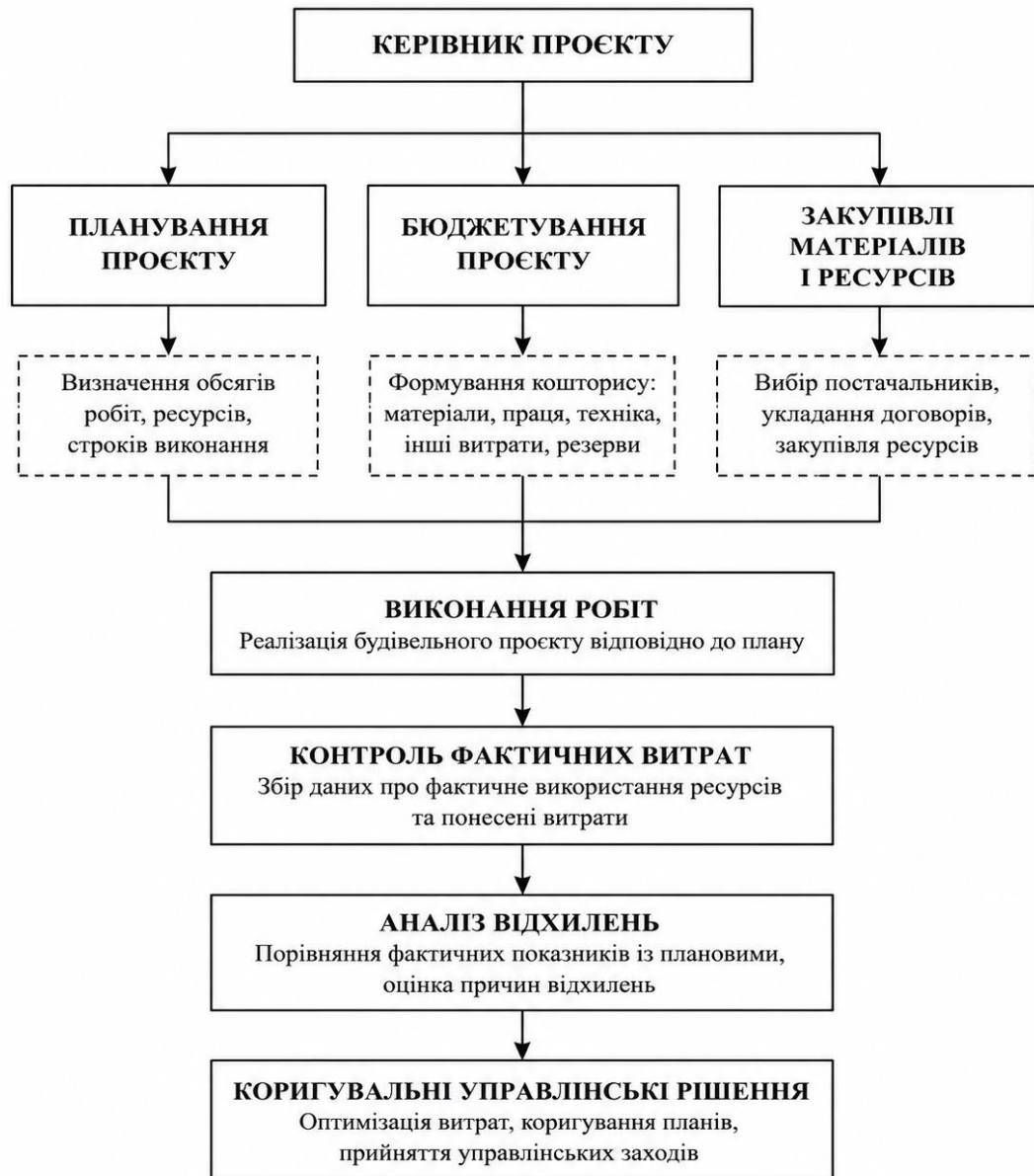


Рисунок 3.1 - Удосконалений механізм управління витратами будівельного проєкту

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі результатів аналізу діяльності підприємства та джерела [28].

Першим етапом запропонованої системи є планування будівельного проєкту та визначення необхідних ресурсів. На цьому етапі здійснюється оцінювання обсягів робіт, визначаються потреби у матеріалах, трудових

ресурсах та будівельній техніці. Наступним етапом є формування бюджету проєкту, який містить планові показники витрат за основними статтями.

