

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Удосконалення управління розвитком організації»

Виконав здобувач 4 курсу, групи ЕХ- 41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»

(підпис) Владислав ЧОВГАН

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент

(підпис) Ірина ТЕРНОВА

Рецензент: канд. екон. наук, доцент
доцент ЗВО кафедри управління та
адміністрування ННІ «Каразінська школа
бізнесу» Харківського національного
університету імені В.Н. Каразіна

РЕКУН Г. П.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис)

« 06 » червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Човгана Владислава Сергійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення управління розвитком організації»

керівник роботи _____ Тернова Ірина Анатоліївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «09» квітня 2024 року №
2101-5/786

2. Строк подання здобувачем роботи « 5 » червня 2024 р.

3. Перелік питань, які треба розробити: дослідити сутність, принципи та функції управління розвитком підприємства; вивчити моделі, методи та інструменти управління розвитком підприємства; проаналізувати поточний стан бізнес-процесів ПрАТ «ХК «Київміськбуд»; розглянути основні показники фінансово-господарської діяльності та середовища організації; розробити шляхи оптимізації управлінських бізнес-процесів у розвитку організації.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, вивчення теоретичних основ управління розвитком організації.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Робота над другим розділом кваліфікаційної роботи: аналіз поточного стану бізнес-процесів ПрАТ «ХК «Київміськбуд».
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи бакалавра; оформлення переліку джерел.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

Дата видачі завдання « 02 » вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис) Владислав ЧОВГАН
(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис) Ірина ТЕРНОВА
(ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис) Ольга КРИКУН
(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1 Сутність, принципи та функції управління розвитком організації	8
1.2. Моделі управління розвитком організації.....	15
1.3. Методи та інструменти управління розвитком організації	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПрАТ «ХК «КИЇВМІСЬКБУД»	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «ХК «Київміськбуд»...	25
2.2 Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності та середовища організації	29
2.3 Шляхи оптимізації управлінських бізнес-процесів у розвитку організації	42
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	48
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми удосконалення управління розвитком організації виокремлюється у зростаючому темпі змін у сучасному бізнес-середовищі. Спричинені глобалізацією, технологічними інноваціями та змінами в споживчому підході, ці зміни ставлять під загрозу традиційні моделі управління. У цьому контексті, вдосконалення управління розвитком організації є критично важливим для успіху будь-якої компанії. Війна в Україні спричинила руйнівні наслідки для економіки та інфраструктури країни. Відновлення потребуватиме значних зусиль та системного підходу, який враховуватиме як глобальні тренди, так і унікальні особливості українського контексту. Введення воєнного стану в Україні суттєво вплинуло на всі сфери життя і розвитку організацій. Традиційні методи удосконалення управління розвитком організації, можуть втрачати свою ефективність. Тому організаціям необхідно переглянути підходи до управління розвитком та адаптувати їх до нових реалій.

Дослідження такої теми має практичну значущість, оскільки надасть організації можливість оптимізувати свою діяльність, підвищити ефективність та конкурентоспроможність.

Проблематика удосконалення управління розвитком організації вивчалась рядом науковців, серед яких можна виокремити: О.В. Ареф'єву [2], Н.О. Кондратенко [8], І. А. Тернову [26], М.В. Коваленко [14], М.М. Бурмаку [2], І.М. Хвостіну [28] та ін.

Незважаючи на це, розглянуті підходи до включення маркетингової діяльності в систему управління діяльністю підприємств не містять практичних поради щодо того, як їх можна використовувати в сучасних бізнес-середовищах.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних аспектів управління розвитком організацій, а також розробка рекомендацій щодо удосконалення управлінських бізнес-процесів.

Об'єктом дослідження виступає процес управління розвитком організацій ПрАТ «ХК «Київміськбуд».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних принципів, практичних методів та інструментів управління розвитком організацій.

Реалізація поставленої мети визначає необхідність рішення наступних завдань:

- дослідити сутність, принципи та функції управління розвитком підприємства;
- вивчити моделі, методи та інструменти управління розвитком підприємства;
- проаналізувати поточний стан бізнес-процесів ПрАТ «ХК «Київміськбуд»;
- розглянути основні показники фінансово-господарської діяльності та середовища організації;
- розробити шляхи оптимізації управлінських бізнес-процесів у розвитку організацій.

Для досягнення поставленої мети використовувались такі наукові *методи дослідження*: аналіз літературних джерел – дозволив вивчити теоретичні основи управління розвитком організацій, ознайомитися з різними теоріями та моделями; узагальнення та систематизація – допомогли систематизувати та узагальнити отримані знання, зробити з них висновки та сформулювати гіпотези дослідження, також використовувались аналітичні методи: статистичний аналіз – для обробки звітності ПрАТ «ХК «Київміськбуд»; порівняльний аналіз – використовувався для порівняння показників ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за минулі роки.

За результатами дослідження було взято участь у II Міжнародній науково-практичній конференції «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення», яка відбулася 23-24 травня 2024 р. Було опубліковано тези доповіді на тему: «Удосконалення управління будівельними проєктами для відбудови України».

Структура кваліфікаційної роботи: вступ, два розділи, висновки і пропозиції, перелік джерел, що налічує 36 найменування. Основний зміст викладено на 45 сторінках тексту, робота містить 17 таблиць, 9 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, принципи та функції управління розвитком організації

Управління – це цілеспрямована діяльність людей, яка полягає в організації, плануванні, контролюванні та координації ресурсів і процесів для досягнення певних цілей. Управління включає взаємодію між людьми, застосування методів та інструментів для забезпечення ефективності та продуктивності діяльності.

Управління як процес можна розглядати в різних сферах: управління виробництвом, фінансами, персоналом, проектами, інформаційними системами тощо. Кожна з цих сфер має свої специфічні методи та інструменти, однак загальні принципи управління залишаються однаковими.

Управління організацією – це процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації з метою досягнення її стратегічних і оперативних цілей. Управління організацією охоплює всі аспекти діяльності компанії, включаючи управління людськими ресурсами, фінансами, виробничими процесами, маркетингом, інформаційними системами та іншими ресурсами.

Управління організацією є складним і багатогранним процесом, що вимагає від керівників володіння знаннями та навичками в різних сферах діяльності. Ефективне управління організацією сприяє її стійкому розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та досягненню поставлених цілей.

Система управління – це комплекс взаємозв'язаних елементів, процесів та методів, спрямованих на досягнення цілей організації. Вона включає в себе структури, процедури, правила, методики та інші компоненти, які спрямовані на планування, прийняття рішень, виконання дій і контроль результатів для досягнення стратегічних та оперативних цілей.

Підходи до трактування поняття «система управління» наведені у табл. А.1 додатку А.

Система управління є ключовим елементом в організації, яка допомагає забезпечити її успішне функціонування та розвиток. Вона дозволяє керівництву ефективно керувати ресурсами та процесами для досягнення стратегічних цілей.

Управління розвитком організації являє собою цілеспрямовану, системну діяльність, що охоплює всі сфери її функціонування та спрямована на забезпечення стійкого та ефективного зростання, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей.

Управління розвитком організації є важливим процесом, який забезпечує перехід підприємства від одного стану до іншого через керовані зміни [1, 2, 4].

Процес управління розвитком організації включає в себе цілеспрямовані та систематичні дії, спрямовані на всі аспекти діяльності, з метою підвищення ефективності та якості для досягнення встановлених цілей. Розвиток організації є ключовим фактором успіху. Він включає зміни, що відбуваються з різною швидкістю для досягнення максимальних результатів діяльності.

Підходи до трактування поняття «розвиток організації» наведені у табл. А.2 додатку А.

Основні характеристики розвитку організації включають:

- удосконалення основної діяльності, яке має незворотний характер;
- орієнтацію на досягнення позитивних результатів.

Основними складовими системи управління розвитком організації є [3] (рис.1.1):

- об'єкт управління – відкрита соціально-економічна система (організація);
- характер процесу – еволюційний, революційний;
- джерело управління – зовнішнє, внутрішнє;
- методи управління – адміністративні, економічні, соціально-психологічні.



Рисунок 1.1 – Складові системи управління розвитком організації

Джерело: [25]

Основні фактори розвитку організації:

- неминучість змін під впливом зовнішніх і внутрішніх умов, зберігаючи основну діяльність;
- зміни, зумовлені потребами організації, суспільства та споживачів;
- розвиток для вдосконалення діяльності, модернізація структур і технологій;
- відповідність сучасним тенденціям сталого розвитку, включаючи економічний, соціальний та екологічний аспекти;
- визнання важливості екологічного компоненту та адаптація діяльності для мінімізації впливу на навколишнє середовище;
- відповідність сучасним тенденціям технологічного та інноваційного розвитку.

Процес управління розвитком організації включає наступні етапи [3, 4]:

1. Формулювання місії та цілей розвитку.
2. Діагностика поточного стану підприємства.

3. Розробка стратегії розвитку.
4. Реалізація стратегії через управління змінами.
5. Контроль та коригування процесу розвитку (рис.1.2).

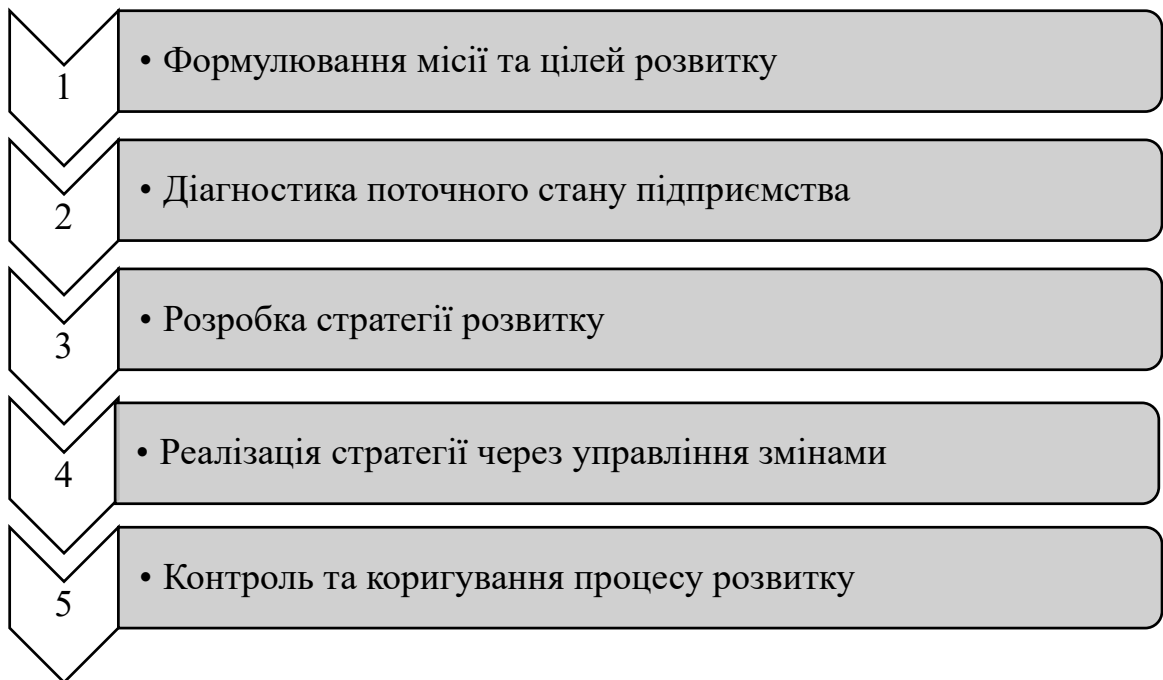


Рисунок 1.2 – Етапи процесу управління розвитком організації

Джерело: [27]

Управління розвитком підприємства здійснюється на основі використання різних методів, інструментів, методик, а також техніки і технології [1, 4]. Ефективність управління залежить від багатьох факторів, в тому числі ступеня розвиненості виробництва, поділу і кооперації праці, використання результатів науково-технічного прогресу [1].

Притаманною рисою розвитку економіки на сучасному етапі є суттєві зміни в усіх її сферах, що мають вплив на систему управління підприємством [6]. Тому важливо комплексно підходити до процесу взаємодії різних підсистем, які приймають участь в управлінських процесах [2].

Сутність управління розвитком організації полягає в тому, щоб:

- прогнозувати зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому діє організація;

- визначати стратегічні цілі та пріоритети розвитку;
- розробляти та впроваджувати програми та заходи щодо їх досягнення;
- оцінювати результати розвитку та вносити необхідні корективи (рис.1.3).



Рисунок 1.3 – Сутність управління розвитком організації

Джерело: [30]

Принципи управління розвитком організації [23]:

1. Науковість – ґрунтується на досягненнях наукової думки та передовому досвіді;
2. Системність – розглядає організацію як цілісну систему, з урахуванням взаємозв'язків її елементів;
3. Комплексність – охоплює всі сфери діяльності організації;
4. Цілеспрямованість – підпорядкована досягненню стратегічних цілей;
5. Неперервність – здійснюється протягом усього життєвого циклу організації;
6. Гнучкість – здатність адаптуватися до мінливих умов середовища;
7. Персональна відповідальність – кожен член організації несе відповідальність за свій внесок у розвиток;
8. Відкритість – передбачає інформування членів організації про цілі, плани та результати розвитку.

Функції управління розвитком організації – це основні види діяльності, які забезпечують реалізацію стратегій та досягнення цілей. Основні функції включають [28]:

Планування: визначення цілей, шляхів їх досягнення та необхідних ресурсів.

Організація: розподіл ресурсів, встановлення структур та процесів, необхідних для досягнення цілей.

Мотивація: забезпечення зацікавленості працівників у досягненні цілей організації.

Контроль: моніторинг виконання планів та корекція відхилень від запланованих результатів.

Координація: узгодження дій різних підрозділів та співробітників для досягнення загальних цілей.

Аналіз: оцінка результатів діяльності та виявлення можливостей для покращення.

До основних факторів розвитку організації відносяться наступні (табл.1.1):

Таблиця 1.1 – Основні фактори розвитку організації

Фактор	Опис
Неминучість змін устрою організації	Відбувається під впливом зовнішніх та внутрішніх умов, при цьому основна діяльність залишається незмінною.
Зміни, пов'язані з потребами	Зміни зумовлені потребами організації, суспільства, споживачів.
Розвиток з метою вдосконалення діяльності	Модернізація існуючих структур і технологій.
Відповідність сучасним тенденціям стійкого розвитку	Включає не тільки економічний розвиток, але і соціальний та екологічний.
Визнання важливості екологічної складової	Мінімізація впливу на навколишнє середовище.
Відповідність тенденціям у галузі технологій	Інноваційне вдосконалення діяльності.

Джерело: [28]

Грамотний розвиток позитивно впливає на організацію, оскільки забезпечує наступні наслідки:

- наявність апарату управління, що відповідає цілям і задачам.
- наявність чітких, практично застосовуваних процедур.
- постійна діяльність по розробці концепцій розвитку організації.

Розвиток є правильним розподілом різноманітних ресурсів, в першу чергу грошових, що сприяє вдосконаленню не тільки діяльності організації, але й всієї системи. Процес управління розвитком організації включає управління функціонуванням та розвитком (табл. 1.2). Кожен з цих напрямів включає різні об'єкти, задачі і інструменти для досягнення поставлених цілей [30].

Таблиця 1.2 – Процес управління розвитком організації

Напрямок управління	Об'єкт впливу	Мета
Управління функціонуванням	Виробничий процес і процеси, що його забезпечують	Підвищення ефективності виробничого потенціалу
Управління розвитком	Модернізація	Збільшення потенціалу за допомогою інновацій

Джерело: [28]

Управління розвитком базується на оцінці поточного стану, розумінні потреб і можливих напрямів розвитку, постановці цілей і виборі інструментів їх досягнення, з паралельним контролем і коригуванням самого процесу управління.

Функціонал управління включає два основні елементи:

- процес управління
- визначення об'єкта впливу

Для більш детального розгляду напрямів процесу управління необхідно розуміти, до яких сфер діяльності організації вони застосовуються (до технологій, до організації діяльності, до матеріально-технічної бази чи до інформаційної підтримки).

Управління розвитком може здійснюватися з використанням різних підходів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні підходи до управління розвитком організації

Підхід	Опис
Суб'єкт управління	Визначає, хто впливає на процес управління (керуюча ланка або весь трудовий колектив).
Орієнтація управління	Визначає, на що орієнтовано управління (на процес чи на результат).
Інтеграція управління	Вибір автономного чи системного управління інноваціями.
Типи реагування на зміни	Випереджуюче управління чи реактивне управління.

Джерело: [30]

На вибір підходу до управління впливають умови навколишнього середовища. Досягнення розвитку організації можливе тільки при правильному виборі підходу управління.

1.2. Моделі управління розвитком організації

Існує безліч моделей управління розвитком організації, які відрізняються за своїми цілями, методами та інструментами. Найбільш поширеними є:

- модель життєвого циклу: розглядає розвиток організації як послідовність етапів (виникнення, зростання, зрілість, спад), кожен з яких має свої особливості;
- моделі стратегічного планування: орієнтовані на визначення та досягнення довгострокових цілей розвитку;
- моделі управління змінами: спрямовані на подолання опору змінам та забезпечення їх успішного впровадження;

- системні моделі: розглядають організацію як систему, що складається з взаємозв'язаних елементів;
- ситуаційні моделі: ґрунтуються на тому, що оптимальна модель управління розвитком залежить від конкретної ситуації, в якій опинилася організація.



Рисунок 1.4 – Моделі управління розвитком організації

Джерело: [18]

Розвиток організації вимагає системного підходу до управління, який включає використання різних моделей, що допомагають структурувати процеси, оптимізувати діяльність і досягати стратегічних цілей. Моделі управління розвитком організації можуть відрізнятися за своїми підходами, методологією та сферами застосування. У цьому підрозділі розглянемо основні моделі управління розвитком організації, їхні особливості та приклади застосування.

1. Модель Гарвардської школи бізнесу є однією з найпопулярніших моделей стратегічного управління. Вона фокусується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища організації для визначення стратегії розвитку (табл. 1.4).

Основні компоненти моделі:

1. Аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз).
2. Аналіз внутрішнього середовища (SWOT-аналіз).
3. Визначення стратегічних цілей.
4. Розробка стратегій.
5. Впровадження стратегій.
6. Моніторинг і контроль виконання.

Таблиця 1.4 – Компоненти моделі Гарвардської школи бізнесу [15]

Компонент	Опис
Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів
Аналіз внутрішнього середовища	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз
Визначення стратегічних цілей	Постановка довгострокових цілей розвитку організації
Розробка стратегій	Визначення шляхів і методів досягнення поставлених цілей
Впровадження стратегій	Реалізація розроблених стратегій у практичну діяльність
Моніторинг і контроль	Відстеження виконання стратегічного плану та корекція за необхідністю

2. Модель McKinsey 7S розроблена консалтинговою компанією McKinsey & Company. Вона передбачає аналіз семи взаємозалежних елементів організації, які впливають на її ефективність (табл. 1.5).

Сім елементів моделі McKinsey 7S:

1. Strategy (Стратегія).
2. Structure (Структура).
3. Systems (Системи).
4. Shared Values (Спільні цінності).
5. Style (Стиль управління).
6. Staff (Персонал).

7. Skills (Навички).

Таблиця 1. 5 – Елементи моделі McKinsey 7S [14]

Елемент	Опис
Strategy	Довгостроковий план дій для досягнення конкурентних переваг
Structure	Організаційна структура компанії
Systems	Процеси та процедури, які підтримують щоденну діяльність
Shared Values	Основні цінності та культура, які об'єднують працівників
Style	Стиль управління та поведінка керівників
Staff	Співробітники та їхні компетенції
Skills	Основні навички та компетенції організації

3. Модель Бостонської консалтингової групи (BCG Matrix) є інструментом портфельного аналізу, який використовується для оцінки стратегічного позиціонування бізнес-одиниць або продуктів організації.

Чотири квадранти BCG Matrix (табл. 1.6):

1. Зірки (Stars) – висока частка ринку та високий ріст.
2. Дійні корови (Cash Cows) – висока частка ринку та низький ріст.
3. Знаки питання (Question Marks) – низька частка ринку та високий ріст.
4. Собаки (Dogs) – низька частка ринку та низький ріст.

Таблиця 1.6 – Квадранти BCG Matrix [7]

Квадрант	Опис
Зірки	Бізнес-одиниці з високим потенціалом росту, які потребують значних інвестицій
Дійні корови	Стабільні бізнес-одиниці, які приносять стабільний дохід
Знаки питання	Бізнес-одиниці з невизначеним майбутнім, що потребують стратегічних рішень
Собаки	Неприбуткові бізнес-одиниці, які мають обмежений потенціал розвитку

4. Модель Балансованої системи показників (Balanced Scorecard)

Balanced Scorecard (BSC) є системою стратегічного управління, яка допомагає організаціям перекладати стратегію в конкретні дії шляхом встановлення та вимірювання ключових показників ефективності (табл. 17).

Чотири перспективи BSC:

1. Фінансова (Financial).
2. Клієнтська (Customer).
3. Внутрішні процеси (Internal Processes).
4. Навчання та ріст (Learning and Growth).

Таблиця 1.7 – Перспективи Balanced Scorecard [7]

Перспектива	Опис
Фінансова	Вимірювання фінансових результатів і показників ефективності
Клієнтська	Оцінка задоволеності клієнтів та їхньої лояльності
Внутрішні процеси	Аналіз ефективності внутрішніх бізнес-процесів
Навчання та ріст	Оцінка розвитку персоналу, навчання та інновацій

Моделі управління розвитком організації дозволяють систематизувати підходи до стратегічного планування, аналізу та впровадження змін. Використання різних моделей, таких як Гарвардська модель, модель МакКінсі 7S, BCG Matrix та Balanced Scorecard, допомагає організаціям ефективно визначати свої сильні та слабкі сторони, реагувати на зовнішні виклики та досягати поставлених цілей. Вибір конкретної моделі залежить від специфіки діяльності організації, її стратегічних пріоритетів та умов зовнішнього середовища.

1.3. Методи та інструменти управління розвитком організації

Управління розвитком організації є комплексним процесом, що включає використання різноманітних методів та інструментів для досягнення

стратегічних цілей. Вибір відповідних методів та інструментів залежить від багатьох факторів, включаючи масштаби організації, її цілі, зовнішнє середовище та специфіку діяльності. У цьому підрозділі розглянемо ключові методи та інструменти управління розвитком організації, які можуть бути застосовані для ефективного керування та оптимізації бізнес-процесів.

Стратегічне планування є основним методом управління розвитком організації. Воно включає визначення довгострокових цілей і напрямків розвитку, а також розробку планів для їх досягнення (табл. 1.8).