Особливу увагу доцільно приділяти контролю витрат на будівельні матеріали, оскільки саме вони займають найбільшу частку в структурі собівартості будівельних робіт. В умовах інфляції та нестабільності цін своєчасний моніторинг закупівельних цін дозволяє зменшити ризик перевищення кошторисної вартості проєктів.

Наступним елементом системи є контроль фактичних витрат під час виконання робіт. Для цього пропонується здійснювати щотижневий моніторинг використання матеріалів, обсягів виконаних робіт та трудових витрат. Отримані результати повинні порівнюватися із запланованими показниками бюджету. У разі виявлення суттєвих відхилень керівництво підприємства матиме можливість оперативно вживати коригувальних заходів.

Прикладом практичного застосування запропонованого підходу може бути виконання ремонтно-будівельних робіт для бюджетної установи. На етапі укладання договору формується кошторис із плановими витратами на матеріали, оплату праці та транспортні послуги. У процесі виконання робіт фактичні витрати щотижня порівнюються із запланованими показниками. У разі перевищення кошторису за окремими статтями керівник проєкту отримує можливість своєчасно скоригувати обсяги закупівель або змінити графік виконання робіт, що дозволяє уникнути формування збитків за проєктом.

Важливим напрямом удосконалення системи менеджменту також є впровадження аналізу рентабельності окремих будівельних проєктів. На практиці підприємства нерідко оцінюють лише загальний фінансовий результат діяльності, що ускладнює виявлення збиткових об'єктів. Тому доцільно здійснювати розрахунок доходів і витрат за кожним проєктом окремо. Це дозволить визначати найбільш прибуткові напрями діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо участі у майбутніх тендерах.

Крім того, доцільним є використання календарного планування виконання робіт, що сприятиме більш ефективному використанню трудових

ресурсів та будівельної техніки. Завдяки цьому підприємство зможе зменшити прості працівників, оптимізувати використання матеріалів та скоротити непродуктивні витрати.

Таким чином, удосконалення системи менеджменту ТОВ доцільно здійснювати шляхом впровадження системи бюджетування будівельних проєктів, посилення контролю витрат та проведення аналізу рентабельності окремих об'єктів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню фінансових результатів діяльності та зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

3.2. Використання цифрових технологій для підвищення ефективності менеджменту підприємства

Сучасний розвиток будівельної галузі характеризується активним впровадженням цифрових технологій у процеси управління проєктами, планування ресурсів, контролю виконання робіт та інформаційного забезпечення управлінських рішень. Науковці зазначають, що цифрова трансформація стає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств, оскільки дозволяє підвищити оперативність управління, покращити координацію виробничих процесів та забезпечити більш ефективне використання ресурсів [16; 17; 30; 38].

Проведений аналіз діяльності ТОВ показав, що підприємство функціонує в умовах зростання обсягів робіт та збільшення кількості управлінських завдань. При цьому значна частина управлінських рішень концентрується на рівні керівника, що підвищує навантаження на систему менеджменту та може ускладнювати контроль реалізації окремих будівельних проєктів. У таких умовах важливим напрямом розвитку підприємства є впровадження цифрових інструментів управління, які дозволять автоматизувати окремі управлінські процеси та підвищити ефективність координації діяльності.

Основні напрями цифровізації системи менеджменту підприємства наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2 - Напрями цифровізації системи менеджменту ТОВ

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі результатів аналізу діяльності підприємства та джерела [28].

Як видно з рис. 3.2, цифровізація системи менеджменту підприємства охоплює три взаємопов'язані напрями: управління будівельними проєктами, контроль використання ресурсів та електронний документообіг. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, покращенню контролю виконання робіт, зниженню ризику перевитрат ресурсів та забезпеченню більш ефективної взаємодії із замовниками. Для ТОВ впровадження цифрових інструментів є одним із перспективних напрямів підвищення ефективності менеджменту в умовах нестабільного економічного середовища.

Першим напрямом є впровадження цифрових інструментів управління проєктами. Для цього доцільно використовувати програмний продукт Microsoft

Project, який широко застосовується у сфері будівництва для планування та контролю виконання робіт. Використання даної системи дозволяє формувати календарні графіки виконання будівельних проєктів, визначати критичні етапи робіт, контролювати строки виконання завдань та здійснювати розподіл ресурсів між окремими об'єктами.

Практичне використання Microsoft Project на підприємстві може полягати у формуванні графіка виконання робіт за кожним об'єктом будівництва. Наприклад, при виконанні ремонту будівлі бюджетної установи система дозволяє розподілити весь проєкт на окремі етапи: підготовчі роботи, закупівлю матеріалів, будівельно-монтажні роботи, оздоблення та здачу об'єкта. У разі виникнення затримок керівництво підприємства може оперативно оцінити їх вплив на строки завершення проєкту та своєчасно прийняти відповідні рішення.

Другим напрямом удосконалення системи менеджменту є цифровий контроль витрат та ресурсів. Для цього доцільно використовувати спеціалізовані програмні продукти, зокрема BAS Будівництво і керування будівельною організацією. Дане програмне забезпечення забезпечує автоматизацію обліку матеріалів, формування кошторисів, контроль закупівель та аналіз фактичних витрат за окремими проєктами.

Використання BAS дозволить підприємству отримувати оперативну інформацію про витрати на кожному об'єкті та своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників. Це особливо актуально для ТОВ, оскільки проведений аналіз показав наявність проблем із контролем собівартості робіт, що стало однією з причин формування збитку у 2025 році.

Третім напрямом цифровізації є впровадження електронного документообігу та сучасних засобів ділової комунікації. Для підприємств будівельної галузі значна кількість документів пов'язана з укладанням договорів, оформленням актів виконаних робіт, погодженням кошторисної документації та участю у тендерних процедурах. Використання сервісу «Вчасно» дозволяє здійснювати підписання документів в електронному

форматі, прискорювати процес погодження документації та зменшувати витрати часу на обмін документами між учасниками проєкту.

Важливим результатом цифровізації є підвищення якості управлінських рішень. Завдяки автоматизації процесів керівництво підприємства отримує доступ до актуальної інформації щодо стану виконання робіт, використання матеріальних ресурсів, фінансових результатів та рівня завантаження персоналу. Це створює умови для більш оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та знижує ризик прийняття неефективних управлінських рішень.

Крім того, впровадження цифрових технологій сприятиме підвищенню прозорості діяльності підприємства, що є важливим фактором під час участі у державних закупівлях та реалізації проєктів за участю бюджетних коштів. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє забезпечити належний рівень контролю використання ресурсів, підвищити якість звітності та покращити взаємодію із замовниками.

Таблиця 3.1 - Очікувані результати впровадження цифрових технологій

Напрямок	Результат
Планування проєктів	Скорочення порушень строків
Контроль ресурсів	Зменшення перевитрат
Документообіг	Прискорення погодження документів
Управлінський контроль	Підвищення оперативності прийняття рішень
Управління інформацією	Зменшення ризику втрати даних

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі результатів аналізу діяльності підприємства та джерела [28].

Дані таблиці 3.1 свідчать, що впровадження цифрових технологій здатне забезпечити комплексний позитивний вплив на систему менеджменту ТОВ. Запропоновані заходи спрямовані не лише на автоматизацію окремих управлінських процесів, а й на підвищення загальної ефективності діяльності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Найбільш вагомий ефект очікується у сфері управління будівельними проєктами. Використання сучасних цифрових інструментів планування

дозволить здійснювати більш точний контроль строків виконання робіт, координувати взаємодію між учасниками проєкту та своєчасно реагувати на можливі відхилення від календарних графіків. У результаті зменшиться кількість випадків порушення термінів виконання будівельних робіт, що позитивно впливатиме на репутацію підприємства та рівень задоволеності замовників.

Важливим результатом цифровізації є підвищення ефективності контролю ресурсів. Автоматизований облік матеріалів, обладнання та фінансових ресурсів дозволить своєчасно виявляти перевитрати, контролювати рух матеріальних цінностей та забезпечувати більш раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства. Це особливо актуально для ТОВ, оскільки проведений аналіз показав наявність проблем із зростанням собівартості виконуваних робіт.

Не менш важливим напрямом є вдосконалення документообігу. Використання електронних документів та цифрового підпису сприятиме скороченню часу на погодження договорів, актів виконаних робіт, кошторисної документації та інших управлінських документів. Це дозволить прискорити взаємодію із замовниками, постачальниками та партнерами підприємства.