Етапи стратегічного планування:

1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища.
2. Визначення місії та бачення організації.
3. Встановлення стратегічних цілей.
4. Розробка стратегій для досягнення цілей.
5. Впровадження стратегій.
6. Моніторинг і контроль виконання стратегічного плану.

Таблиця 1.8 – Стратегічне планування [12]

Етап	Опис
Аналіз середовища	Дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на організацію
Визначення місії та бачення	Формулювання основної мети та майбутнього стану організації
Встановлення цілей	Постановка конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та часових цілей (SMART)
Розробка стратегій	Визначення шляхів і методів досягнення поставлених цілей
Впровадження стратегій	Реалізація розроблених стратегій у практичну діяльність
Моніторинг і контроль	Відстеження виконання стратегічного плану та корекція за необхідністю

Управління проектами включає застосування знань, навичок, інструментів та методів до проектної діяльності для задоволення вимог проекту. Це дозволяє організаціям ефективно виконувати складні завдання і досягати поставлених цілей (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Етапи управління проектами [12]

Етап	Опис
Ініціація проекту	Визначення основних параметрів проекту, формулювання його цілей і завдань
Планування проекту	Розробка плану дій, визначення ресурсів, бюджету та строків
Виконання проекту	Реалізація запланованих заходів, координація роботи команди
Моніторинг і контроль	Відстеження ходу виконання проекту, оцінка результатів і внесення коригувань
Завершення проекту	Підведення підсумків, завершення всіх проектних заходів і передача результатів замовнику

Основні етапи управління проектами:

1. Ініціація проекту.
2. Планування проекту.
3. Виконання проекту.
4. Моніторинг і контроль проекту.
5. Завершення проекту.

Методології Agile. Agile методології є гнучкими підходами до управління проектами та розробки продуктів, які дозволяють швидко адаптуватися до змін і максимально залучати замовників до процесу створення продукту.

Основні принципи Agile:

- індивідуальності та взаємодія важливіші за процеси та інструменти;
- робочий продукт важливіший за документацію;
- співпраця із замовником важливіша за контрактні умови;

- готовність до змін важливіша за дотримання плану (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Принципи Agile [9]

Принцип	Опис
Індивідуальності та взаємодія	Пріоритет надається безпосередній комунікації між членами команди
Робочий продукт	Головний показник прогресу - робочий продукт, який відповідає вимогам замовника
Співпраця із замовником	Активна взаємодія з замовником для точного розуміння його потреб і швидкого реагування на зміни
Готовність до змін	Гнучкість у реагуванні на зміни, навіть на пізніх етапах розробки

Для ефективного управління розвитком організації використовуються різноманітні інструменти, які допомагають у плануванні, реалізації та контролі процесів. Розглянемо основні інструменти управління розвитком.

SWOT-аналіз: Метод аналізу внутрішніх сильних та слабких сторін організації, а також зовнішніх можливостей і загроз.

PEST-аналіз: метод аналізу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів зовнішнього середовища.

RACI матриця: інструмент розподілу відповідальності між учасниками проекту, що дозволяє чітко визначити ролі та обов'язки.

Balanced Scorecard (BSC): система стратегічного управління, яка використовує набір показників для оцінки досягнень організації у різних аспектах діяльності.

Ключові показники ефективності (KPI): показники, які використовуються для вимірювання досягнень стратегічних і тактичних цілей організації (табл. 1.11).

Таблиця 1.11 – Інструменти управління розвитком організації

Інструмент	Опис
SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз
PEST-аналіз	Оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів зовнішнього середовища
RACI матриця	Розподіл відповідальності між учасниками проекту
Balanced Scorecard (BSC)	Система стратегічного управління, яка використовує набір показників
Ключові показники ефективності (KPI)	Показники для вимірювання досягнень стратегічних і тактичних цілей

Управління розвитком організації вимагає комплексного підходу, який включає стратегічне планування, управління проектами, застосування гнучких методологій та використання сучасних інструментів. Вибір конкретних методів та інструментів залежить від специфіки організації та її цілей, але головним є забезпечення ефективної координації і досягнення поставлених результатів.

Таким чином, можна зазначити, що управління розвитком організації охоплює комплексний процес планування, організації, мотивації та контролю ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Основні принципи включають системний підхід, безперервність, гнучкість, комплексність, інноваційність та орієнтацію на результат. Функції управління розвитком включають планування, організацію, мотивацію, контроль, координацію та аналіз.

Розглянуті моделі управління розвитком, такі як модель життєвого циклу організації, модель п'яти сил Портера, модель збалансованих показників (Balanced Scorecard) та інші. Кожна модель має свої особливості та застосовується залежно від специфіки організації та її цілей.

Описані основні методи та інструменти, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, RACI матриця, методи проектного управління та інші.

Ці методи дозволяють організаціям ефективно аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище, визначати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а також оптимізувати управлінські процеси.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

ПрАТ «ХК «КИЇВМІСЬКБУД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

ПрАТ «ХК «Київміськбуд» – лідер українського будівельного ринку, який протягом багатьох років здобув визнання та довіру завдяки професійному підходу, високій якості збудованих об'єктів та відповідальному ставленню до своїх зобов'язань.

ПрАТ «ХК «Київміськбуд» першим серед будівельних організацій розпочав власну інвестиційну діяльність, розробив програму спорудження житла за рахунок залучення внутрішніх приватних інвестицій та забезпечив втілення її в життя. ПрАТ «ХК «Київміськбуд» орієнтоване на потреби широкого кола громадян, пропонуючи доступні та комфортні житлові комплекси, що відповідають сучасним стандартам та потребам людей з різним рівнем доходів, через що отримала статус «Народного проєкту».

ПрАТ «ХК «Київміськбуд» працює на первинному ринку житла. Як підрядник, компанія будує майже половину всього житла, що споруджується в Україні підрядним способом. Наша стратегія роботи на ринку спрямована на постійне розширення сфери виробничої діяльності і надання послуг.

Сьогодні компанія – це:

- Потужний будівельно-інвестиційний комплекс, що об'єднує 100 організацій та забезпечує зведення об'єктів "під ключ".
- Більше 30 тисяч висококваліфікованих фахівців-будівельників усіх спеціальностей та менеджерів різних рівнів.
- Сертифікована система управління якістю, що відповідає стандарту ISO 9001-2000, на більшості підприємств.
- Сертифікована управлінська діяльність апарату холдингової компанії на відповідність стандарту ISO 9001-2000.

– Використання сучасних будівельних технологій, оснащення, інструментів та новітньої будівельної техніки, які обслуговуються сертифікованими спеціалістами.

– Багаторічний досвід та усталені традиції надійної та відповідальної роботи з будівництва:

- житлових комплексів.
- об'єктів соціальної та дорожньо-транспортної інфраструктури.
- спортивних споруд та готелів.
- об'єктів побуту, дозвілля та інженерного призначення.
- закладів освіти та охорони здоров'я.

Метою діяльності ПрАТ «ХК «Київміськбуд» є:

– отримання прибутку шляхом систематичного здійснення виробничо-господарської, інвестиційної, комерційної та іншої підприємницької діяльності; виготовлення та реалізація товарів споживчого та виробничо-технічного призначення; організація та здійснення закупівель і продажу товарів і продукції; надання юридичних, торгівельних та інших послуг; фінансова та торгівельна діяльність; залучення іноземних інвестицій; розвиток міжнародних економічних зав'язків України;

– зміцнення виробничих зав'язків, координація діяльності та підвищення якості продукції підприємств будівельного комплексу, виконання підприємницької діяльності, спрямованої на задоволення потреб населення в об'єктах будівництва.

Організаційно - функціональна структура ПрАТ «ХК «Київміськбуд», що працює відповідно до системи забезпечення якості та відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001- 2000, складається з наступних елементів:

Організаційна система управління підприємства визначає, наскільки ефективною є господарська діяльність підприємства. З цієї точки зору варто відзначити, що ПрАТ «ХК «Київміськбуд» використовує лінійно-функціональну структуру управління (рис. 2.1).

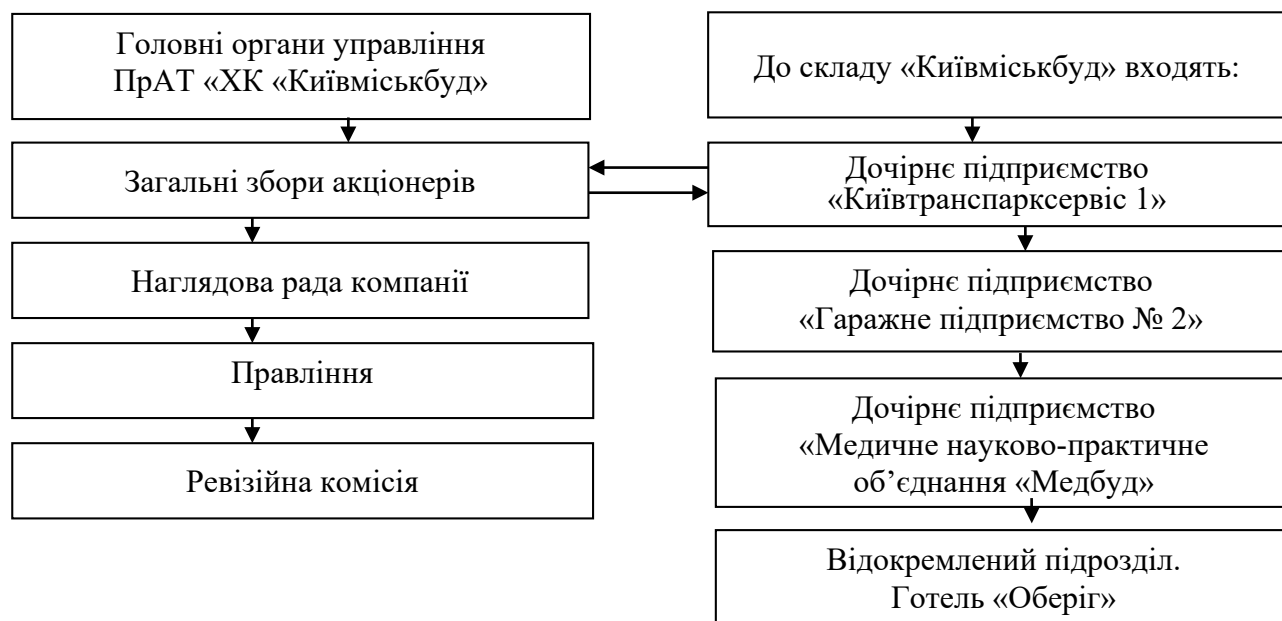


Рисунок 2.1. – Узагальнена організаційна структура ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

ПрАТ «ХК «Київміськбуд» має чотирирівневу організаційну структуру, яка складається з наступних органів управління:

1. Загальні збори акціонерів

- Найвищий орган управління ПрАТ «ХК «Київміськбуд».
- Складається з усіх власників акцій ПрАТ «ХК «Київміськбуд».
- Має виняткову компетенцію у таких питаннях:
- Визначення основних напрямків діяльності ПрАТ «ХК «Київміськбуд».
- Внесення змін до Статуту ПрАТ «ХК «Київміськбуд».
- Затвердження річного звіту ПрАТ «ХК «Київміськбуд».
- Розподіл прибутків ПрАТ «ХК «Київміськбуд» та затвердження розміру річних дивідендів.
- Обрання членів Наглядової ради ПрАТ «ХК «Київміськбуд».
- Прийняття рішення про вчинення значного правочину, предмет якого перевищує 25% вартості активів.