Цифрові технології також створюють умови для підвищення оперативності управлінського контролю. Керівництво підприємства матиме можливість отримувати актуальну інформацію про стан виконання робіт, рівень використання ресурсів та фінансові результати окремих проєктів у режимі реального часу. Це сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та зменшенню ризиків, пов'язаних із впливом факторів зовнішнього середовища.

Крім того, цифровізація системи менеджменту дозволяє мінімізувати ризики втрати інформації та підвищити рівень її захисту. Централізоване зберігання документів і даних забезпечує швидкий доступ до необхідної інформації, спрощує процес її пошуку та створює умови для більш ефективного управління інформаційними ресурсами підприємства.

Таким чином, впровадження цифрових технологій у систему менеджменту ТОВ сприятиме підвищенню ефективності управління проєктами, оптимізації використання ресурсів, удосконаленню документообігу та покращенню якості управлінських рішень. У сукупності це створить передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його стабільного розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

Отже, одним із перспективних напрямів удосконалення менеджменту ТОВ є впровадження сучасних цифрових технологій управління. Використання систем управління проєктами, програм автоматизації обліку та електронного документообігу сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, удосконаленню контролю виконання будівельних робіт, скороченню управлінських витрат та зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти менеджменту підприємства будівельної галузі в умовах нестабільного економічного середовища на прикладі ТОВ «БУДІВНИЦТВО МАЙБУТНЬОГО 2019». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні засади менеджменту підприємства. Встановлено, що менеджмент являє собою систему принципів, методів, функцій та управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства шляхом раціонального використання наявних ресурсів. Визначено, що основними функціями менеджменту є планування, організація, мотивація, контроль та координація, які формують єдиний управлінський цикл. Обґрунтовано, що в умовах нестабільного економічного середовища особливого значення набувають адаптивність системи управління, ризик-орієнтований підхід, антикризове управління та використання сучасних цифрових технологій. Встановлено, що специфіка менеджменту підприємств будівельної галузі визначається проєктним характером діяльності, значною капіталомісткістю, тривалими виробничими циклами, залежністю від інвестиційної активності та впливом зовнішніх факторів, що обумовлює необхідність застосування сучасних підходів до управління ресурсами та будівельними проєктами.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ та здійснено оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства. Встановлено, що підприємство має лінійну організаційну структуру управління, яка характеризується централізацією управлінських повноважень та оперативністю прийняття рішень. Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг зріс з 1267,8 тис. грн у 2023 році до 17662,8 тис. грн у 2025 році, що свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності

та збільшення обсягів виконуваних робіт.

Разом із тим встановлено, що темпи зростання витрат перевищували темпи збільшення доходів. Собівартість реалізованої продукції зросла з 1223,22 тис. грн у 2023 році до 18458,1 тис. грн у 2025 році. У результаті фінансовий результат підприємства погіршився, а у 2025 році було отримано збиток у розмірі 688,2 тис. грн. Рентабельність продажів на кінець досліджуваного періоду становила -3,9 %, що свідчить про необхідність удосконалення системи контролю витрат та підвищення ефективності використання ресурсів.

Проведений аналіз активів показав поступове зміцнення матеріально-технічної бази підприємства. Вартість основних засобів зросла з 96,4 тис. грн у 2024 році до 703,9 тис. грн у 2025 році, що свідчить про оновлення виробничих ресурсів та розширення можливостей для виконання будівельних робіт. Водночас встановлено значну залежність підприємства від поточних зобов'язань, частка яких залишається високою у структурі джерел фінансування.

Аналіз кадрового забезпечення засвідчив наявність певних особливостей використання трудових ресурсів. Офіційна статистична звітність відображає меншу чисельність працівників, ніж фактична потреба підприємства у трудових ресурсах, що пояснюється залученням працівників на умовах сумісництва та за цивільно-правовими договорами. Незважаючи на це, підприємство демонструє позитивну динаміку використання трудового потенціалу. Продуктивність праці зросла з 84,5 тис. грн на одного працівника у 2023 році до 1471,9 тис. грн у 2025 році. Одночасно збільшилися середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника з 18,6 тис. грн до 24,7 тис. грн, що сприяє підтриманню мотивації персоналу та утриманню кваліфікованих кадрів.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити основні сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. До сильних сторін віднесено зростання обсягів діяльності, підвищення продуктивності праці, оновлення матеріально-технічної бази та наявність досвіду виконання будівельних робіт. Основними слабкими сторонами є