2. Наглядова рада

- Регулює та контролює та діяльність Правління.

- Захищає права акціонерів ПрАТ «ХК «Київміськбуд».
- Має виняткову компетенцію у таких питаннях:
- Підготовка порядку денного Загальних Зборів.
- Обрання голови і членів Правління.
- Здійснення інших повноважень, визначених ЗУ «Про акціонерні товариства».

3. Правління

- Виконавчий орган управління ПрАТ «ХК «Київміськбуд».
- Здійснює поточну діяльність ПрАТ «ХК «Київміськбуд»і.
- Має компетенцію у вирішенні всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю ПрАТ «ХК «Київміськбуд», крім питань, що належать до виключної компетенції Загальних зборів та Наглядової ради.
- Підзвітне Загальним зборам та Наглядовій раді.
- Складається з 7 осіб, які призначаються Наглядовою радою на термін 5 років.
- Головою правління є президент ПрАТ «ХК «Київміськбуд», членами Правління є виключно віце-президенти ПрАТ «ХК «Київміськбуд».

4. Ревізійна комісія

- Здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ХК «Київміськбуд».
- Складається з 3 осіб, які обираються Загальними зборами на термін 5 років.

Дочірні підприємства:

Дочірнє підприємство «Київтранспарксервіс 1». Основні функції: експлуатація, утримання та обслуговування багатоповерхових гаражів, автостоянок, паркінгів; здійснення виробничо-господарської, комерційної та іншої діяльності у м. Києві.

Дочірнє підприємство «Гаражне підприємство № 2». Основні функції: експлуатація та утримання багатоповерхових гаражів.

Дочірнє підприємство «Медичне науковопрактичне об'єднання «Медбуд». Основні функції: надання медичних послуг, що становлять широкий спектр профілактичних і лікувальних заходів на основі професійної діяльності працівників. ДП «Медбуд» — це заклад з охорони здоров'я, унікальний діагностично-лікувальний виробничий центр замкненого типу на ринку приватної медицини, що працює за високими протокольними міжнародними стандартами обслуговування клієнтів та активно використовує заходи превентивної медицини.

Відокремлені підрозділи: готель «Оберіг». Основні функції: надання громадянам України, іноземним громадянам та особам без громадянства послуг з проживання в гуртожитках м. Києва та надання послуг з організації оздоровлення та відпочинку населення на базі відпочинку в селищі Набережне Одеської області. На балансі та в обслуговуванні ВП «Готель «Оберіг» знаходиться три гуртожитки за адресами: м. Київ, вул. Сальського, 29; вул. Вишгородська, 23; проспект Л. Курбаса, 10-в.

Бізнес-модель ПрАТ «ХК «Київміськбуд» представлена у додатку Б.

2.2 Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності та середовища організації

Аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «ХК «Київміськбуд є важливим для оцінки її загальної ефективності. Результати виробничої, комерційної та фінансової діяльності ПрАТ «ХК «Київміськбуд безпосередньо впливають на його фінансовий стан. Відповідно, всі ці види діяльності відіграють важливу роль у формуванні фінансової стійкості ПрАТ «ХК «Київміськбуд. Безперервне виробництво та реалізація високоякісної продукції насамперед позитивно позначаються на фінансовому стані ПрАТ «ХК «Київміськбуд. Щоб ПрАТ «ХК «Київміськбуд могло ефективно функціонувати, його фінансові операції мають бути спрямовані на забезпечення раціонального використання фінансових ресурсів та стабільного їх надходження, дотримання

кредитної та розрахункової дисципліни, дотримання оптимального балансу між залученими та власними коштами, а також підтримання фінансової стабільності.

Аналіз фінансового стану підприємства допомагає визначити напрямки, за якими слід проводити аналітичні дослідження. Це дозволяє виявити ключові елементи та слабкі місця у фінансовому стані підприємства. Результати фінансового аналізу надають відповіді на питання щодо найефективніших методів покращення фінансового стану підприємства протягом певного періоду його діяльності.

Щоб знайти способи зміцнення фінансової стабільності та підвищення дохідності й прибутковості ПрАТ «ХК «Київміськбуд, необхідна систематична та об'єктивна оцінка його фінансового стану, ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності. Як відомо, платоспроможність підприємства значною мірою визначає його прибуток. Банки звертають особливу увагу на фінансовий стан компаній, коли розглядають умови їх кредитування та встановлення процентних ставок.

Фінансовий стан підприємства є результатом взаємодії всіх компонентів системи фінансових відносин компанії, а також сукупності факторів, пов'язаних з бізнесом. Система показників фінансового стану відображає, скільки коштів є у підприємства, де вони знаходяться та як використовуються.

Всі види діяльності підприємства (виробнича, комерційна та фінансова) впливають на його фінансовий стан. Фінансова діяльність компанії має бути спрямована на забезпечення стабільного надходження та ефективного використання фінансових ресурсів, досягнення оптимального балансу між власними та залученими коштами, дотримання розрахункової та кредитної дисципліни та підтримання фінансової стабільності, щоб підприємство могло ефективно функціонувати.

Основні завдання аналізу фінансового стану включають:

- визначення платоспроможності, фінансової стійкості та динаміки ліквідності ПрАТ «ХК «Київміськбуд;

- оцінку положення ПрАТ «ХК «Київміськбуд на фінансовому ринку та кількісну оцінку його конкурентоспроможності;
- визначення ефективності використання фінансових ресурсів.

На ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за 2021 – 2023 рр. спостерігається зростання активів і джерел фінансування на 50% за рахунок збільшення балансової вартості оборотних активів, власного капіталу, довгострокових зобов'язань і забезпечень, а також поточних зобов'язань і забезпечень. Водночас спостерігається зниження виробничого потенціалу через скорочення балансової вартості необоротних активів.

Для оцінки результативності діяльності будівельних підприємств пропонуються відповідні показники, які представлені у таблиці В.1. додатку В.

Динаміка показників результативності діяльності ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за 2019–2023 рр. спостерігається значне зниження чистого фінансового результату (прибутку) на 99,7%. Це відбулось за рахунок перевищення тенденцій зростання витрат порівняно із доходами. Зокрема, за цей період спостерігалось збільшення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 10% та зростання собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 19%. Як наслідок, валовий прибуток скоротився на 40%.

Суттєве зменшення інших операційних доходів на 82%, попри скорочення адміністративних витрат та інших операційних витрат на 26% та 46% відповідно, також вплинуло на фінансовий результат. Водночас витрати на збут зросли на 54%. Відбулося зменшення:

- доходу від участі в капіталі,
- інших фінансових доходів,
- інших доходів,
- інших витрат.

Динаміка результативності діяльності ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за 2019–2023 рр. свідчить про істотне зменшення чистого фінансового результату

(прибутку) на 99,7%. Це стало наслідком перевищення темпів зростання витрат над доходами.

Для оцінки ефективності використання активів будівельних підприємств застосовуються такі метрики, як фондвіддача основних засобів, їх фондомісткість, коефіцієнти оборотності оборотних активів, виробничі запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти та активи в цілому.

Результати розрахунку показників ефективності використання активів будівельних підприємств та їх елементів за 2019–2023 рр. представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Результати розрахунку показників ефективності використання активів будівельних підприємств та їх елементів на ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за 2019–2023 рр., тис. грн. / тис. грн.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Базовий індекс (2023 / 2019)
фондовіддача основних засобів	8,114	8,008	8,673	9,147	9,684	1,27
фондомісткість	0,123	0,125	0,115	0,109	0,103	0,787
коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,686	0,499	0,451	0,482	0,473	0,698
коефіцієнт оборотності виробничих запасів	0,805	0,546	0,477	0,497	0,489	0,615
коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,107	6,052	9,587	23,219	19,157	3,703
коефіцієнт оборотності грошових коштів	52,771	109,141	56,447	56,456	56,879	1,059
коефіцієнт оборотності активів	0,617	0,463	0,423	0,452	0,446	0,733

Джерело: побудовано автором за звітністю ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

Група показників використання основних фондів:

1. Фондовіддача (ФВ) – визначається відношенням вартості товарної продукції (ТП) до середньорічної вартості основних виробничих фондів (ОВФ).

Цей показник демонструє, скільки продукції вироблено на одиницю вкладених у основні фонди коштів.

2. Фондомісткість (ФМ) зворотний показник фондовіддачі.

Група коефіцієнтів це показники ділової активності:

1. Оборотність дебіторської заборгованості – показує кількість оборотів дебіторської заборгованості протягом року. Розраховується за формулою:

$$\text{Коеф. обор. деб. заб.} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ДЗ}} \quad (2.1)$$

2. Оборотність кредиторської заборгованості – показує кількість оборотів кредиторської заборгованості протягом року:

$$\text{Коеф. обор. кред. заб.} = \frac{\text{ЧД}}{\text{КЗ}} \quad (2.2)$$

3. Оборотність запасів – показує кількість оборотів запасів за рік:

$$\text{Коеф. обор. запас.} = \frac{\text{ЧД}}{3} \quad (2.3)$$

ПрАТ «ХК «Київміськбуд» має неоднозначні тенденції щодо забезпечення ефективного використання своїх активів і компонентів. Зокрема, фондовіддачі основних засобів, коефіцієнти оборотності дебіторської заборгованості та коефіцієнти оборотності грошових коштів зросли. Крім того, коефіцієнти оборотності активів, виробничих запасів і оборотних активів знижуються.

У системі оцінки фінансового стану будівельних підприємств важливе значення мають показники платоспроможності та ліквідності будівельних підприємств.

Розрізняють наступні показники ліквідності:

1. Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт загального покриття), розраховується за формулою:

$$\text{Коеф. ліквідності} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.4)$$

Нормативним вважається значення цього коефіцієнта більше 2. Якщо коефіцієнт менше 2, підприємство має низьку платоспроможність, що створює

фінансові ризики як для самого підприємства, так і для його партнерів. Низький рівень ліквідності часто свідчить про проблеми зі збутом продукції або неефективну організацію матеріально-технічного забезпечення.

2. Коефіцієнт термінової ліквідності обчислюється як відношення високоліквідних активів до поточних зобов'язань і має бути більший за 1:

$$\text{Коеф.терм.ліквідності} = \frac{\text{Високоліквідні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.5)$$

Цей коефіцієнт показує, чи спроможне підприємство у разі падіння обсягів реалізації покрити свої зобов'язання перед кредиторами.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує можливість підприємства негайно погасити свою короткострокову заборгованість.

$$\text{Коеф.абс.ліквідності} = \frac{\text{Абсолютні ліквідні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.6)$$

4. Маневреність власного капіталу. Цей коефіцієнт показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби:

$$\text{Коеф.маневр.ВК} = \frac{\text{Чистий оборотний капітал}}{\text{Вк}} \quad (2.7)$$

Динаміка показників платоспроможності та ліквідності на ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за останні роки представлена на рис. 2.2.

На ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за 2020–2023 рр. спостерігаються неоднозначні тенденції щодо динаміки показників платоспроможності та ліквідності. Так, відбувається зростання: коефіцієнта поточної ліквідності – на 43,3%; коефіцієнта абсолютної ліквідності – 25%.

Проте, знизився коефіцієнт швидкої ліквідності більш ніж у 3,6 разів. Це свідчить про високі можливості щодо погашення оборотними активами поточних зобов'язань. При зростанні рівня погашення грошовими коштами та їх еквівалентами поточних зобов'язань, проте цей рівень є низьким. Слід вказати

на зниження сукупних можливостей погашати поточні зобов'язання дебіторської заборгованості, грошовими коштами та іншими оборотними активами.

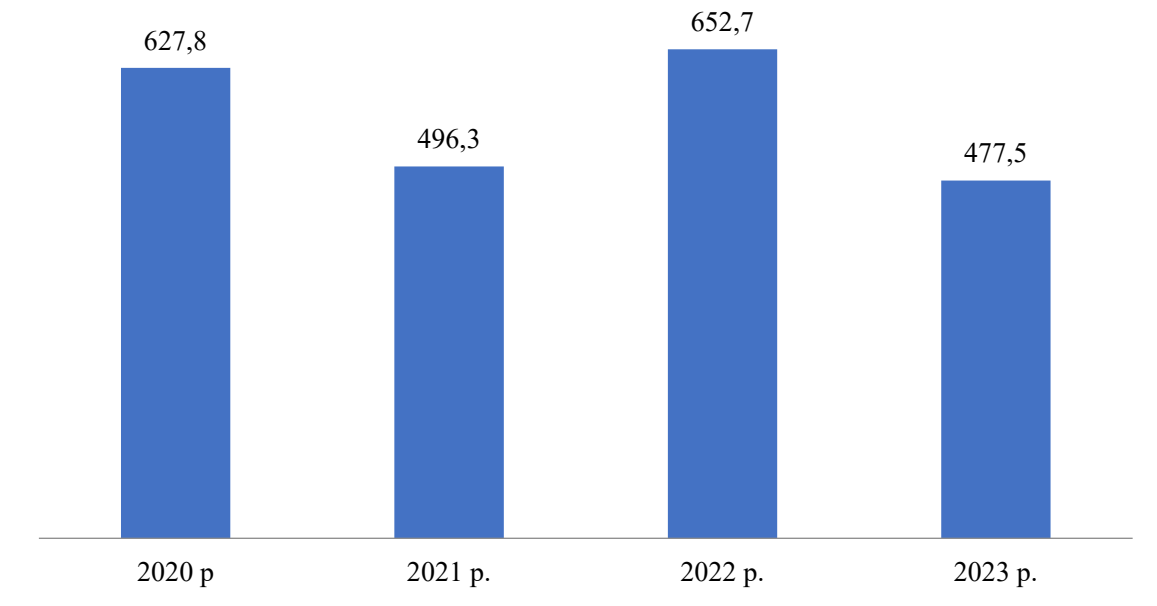


Рисунок 2.2. – Динаміка показників платоспроможності та ліквідності на ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за 2020–2023 рр., тис. грн. / тис. грн.

Джерело: побудовано автором за звітністю ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

Динаміка представлених показників фінансової стійкості будівельних підприємств представлена на рис. 2.3.

На ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за 2021–2023 рр. більшість операцій з будівництва фінансується за рахунок позикових коштів. За досліджений період спостерігається зростання: коефіцієнту фінансової автономії на 3,5%; показника співвідношення позикових коштів і власного капіталу на 25,4%. Поряд з цим, спостерігається зниження рівня автономії функціонування дослідженого будівельного підприємств на 20,9%.



Рисунок 2.3. – Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за останні роки тис. грн. / тис. грн.

Джерело: побудовано автором за звітністю ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

Динаміка показників зносу і технічної готовності основних засобів на ПрАТ «ХК «Київміськбуд» представлена на рис. 2.4.

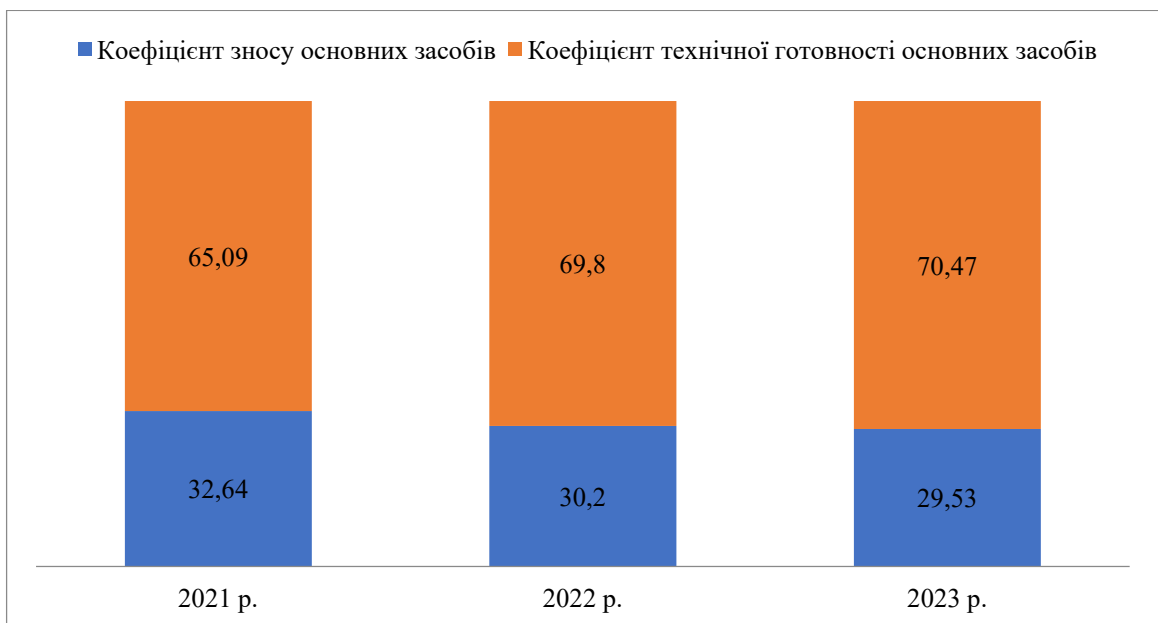


Рисунок 2.4. – Динаміка показників зносу і технічної готовності основних засобів ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за останні роки, тис. грн. / тис. грн.

Джерело: побудовано автором за звітністю ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

На дослідженому будівельному підприємстві за 2021–2023 рр. спостерігається: зростання коефіцієнту зносу основних засобів – на 10,7%; зниження коефіцієнту технічної готовності основних засобів – на 4,1%. Представлена динаміка свідчить про зниження рівня технічної готовності основних засобів, що застосовуються у виробничо-господарському процесі. Поряд з цим, зростання рівня зносу основних засобів знижує можливості будівельного підприємства, проте рівень їх технічної готовності високий. За досліджений період на будівельному підприємстві відбувається зниження показника фондорентабельності у 29,6%. У табл. 2.2 проведемо аналіз показників фінансового стану ПрАТ «ХК «Київміськбуд».

Таблиця 2.2 – Аналіз показників фінансового стану ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за 2021-2023 рр.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023/2021рр.
Показники ліквідності				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,013	0,003	0	-0,013
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,403	0,406	0,306	-0,097
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,805	1,004	1,08	+0,275
Власний оборотний капітал	-4989	130	2834	+7823
Показники ділової активності				
Оборотність дебіторської заборгованості	41,025	23,599	18,405	-22,62
Оборотність кредиторської заборгованості	22,397	12,133	9,734	-12,663
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	9	15	20	+11
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	16	30	37	+21
Оборотність постійних активів	13,819	14,481	15,083	+1,264
Оборотність активів	7,55	5,482	4,025	-3,525
Оборотність чистих активів	13,293	13,565	12,285	-1,008
Оборотність товарно-матеріальних запасів	32,682	14,82	7,908	-24,774
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	11	25	46	+35
Тривалість операційного циклу, днів	20	40	66	+46
Тривалість фінансового циклу, днів	4	10	28	+24
Показники фінансової стійкості				
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,326	0,302	0,295	-0,031
Коефіцієнт фінансової залежності	3,063	3,311	3,386	+0,323
Коефіцієнт заборгованості	0,674	0,698	0,705	+0,031
Відношення довгострокових кредитів до капіталізації	0,065	0	0	-0,065
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	0,069	0	0	-0,069
Відношення заборгованості до власного капіталу	2,063	2,311	2,386	+0,323
Показники прибутковості				
Рентабельність активів	-10,378	2,871	1,517	+11,895
Рентабельність власного капіталу	-25,099	9,167	5,082	+30,181
Рентабельність продажу	-0,834	1,201	1,467	+2,301
Рентабельність чистих активів	-24,366	8,873	5,082	+29,448
Рентабельність оборотних активів	-13,967	10,621	8,066	+22,033

Джерело: складено автором за звітністю ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

Отже, упродовж 2021-2023 рр. спостерігаємо скорочення коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,013 та коефіцієнта проміжної ліквідності на 0,097. Натомість, за 2021-2023 рр. відбулося зростання коефіцієнта загальної ліквідності на 0,275 та власного оборотного капіталу на 7823 тис. грн, що свідчить про наявність достатнього обсягу мобільних активів.

У 2023 р., порівняно з 2021 р., відбулося зростання періоду погашення дебіторської заборгованості на 11 днів та періоду погашення кредиторської заборгованості на 21 день, це вказує на підвищення ефективності управління заборгованістю ПрАТ «ХК «Київміськбуд». Упродовж 2021-2023 рр. відбулося зростання оборотності постійних активів на 1,264, що пов'язано із збільшенням обсягу загальних активів підприємства. Також підвищується ефективність управління фінансовою структурою капіталу, адже спостерігаємо скорочення показників відношення довгострокових кредитів до капіталізації на 0,065 та відношення довгострокових кредитів до власного капіталу на 0,069.

Позитивним моментом у діяльності ПрАТ «ХК «Київміськбуд» стало зростання всіх розрахованих показників рентабельності: рентабельність активів збільшилася на 11,895%, рентабельність власного капіталу зросла на 30,181%, рентабельність продажу збільшилася на 2,301%, рентабельність чистих активів зросла на 29,448% та збільшилася рентабельність оборотних активів на 22,033%.

SWOT-аналіз допоможе оцінити поточний стан ПрАТ «ХК «Київміськбуд» з урахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх факторів. Враховуючи поточний конфлікт в Україні, аналіз охоплює сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, які виникають у зв'язку з війною. В табл. 2.3. представлена матриця SWOT-аналізу.

Найбільший позитивний вплив мають: досвід та репутація та державні програми.

Найбільший негативний вплив: військовий конфлікт, фінансова нестабільність, економічна криза.

Ці висновки вказують на те, що для ПрАТ «ХК «Київміськбуд» найбільш критичними є фактори, пов'язані з військовим конфліктом та економічною нестабільністю.