збитковість діяльності у 2025 році, висока залежність від поточних зобов'язань та недостатній рівень цифровізації управлінських процесів. Серед можливостей розвитку визначено участь у програмах відновлення інфраструктури України, розширення співпраці з державними замовниками та впровадження сучасних цифрових технологій. Основними загрозами залишаються економічна нестабільність, інфляційні процеси, дефіцит трудових ресурсів та зростання вартості будівельних матеріалів.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення менеджменту підприємства в умовах нестабільного економічного середовища. Запропоновано удосконалити систему управління витратами будівельних проєктів шляхом впровадження бюджетування, контролю виконання кошторисів та регулярного аналізу фактичних витрат. Реалізація запропонованого механізму дозволить своєчасно виявляти перевитрати ресурсів, підвищити обґрунтованість управлінських рішень та забезпечити покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Другим напрямом удосконалення визначено цифровізацію системи менеджменту. Запропоновано впровадження сучасних програмних продуктів для управління будівельними проєктами, обліку ресурсів та організації електронного документообігу. Використання цифрових інструментів сприятиме підвищенню оперативності управління, покращенню контролю за виконанням будівельних робіт, скороченню часу на погодження документів та зменшенню ризику втрати інформації.

Отже, результати проведеного дослідження підтвердили, що ефективний менеджмент є одним із ключових факторів забезпечення стійкого функціонування підприємств будівельної галузі в умовах нестабільного економічного середовища. Запропоновані в роботі рекомендації щодо удосконалення управління витратами та цифровізації системи менеджменту можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «БУДІВНИЦТВО МАЙБУТНЬОГО 2019» і сприятимуть підвищенню ефективності використання ресурсів, зміцненню конкурентних позицій підприємства та покращенню його фінансово-економічних результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Arutiunian I., Poltavets M., Achacha M., Bondar O., Pavlov F., Gerasymenko O., Kulinich T. Effective Concepts of Harmonious Management of Production Systems. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21, No. 3. P. 141–144. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202103/20210319.pdf
2. Baesu L.C.M., Eberhardt H., Birgisdottir H., Birkved M. Potential of Circular Economy in Sustainable Buildings. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2019. Vol. 471. DOI: <https://doi.org/10.1088/1757-899X/471/9/092051>
3. Bondar O., Petrenko G., Khalilov A., Vahonova O., Akimova L., Akimov O. Construction Project Management Based on the Circular Economy. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22, No. 9. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202209/20220982.pdf
4. Bondar O., Vahonova O., Tryfonova O., Petrukha N., Kyrychenko O., Akimov O. Economic Justification for Strategic Decisions to Improve the Competitiveness of the Enterprise. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*. 2022. P. 198–202. URL: http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120127/papers/A_36.pdf
5. Daft R.I. *Organization Theory & Design*. Boston : Cengage Learning, 2020. 688 p.
6. Drucker P. *The Effective Executive*. New York : Harper Business, 2018.
7. Hill C.W.L., Jones G.R. *Strategic Management Theory*. Boston : Cengage Learning, 2022.
8. Hopkin P. *Fundamentals of Risk Management*. London : Kogan Page, 2023.
9. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard*. Boston : Harvard Business Review Press, 2020.
10. Kerzner H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. New Jersey : Wiley, 2022.
11. Kotter J. *Leading Change*. Boston : Harvard Business School Press, 2021.
12. OECD. *Building Resilience in a Changing World*. Paris : OECD Publishing,

2023.

13. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 7th ed. Pennsylvania : PMI, 2021.

14. Verenych O., Wolff C., Bushuyev S., Bondar O., Voitenko O. Hybrid Competencies Model for Managing Innovation Projects. *CEUR Workshop Proceedings*. 2022. Vol. 3295. P. 25–37. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3295/>

15. World Bank. *Building Resilient Infrastructure and Construction Sector Development*. Washington, 2024.

16. Xianbo Zhao, Jian Zuo, Guangdong Wu, Can Huang. A Bibliometric Review of Green Building Research 2000–2016. *Architectural Science Review*. 2019. Vol. 62(1). P. 74–88. DOI: <https://doi.org/10.1080/00038628.2018.1485548>

17. Zahorskyi V., Lipentsev A. Strategic Directions of State Assistance to Enterprises Development in Ukraine: Managerial and Financial Aspects. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2020. Vol. 2(33). P. 452–462.