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

Категорія	Фактори
<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	
Досвід та репутація	Багаторічний досвід у будівельній галузі та високий рівень довіри серед клієнтів
Професійна команда	Висококваліфіковані працівники та спеціалісти в різних сферах будівництва
Інфраструктурні ресурси	Наявність сучасного обладнання та технологій для будівництва і ремонту
<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>	
Фінансова нестабільність	Вплив економічної кризи та воєнного стану на фінансову стабільність компанії
Залежність від державних замовлень	Велика частка доходів компанії залежить від державних програм, таких як «Відновлення» і попиту
Обмежена географічна діяльність	Ризики, пов'язані з роботою в регіонах, які постраждали від військових дій
<i>Можливості (Opportunities)</i>	
Розширення ринку	Залучення приватних клієнтів для виконання ремонтних робіт та будівництва житла
Державні програми	Участь у державних програмах з відновлення зруйнованого житла
Інновації та технології	Впровадження новітніх будівельних технологій для підвищення ефективності
<i>Загрози (Threats)</i>	
Військовий конфлікт	Безпека працівників та об'єктів будівництва під загрозою через військові дії
Економічна криза	Інфляція, зміни курсу валют та зниження купівельної спроможності населення
Законодавчі зміни	Нестабільність у законодавчій сфері, що може вплинути на регулювання будівельного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Ці висновки вказують на те, що для ПрАТ «ХК «Київміськбуд» найбільш критичними є фактори, пов'язані з військовим конфліктом та економічною нестабільністю. Компанії необхідно зосередитися на забезпеченні безпеки, фінансовій стійкості та диверсифікації джерел доходів через залучення приватних замовлень, що дозволить зменшити залежність від державних програм та знизити ризики.

PEST-аналіз – це метод аналізу зовнішнього середовища, який використовується для визначення факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Для аналізу макросередовища ПрАТ «ХК «Київміськбуд» була створена таблиця, де кожному фактору присвоєно бал, що відображає ступінь його впливу на компанію (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

Фактор	Опис	Вплив
<i>Політичні фактори</i>		
Війна в Україні	Знищення та пошкодження житлової та комерційної інфраструктури, падіння попиту на будівельні послуги, зменшення інвестицій в будівництво, ризики націоналізації або експропріації майна	Сильний (3 бали)
Політична нестабільність	Зміна умов ведення бізнесу, ризики корупції, бюрократія	Помірний (2 бали)
Державні програми стимулювання будівництва	Можливість отримання державних замовлень, субсидій та податкових пільг	Помірний (2 бали)
<i>Економічні фактори:</i>		
Економічна криза, викликана війною	Зниження купівельної спроможності населення, інфляція, зростання цін на будівельні матеріали, ризики дефолту	Сильний (3 бали)
Зростання безробіття	Зменшення кількості потенційних покупців житла та комерційної нерухомості	Помірний (2 бали)
Зміна курсу валют	Зростання витрат на імпорتنі будівельні матеріали	Помірний (2 бали)
<i>Соціальні фактори:</i>		
Зростання міграції населення	Збільшення попиту на житло в безпечних регіонах	Помірний (2 бали)
Зміна демографічної структури населення	Зменшення кількості молодих сімей, які є основними покупцями житла	Помірний (2 бали)
Зростання соціальної напруженості	Ризики протестів та заворушень	Слабкий (1 бал)
<i>Технологічні фактори:</i>		
Впровадження нових будівельних технологій	Зниження витрат на будівництво, підвищення енергоефективності будівель	Помірний (2 бали)
Розвиток онлайн-платформ для продажу нерухомості	Збільшення доступності інформації про ринок нерухомості, спрощення процесу купівлі нерухомості	Помірний (2 бали)
Зростання популярності «зеленого» будівництва	Збільшення попиту на екологічно чисті будівлі	Слабкий (1 бал)

Джерело: розроблено автором

У табл. 2.5 наведено оцінку ступеня впливу факторів виявлених за результатами PEST-аналізу.

Таблиця 2.5 – Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство

Фактор	Бал	Вплив
Війна в Україні	3	Сильний
Політична нестабільність	2	Помірний
Державні програми стимулювання будівництва	2	Помірний
Економічна криза	3	Сильний
Зростання безробіття	2	Помірний
Зміна курсу валют	2	Помірний
Зростання міграції населення	2	Помірний
Зміна демографічної структури населення	2	Помірний
Зростання соціальної напруженості	1	Слабкий
Впровадження нових будівельних технологій	2	Помірний
Розвиток онлайн-платформ для продажу нерухомості	2	Помірний
Зростання популярності «зеленого» будівництва	1	Слабкий

Джерело: розроблено автором

PEST-аналіз ПрАТ «ХК «Київміськбуд» показав, що на діяльність компанії впливають як сприятливі, так і несприятливі фактори.

До сприятливих факторів належать: можливість отримання державних замовлень, субсидій та податкових пільг; зростання міграції населення та збільшення попиту на житло в безпечних регіонах, де працює ПрАТ «ХК «Київміськбуд»; впровадження нових будівельних технологій; розвиток онлайн-платформ для продажу нерухомості. До несприятливих факторів належать: економічна криза; зміна демографічної структури населення; зростання безробіття; зміна законодавства, що регулює будівельну діяльність.

2.3 Шляхи оптимізації управлінських бізнес-процесів у розвитку організації

Війна в Україні суттєво впливає на діяльність ПрАТ «ХК «Київміськбуд». Найбільш значний вплив мають такі фактори (рис.2.5):

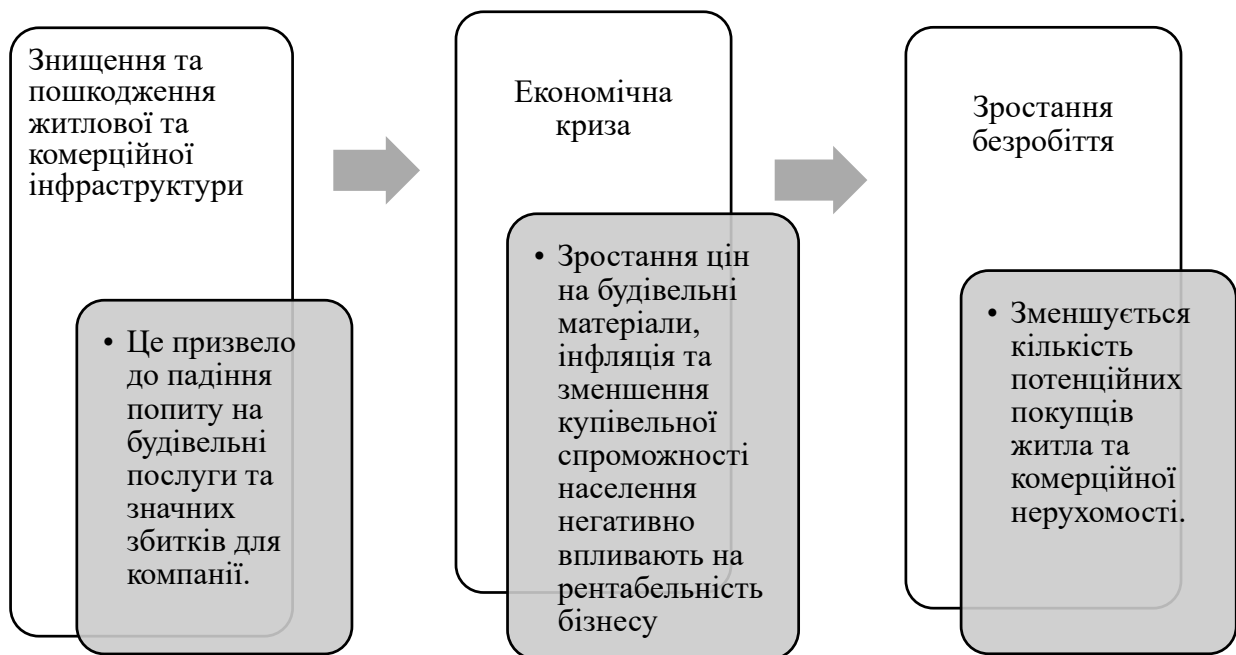


Рисунок 2.4. – Найсуттєвіші фактори впливу на розвиток ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

Для того, щоб успішно працювати в цих умовах, ПрАТ «ХК «Київміськбуд» необхідно (рис. 2.5):

1. Зосередитись на відновленні зруйнованої інфраструктури. Такі дії можуть стати джерелом нових замовлень та дозволить компанії отримати державні кошти.
2. Знизити витрати на будівництво за допомогою впровадження нових технологій та оптимізації виробничих процесів.

3. Збільшити онлайн-присутність, це допоможе компанії охопити ширшу аудиторію та збільшити обсяги продажів.

4. Інвестувати в «зелене» будівництво допоможе зробити продукцію ПрАТ «ХК «Київміськбуд» більш конкурентоспроможною та відповідати світовим трендам.



Рисунок 2.5. – Можливості на напрямки розвитку ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

Джерело: розроблено автором

В умовах відновлення важливою складовою успіху є ефективне управління бізнес-процесами, зокрема у контексті ремонту та відновлення житла. Наша пропозиція спрямована на розширення можливостей для ПРАТ «ХК «КИЇВМІСЬКБУД» через акцент не лише на участі в державній програмі «єВідновлення», а й на можливості виконання приватних замовлень від власників житла. Це дозволить підприємству розширити сферу діяльності, забезпечивши стабільний потік замовлень та підвищити його конкурентоспроможність на ринку.

У сучасних умовах відбудови України після війни особливої уваги потребує оптимізація управлінських бізнес-процесів у будівельних організаціях. ПРАТ «ХК «КИЇВМІСЬКБУД» є однією з ключових компаній, яка бере активну участь у державній програмі «єВідновлення», спрямованій на ремонт житла після руйнації [20]. Для ефективного управління розвитком організації необхідно застосовувати сучасні інструменти, такі як матриця відповідальності за методом RACI. Ця матриця допоможе чітко визначити ролі і відповідальність усіх учасників проекту, що сприятиме злагодженій роботі та підвищенню ефективності управління.

Розглянемо основні етапи реалізації проекту з ремонту житла в рамках програми «єВідновлення»:

Виявлення пошкоджених об'єктів – збір інформації про пошкоджене житло, яке потребує ремонту.

Оцінка пошкоджень – визначення ступеня пошкоджень і необхідних ремонтних робіт.

Розробка проектної документації – підготовка детальних планів ремонтних робіт.

Організація відкритих торгів на закупівлю робіт з будівництва – конкурсів Агенство з відновлення опублікувало «Посібник з відновлення» з детальними рекомендаціями щодо відновлення об'єктів за рахунок коштів державного бюджету [19].

Виконання ремонтних робіт – реалізація проектів на місцях.

Контроль якості – перевірка виконаних робіт на відповідність стандартам.

Для оптимізації управлінських бізнес-процесів в ПРАТ «ХК «КИЇВМІСЬКБУД» пропонується впровадити матрицю відповідальності за методом RACI для кожного етапу реалізації проекту. Ця матриця дозволить чітко розподілити ролі та обов'язки серед учасників проекту, забезпечуючи ефективне управління та контроль.

Матриця RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) допомагає визначити, хто відповідає за виконання завдань, хто несе відповідальність за кінцевий результат, хто консультує, і кого необхідно інформувати. Розглянемо приклад впровадження цієї матриці для проекту з ремонту житла.

Таблиця 2.6. – Матриця відповідальності за методом RACI для етапів проекту з ремонту об'єктів в рамках програми «Відновлення»

Етап проекту	Відповідальний (R)	Звітує (ухвалює рішення) (A)	Консультанти (C)	Інформується (I)
Виявлення пошкоджених об'єктів	Менеджер проекту	Керівник відділу	Технічний експерт	Місцева влада
Оцінка пошкоджень	Технічний експерт	Менеджер проекту	Інженер-будівельник	Замовник
Розробка проектної документації	Інженер-будівельник	Менеджер проекту	Архітектор	Замовник
Організація тендерів	Менеджер закупівель	Керівник відділу	Юрист	Підрядники
Виконання ремонтних робіт	Підрядник	Менеджер проекту	Інженер-будівельник	Замовник
Контроль якості	Інженер-будівельник	Керівник відділу	Менеджер проекту	Замовник

Джерело: розроблено автором

Деталізація ролей та обов'язків:

1. Виявлення пошкоджених об'єктів

- Менеджер проекту (R) відповідає за збір даних та координацію роботи з місцевою владою.
- Керівник відділу (A) затверджує результати збору даних.