18. Zekic-Susac M., Mitrovic S., Has A. Machine Learning Based System for Managing Energy Efficiency of Public Sector as an Approach Towards Smart Cities. *International Journal of Information Management*. 2021. Vol. 58.

19. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» від 17.02.2011 № 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>

20. ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>

21. Алексієнко О. Методичні засади оцінювання стратегічної стійкості підприємств будівельної галузі в системі управління їх стратегічним розвитком. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 352(2). С. 105–113. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-12>

22. Алькема В.Г., Кириченко О.С. *Менеджмент організацій : навчальний посібник*. Кн. 1. Київ : Університет «КРОК», 2023. 276 с.

23. Афанасьєв М.В., Іпполітова І.Я., Ушкальов В.В., Муренець І.Г. *Менеджмент : навчально-практичний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах, таблицях, тестах та завданнях / за заг. ред. В.В. Ушкальова*. Харків : ХНЕУ

ім. С. Кузнеця, 2021. 392 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26540>

24. Балашов А.М., Мошек Г.Є., Соломко А.С., Соломко Ю.О., Ковальчук М.В., Поканєвич Ю.В., Сердюк С.П. *Менеджмент : навчальний посібник*. Київ : Ліра-К, 2022. 646 с.

25. Бондар О.А., Єсипенко А.Д., Терентьєв О.О., Веренич О.В. Methodical basis of formation of digital space performance of contractual construction works. *Ways to Improve Construction Efficiency*. 2021. Vol. 47(1). P. 79–86. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2021.47\(1\).79-86](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2021.47(1).79-86)

26. Бондар О.А., Поколенко В.О., Пилипчук О.Д., Халілов А. Аналітичний базис діяльності підрядного підприємства в сучасному цифровому середовищі. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2021. Вип. 47(1). С. 87–95. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2021.47\(1\).87-95](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2021.47(1).87-95)

27. Гринько Т. (ред.). *Економічні детермінанти та конкурентні стратегії розвитку сучасних бізнес-структур : монографія*. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2024. 424 с. URL: <https://philpapers.org/archive/GRYLMH.pdf>

28. Жовтяк Г., Богданов Р., Жовтяк А. Проблеми та перспективи розвитку будівельної галузі України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. Випуск # 62 / 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-128>

29. Єрістов Д., Федулова І. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю будівельної компанії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-124>

30. Калач Г.М., Коржовник Ю.В. Цифрова трансформація системи менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 208. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.134-140>

31. Кривдик М., Алексієнко О. Особливості управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 127–133. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(20))

32. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством в умовах

війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>

33. Livoshko T. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства за ESG-критеріями. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 1(314). С. 61–66. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-8>

34. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. К.В. Пічик, В.В. Храпкіної. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. 460 с.

35. Нестеренко В.Ю., Деділова Т.В., Юрченко О.В., Токар І.І. *Економіка будівництва : навчальний посібник*. Харків : ХНАДУ.

36. Погончук А., Тюріна Н. Теоретичні засади управління ризиками в діяльності підприємства за умов невизначеності. *Грааль науки*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.04.08.2023.012>

37. Савенко В.І., Лівінський О.М., Курок О.І., Бондаренко М.І., Куліков П.М., Виноградов В.В. *Організація, планування і управління в будівництві : підручник*. 2-ге вид. Київ : Видавництво Людмила, 2023. 580 с.

38. Смерічевський С., Юрін М. Стратегічні орієнтири розвитку будівельних підприємств в умовах цифровізації. *Economic Analysis*. 2025. Vol. 35. No. 4. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.092>

39. Тюріна Н.М., Назарчук Т.В., Бакай А.А. Управління конкурентоспроможністю будівельних організацій. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 213–221. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.213.221>

40. Яковенко О. С. Стан та перспективи розвитку підприємств будівельної галузі України. *Ефективна економіка*. № 7 (2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.103%20>

ДОДАТКИ