- Технічний експерт (С) консультує щодо технічних аспектів пошкоджень.
- Місцева влада (І) інформується про виявлені пошкодження.

2. Оцінка пошкоджень:

- Технічний експерт (R) проводить оцінку пошкоджень.
- Менеджер проекту (А) затверджує результати оцінки.
- Інженер-будівельник (С) консультує щодо будівельних аспектів.
- Замовник (І) інформується про результати оцінки.

3. Розробка проектної документації:

- Інженер-будівельник (R) розробляє проектну документацію.
- Менеджер проекту (А) затверджує документацію.
- Архітектор (С) консультує щодо архітектурних рішень.
- Замовник (І) інформується про розроблену документацію.

4. Організація тендерів:

- Менеджер закупівель (R) організовує тендери.
- Керівник відділу (А) затверджує результати тендерів.
- Юрист (С) консультує щодо юридичних аспектів.
- Підрядники (І) інформуються про умови тендерів.

5. Виконання ремонтних робіт:

- Підрядник (R) виконує ремонтні роботи.
- Менеджер проекту (А) затверджує виконані роботи.
- Інженер-будівельник (С) консультує щодо технічних аспектів.
- Замовник (І) інформується про хід виконання робіт.

6. Контроль якості:

- Інженер-будівельник (R) контролює якість виконаних робіт.
- Керівник відділу (А) затверджує результати контролю.
- Менеджер проекту (С) консультує щодо управлінських аспектів.
- Замовник (І) інформується про результати контролю.

Запровадження матриці відповідальності за методом RACI для управління проектами в ПРАТ «ХК «КИЇВМІСЬКБУД» дозволить підвищити ефективність

управління бізнес-процесами, зокрема, у контексті реалізації державної програми «єВідновлення» [21]. Чітке визначення ролей та відповідальності кожного учасника проекту сприятиме злагодженій роботі, зниженню ризиків і підвищенню якості виконаних робіт.

Нашою рекомендацією є також пропозиція ремонту житла без відкритих торгів на закупівлю робіт з будівництва за рахунок власника житла, якщо він хоче відремонтувати за власний кошт і не чекати черги.

Власник житла звертається безпосередньо до ПРАТ «ХК «КИЇВМІСЬКБУД» з проханням про ремонт за власні кошти.

Відповідальний: власник житла.

Таблиця 2.6. – Матриця відповідальності за методом RACI для етапів проекту з ремонту житла за власні кошти замовника

Етап проекту	R	A	C	I
Звернення власника житла	Власник житла	Менеджер проекту	Юрист	-
Узгодження умов ремонту	Менеджер проекту	-	-	Власник житла
Виконання ремонтних робіт	ПРАТ «ХК «Київміськбуд»	Менеджер проекту	Інженер-будівельник	Власник житла

Джерело: розроблено автором

Ці механізми дозволять ПРАТ «ХК «КИЇВМІСЬКБУД» ефективно виконувати ремонтні роботи як у рамках державної програми «єВідновлення», так і за ініціативою власників зруйнованого житла, що сприятиме загальному процесу відновлення житла після війни в Україні.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі дослідження було досягнуто поставленої мети – обґрунтовано теоретичні та практичні аспекти управління розвитком організацій, а також розроблено рекомендації щодо удосконалення управлінських бізнес-процесів. Це дозволило сформулювати низку важливих висновків:

Досліджено сутність, принципи та функції управління розвитком підприємства. Управління розвитком охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль, що забезпечує досягнення стратегічних цілей. Основні принципи управління розвитком включають системний підхід, безперервність, гнучкість, комплексність, інноваційність та орієнтацію на результат, що гарантує ефективність та результативність процесу. Функції управління розвитком визначаються як планування, організація, мотивація, контроль, координація та аналіз. Кожна з цих функцій відіграє критичну роль у досягненні поставлених цілей та забезпеченні ефективної діяльності організації.

Вивчено моделі, методи та інструменти управління розвитком підприємства. Моделі управління розвитком, такі як модель життєвого циклу організації, модель п'яти сил Портера та модель збалансованих показників (Balanced Scorecard), надають структуровані підходи до аналізу та впровадження змін. Методи та інструменти управління розвитком, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, RACI матриця та методи проектного управління, забезпечують ефективність процесу аналізу, планування та впровадження змін. Ці інструменти дозволяють виявляти сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, аналізувати зовнішнє середовище та визначати ролі та відповідальності у проекті, що забезпечує ефективне управління розвитком організації.

Проаналізовано поточний стан бізнес-процесів ПрАТ «ХК «Київміськбуд». Наведено короткий опис діяльності компанії та визначено основні напрямки її розвитку. Здійснено аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності та середовища організації, які показують тенденцію до зниження основних економічних показників і фінансових результатів за звітні

періоди. Виконано SWOT-аналіз. Найбільший позитивний вплив мають: досвід та репутація та державні програми. Найбільший негативний вплив: військовий конфлікт, фінансова нестабільність, економічна криза. Проведено PEST-аналіз ПрАТ «ХК «Київміськбуд», який показав, що на діяльність компанії впливають як сприятливі, так і несприятливі фактори. До сприятливих факторів належать: можливість отримання державних замовлень, субсидій та податкових пільг; зростання міграції населення та збільшення попиту на житло в безпечних регіонах, де працює ПрАТ «ХК «Київміськбуд»; впровадження нових будівельних технологій; розвиток онлайн-платформ для продажу нерухомості. До несприятливих факторів належать: економічна криза; зміна демографічної структури населення; зростання безробіття; зміна законодавства, що регулює будівельну діяльність.

Розроблено шляхи оптимізації управлінських бізнес-процесів у розвитку організацій. Для того, щоб успішно працювати в цих умовах, ПрАТ «ХК «Київміськбуд» необхідно:

1. Зосередитись на відновленні зруйнованої інфраструктури. Такі дії можуть стати джерелом нових замовлень та дозволить компанії отримати державні кошти.
2. Знизити витрати на будівництво за допомогою впровадження нових технологій та оптимізації виробничих процесів.
3. Збільшити онлайн-присутність, це допоможе компанії охопити ширшу аудиторію та збільшити обсяги продажів.
4. Інвестувати в «зелене» будівництво допоможе зробити продукцію ПрАТ «ХК «Київміськбуд» більш конкурентоспроможною та відповідати світовим трендам.

Для оптимізації управлінських бізнес-процесів в ПрАТ «ХК «КИЇВМІСЬКБУД» пропонується впровадити матрицю відповідальності за методом RACI для кожного етапу реалізації проекту. Ця матриця дозволить чітко розподілити ролі та обов'язки серед учасників проекту, забезпечуючи ефективне управління та контроль.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Алієв, Р. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*, 2019. (9), 54-59. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.8>.
2. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Резніченко Д.С. Стратегічне управління потенціалом інноваційного підприємства. *Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки* / кол. моногр. За ред. д.е.н., проф. Прохорової В.В. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2020. 293 с.
3. Бурмака М.М., Бурмака Т.М. Управління розвитком підприємства на прикладі підприємств будівельної галузі : монографія. Харків : ХНАДУ, 2011. 204 с.
4. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80> (дата звернення 15.07.2023).
5. Голобородько А.Ю. Інтегративний розвиток підприємств: сутність та управління. *Облік і фінанси. Економіка та менеджмент*. 2022. Вип. 3(97). С. 95-101. URL: <https://bit.ly/3NjoSSB>.
6. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія Економіка і управління*. 2021 Т.32(71). С.38-41.
7. Кириченко, О.С. «Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств». *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. С. 107–115. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115>.
8. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Боровик М. В., Тернова І. А. Специфічні риси принципів та методів оцінки ефективності управлінських рішень на промислових підприємствах України. *Бізнес Інформ*. 2022. №7. С. 210 – 217. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-210-217>.
9. Комеліна О. В., Корсунська М. Ю. Сучасні технології та механізми управління розвитком креативного потенціалу підприємств у конкурентних. *Економіка, фінанси, менеджмент : актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1. С. 128-140.
10. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>.
11. Костирко Р. О. Комплексний підхід до стратегічного аналізу потенціалу фінансово-економічної стійкості господарюючого суб'єкта. *Вісник Нац. університету «Львівська Політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2007. № 578. С. 141 -145.
12. Костецька Н.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *«Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»»*. 2021. № 20. С. 51-55.

13. Красняк О.П., Мицик В.О. Конкуренстоспроможність та конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383>.
14. Коваленко М.В., Вовк І.М. Формування організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 255–261.
15. Легомінова С., Голобородько А. Інтегрування штучного інтелекту до бізнес-процесів підприємства як ефективного інструменту його розвитку. *Економічний форум*. 2022. № 4. С. 99-107.
16. Методичні рекомендації щодо формування тендерної документації та проведення процедури закупівель робіт і послуг, пов'язаних з відбудовою об'єктів цивільної інфраструктури (будівель). URL: <https://restoration.gov.ua/4489/oholoshennia/57471/57472.pdf>.
17. Павлович Р. Ф. Методичний підхід до формування стратегії інвестування в контексті розвитку Національної інноваційної системи. *Економіка і управління*. 2019. № 2. С. 41–50. DOI: 10.36919/2312-7872.2.2019.
18. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Храпач В. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 245–251.
19. Посібник з послідовності дій Служб відновлення та розвитку інфраструктури в областях України та ОМС в проєктах відбудови об'єктів цивільної та соціальної інфраструктури та житлового фонду за рахунок коштів державного бюджету. Агенство відновлення. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/01/Posibnik-iz-vidnovlennya.pdf>. (дата звернення 23.04.2024).
20. Про затвердження Положення про Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України. Постанова Кабінету Міністрів України №439 від 10.09.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/439-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення 23.04.2024).
21. Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2022 рік» Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2700-20#Text> (дата звернення 23.04.2024).
22. Про реалізацію експериментального проєкту щодо відновлення населених пунктів, які постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/382-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення 23.04.2024).
23. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2019. № 1(3). С. 70-79. URL : <https://www.researchgate.net/publication/337130365>.
24. Статистична звітність ПрАТ «ХК «Київміськбуд». Офіційний сайт. URL: <https://kmb.ua/ua/>.

25. Терлецька Ю. О., Блауш Л. С., Терентяк Д. П. Формування концепції розвитку підприємства на засадах ситуаційного управління. Молодий вчений. 2020. Вип. № 1(77). С. 265–269.
26. Тернова І. А., Човган В. С. Удосконалення управління будівельними проектами для відбудови України. *Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення*: матеріали II міжнародної науково-практичної конференції. (Запоріжжя, 23 – 24 травня 2024 р.). Запоріжжя : Національний університет «Запорізька політехніка», 2024. С. 315 – 322. URL: <https://zp.edu.ua/conference-2024-1-3>.
27. Управління розвитком підприємства. Навчально-методичний комплекс дисципліни : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування»; уклад. : А. Р. Дунська. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 70 с.
28. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 30–33.
29. Шемаєва Л.Г. Управління стратегічною взаємодією підприємств із зовнішнім середовищем. *Наукове видання*. Харків: ХНЕУ. 2017. 280 с.
30. Шульга А. О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. Підприємництво та інновації. 2022. № 25. С. 110–113. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18>.
31. Arefieva O, Piletska S, Khaustova V, Poberezhna Z, Zyz D. [Monitoring the economic stability of the company's business processes as a prerequisite for sustainable development: investment and security aspects](#). IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. IOP Publishing. 2021. Vol. 628. №. 1. pp. 12-20.
32. Gatty, N. Creating Effective Business Strategy. URL: <https://www.strategicpeoplesolutions.com/wp-content/uploads/2017/01/Creating-Effective-Business-Strategy.pdf>
33. 2020. 12(20):8425. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/20/8425>.
34. Korytko Tetyana, Piletska Samira, Arefieva Olena, Pidhora Yelizoveta, Fomichenko Inna. The system of evaluating the effectiveness of employees motivation as a factor of the enterprise sustainable development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43, № 4, pp. 545-554.
35. Scenario analysis: Synopsis of Stakeholder Meetings National Strategy for the Environment for 2050. URL: <https://era.org.mt/wp-content/uploads/2020/07/Scenario-Analysis-Synopsis-of-Stakeholder-Meetings.pdf>.
36. Shantiko, B., Liswanti. N. Participatory Prospective Analysis (PPA): Scenario building approach for improving, exploring and anticipating challenges in complex multi-stakeholders systems. URL: https://www1.cifor.org/fileadmin/subsites/colupsia/documents/IASC_Scenarios.pdf.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Узагальнення поглядів учених щодо визначення поняття «система управління»

№ з/п	Суть трактування поняття «система управління»	Автор
1	Процедури обґрунтування взаємозалежних рішень і дій, узгоджених за цілями, завданнями, строками, ресурсами, результатами, для забезпечення ефективності, безпеки за наявністю ризиків невизначеностей зовнішніх впливів [5, с. 461]	М.З. Згуровський, Н.Д. Панкратова
2	Організаційні стосунки між суб'єктом і об'єктом управління	Н.Г. Калюжна
3	Сукупність напрямів управління (маркетинг, фінанси, управління персоналом і т. д.) або функцій управління (планування, організація, мотивація та контроль)	С.Л. Пакулін
4	Сукупність правил і процедур, а призначенням системи є оцінка стану організації та розроблення і реалізація управлінського впливу	П.В. Магданов
5	Являє собою концепцію взаємопов'язаних і взаємозалежних частин – компонентів: наукових знань і практичних навичок щодо керування різними об'єктами для забезпечення їх конкурентоспроможності в ринкових умовах і всебічного задоволення потреб за оптимального використання ресурсів	А.О. Устенко
6	Організаційне складне ціле, що складається з безлічі взаємодіючих елементів, у тому числі об'єкта й суб'єкта управління	А.Н. Алексєєв
7	Сукупність взаємозалежних елементів, що передбачає поетапний опис кожного кроку того чи іншого процесу, приведення його у відповідність до діючих норм та постійний контроль можливих відхилень від цих норм	Авторське визначення

Додаток А

Таблиця А.2 – Підходи до трактування поняття «розвиток організації»

№ з/п	Автор	Визначення	Зауваження
1	О.І. Пушкар	Розвиток організації – це найбільш повне задоволення інтересів ключових суб'єктів, що зацікавлені в діяльності організації: власників, персоналу та держави, що виражається у вирішенні трьох суперечностей: між інтересами даних суб'єктів, між потребами фінансування розвитку організації та поточними потребами суб'єктів	Дане визначення носить абстрактний характер без конкретних рекомендацій щодо взаємодії визначених суб'єктів у процесі розвитку організації
2	Е.М. Коротков	Розвиток організації – сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєздатності системи; його здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища	Дане визначення характеризує розвиток тільки як процес
3	С.П. Дунда	Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливу чинників зовнішнього середовища	Дане визначення характеризує розвиток тільки як певні зміни
4	Ф.І. Хміль	Довготермінова робота в організації щодо вдосконалення процесів вирішення проблем і оновлення та пов'язується з проведенням змін в організації	Неоднозначність трактування: незрозуміло, які саме проблеми потребують вирішення у процесі розвитку
5	Ю.С. Погорелов	Під розвитком організації розуміють довготривалу сукупність процесів кількісних та якісних змін у діяльності організації, які призводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу організації протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища	Дане визначення можна трактувати з позиції сталого розвитку, що робить його недостатньо чітким
6	Л.О. Лігоненко	Є процесом дискретним, що відбувається в умовах відсутності чітких норм діяльності організації та контролю над їх виконанням, пов'язаний із реалізацією творчого потенціалу персоналу організації та орієнтований на досягнення довгострокових інтересів його учасників	Неоднозначність трактування, а саме: процес є дискретним, і водночас відсутні чіткі норми діяльності та контролю, що унеможливає якісне управління організацією
7	В.В. Кубіній, Я.М. Костик, В.Р. Мороз, І.І. Муска	Триєдиний процес: а) самоналагодження, що дає змогу здійснити ті чи інші параметри, суттєві для цілі системи; б) саморозвитку, тобто система самостійно виробляє цілі розвитку та критерії, які визначають ступінь їх досягнення, володіє можливостями змінювати параметри, структуру та інші складники чи ознаки, які дають змогу системі розвиватися; в) самонавчання, коли система накопичує знання та досвід, що дає їй змогу самостійно визначати та формувати критерії, які, наприклад, зумовлюють стратегію чи тактику функціонування системи	Автори наголошують на самоналагодженні та саморозвитку, що суперечить принципам управління організацією

Додаток Б

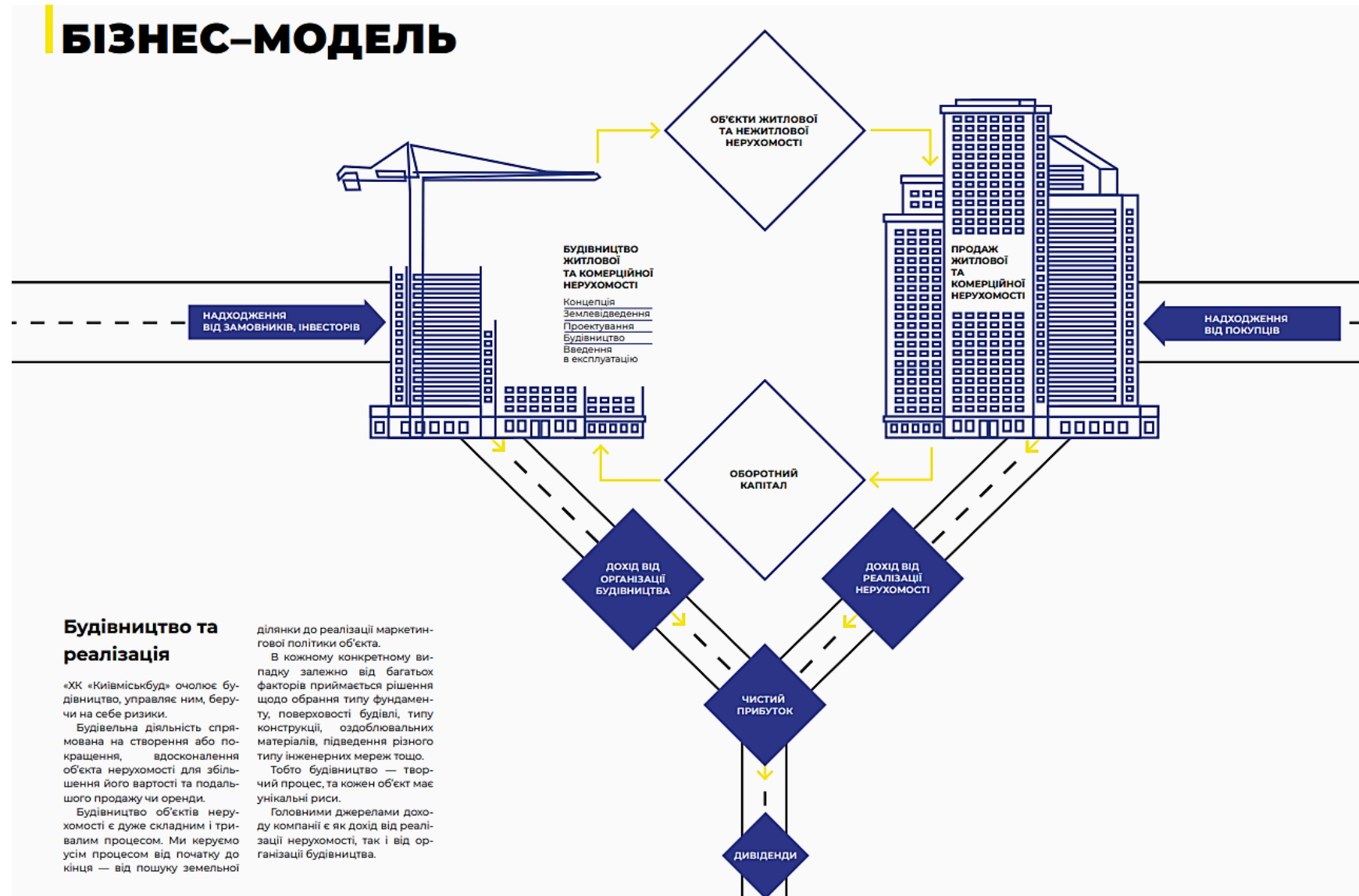


Рисунок Б.1 – Бізнес-модель ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

Додаток В

Таблиця В.1 – Динаміка показників результативності діяльності ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за 2019 – 2023 рр., тис. грн.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Базовий індекс (2023 / 2019)
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2359023	2074663	2222824	2333438	2452111	1,1
Чисті зароблені страхові премії	-	-	-	-	-	-
Премії підписані, валова сума	-	-	-	-	-	-
Премії, передані у перестраховування	-	-	-	-	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	-	-	-	-	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	-	-	-	-	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2004878	1874201	1915715	2011112	2188321	1,19
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	-	-	-	-	-	-
Валовий: прибуток	354145	200462	307109	322326	263790	0,6
Валовий: збиток	-	-	-	-	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	-	-	-	-	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	-	-	-	-	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	-	-	-	-	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	-	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи	152087	100725	27262	27322	27955	0,18
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	-	-	-	-	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і с/г продукції	-	-	-	-	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	-	-	-	-	-	-
Адміністративні витрати	116265	115894	90329	88651	87221	0,74
Витрати на збут	27731	38317	40398	41221	42223	1,54
Інші операційні витрати	200124	52630	102261	103456	106774	0,54

Продовження табл. В.1

Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	-	-	-	-	-	-
Витрат від первісного визнання біологічних активів і с/г продукції	-	-	-	-	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	162112	94346	101383	116320	55527	0,01
Фінансовий результат від операц. діяльності: збиток	-	-	-	-	-	-
Дохід від участі в капіталі	5979	3054	3826	3889	3905	0,67
Інші фінансові доходи	3806	949	483	402	401	0,10
Інші доходи	1471	199	1263	1309	1398	0,96
Дохід від благодійної допомоги	-	-	-	-	-	-
Фінансові витрати	-	-	-	-	-	-
Втрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-
Інші витрати	19017	822	1467	1533	1622	0,09
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	-	-	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	154351	97726	105488	120387	59609	0,04
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	-	-	-	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	16704	17276	31593	36116,1	17882,2	0,1
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-	-	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	137647	80450	73895	84270,9	41726,8	0,03
Чистий фінансовий результат: збиток	-	-	-	-	-	-