МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
_____
(підпис)

"___"_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Управління розвитком будівельного підприємства на засадах ощадливого виробництва»

Виконавець:
студент факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій
Дойчев Єгор Альбертович_____
/підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., доц.
Карпенко Юлія Валентинівна _____
/підпис/

Одеса 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА 5
1.1. Сутність поняття «управління розвитком» підприємства 5
1.2. Процес управління розвитком підприємства, основні етапи 11
1.3. Концепція ощадливого виробництва як основа управління розвитком підприємства 17
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЧОРНОМОРТРАНСБУД» 24
2.1. Аналіз ринку будівельних послуг України 24
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Чорномортрансбуд» 44
2.3. Встановлення основних проблем «муда» діяльності ТОВ "Чорномортрансбуд" 50
2.4. Формування основних напрямків розвитку ТОВ "Чорномортрансбуд" 53
ВИСНОВОК 69
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ 70
ДОДАТОК 74

ВСТУП

Будівельні підприємства країни підчас повномасштабного вторгнення зіштовхнулися з величезними викликами. З одного боку потреба відбудови країни створює безліч можливостей для розвитку будівельних компаній. З іншого боку загрози постійних обстрілів, відсутності енергії, нестачі робочих рук, збільшення цін на будівельні матеріали – все це сповільнює та ускладнює розвиток підприємств будівництва. В таких умовах недоречною є пасивна позиція забудовників щодо власного майбутнього, є нагальна потреба визначення напрямків розвитку та активного руху за ними.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ управління розвитком підприємства та розробка пропозицій щодо управління розвитком будівельного підприємства.

Основними завданнями у відповідності до мети роботи є:

- проаналізувати теоретичні аспекти управління розвитком підприємства, а саме сутність поняття управління розвитком;

- дослідити ринок будівельних послуг України;

- обґрунтувати напрямок розвитку будівельного підприємства з використанням елементів концепції ощадливого виробництва та запропонувати заходи щодо його підтримки.

Об'єктом дослідження виступає будівельне підприємство ТОВ "Чорномортрансбуд". Предметом дослідження є процес управління розвитком підприємства.

Основними методами досліджень, використаними в роботі, є: метод систематизації (для встановлення сутності поняття "управління розвитком підприємства", визначення етапів процесу управління розвитком підприємства), (метод PEST-аналізу (для аналізу ринку будівельних послуг України), елементи концепції ощадливого виробництва, зокрема класифікація втрат «муда» (для проблемних аспектів розвитку підприємства), система «5S» (для удосконалення організації будівельного майданчику), картка стандартної роботи (для організації

вступного інструктажу), а також метод системного планування та метод визначення витрат на переміщення матеріалів (для зонування будівельного майданчика та його елементів).

Інформаційною базою дослідження виступають дані статистичної звітності підприємства та розвитку будівництва в цілому, нормативно-правові документи, монографії, статті та тези конференцій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «управління розвитком» підприємства

Для ефективної протидії конкурентам підприємство має виробляти продукцію високої якості або надавати якісні послуги, що залежить від ефективного виконання операцій, а також їх постійного удосконалення. Останнє відбивається у понятті розвитку як цілеспрямованій зміні об'єкта господарювання під впливом управлінських дій, що вимагає дослідження терміну «управління розвитком». Розвиток може здійснюватися більш або менш динамічно, але він має покращувати стан об'єкту господарювання на постійній та безповоротній основі шляхом оптимального розподілу ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних тощо).

Серед науковців на сьогодні присутні кілька підходів до трактування поняття управління розвитком. Один з них описує дане поняття як дії з забезпечення функціонування об'єкту господарювання.

Так, автори [19] зазначають, що управління розвитком слід розглядати як комплекс дій для досягнення цілей функціонування підприємства, що виконуються з використанням різного управлінського інструментарію. На підприємстві окреслюється особа або група управлінців, які будуть реалізовувати процес управління розвитком, деталізуються їх повноваження та відповідальність. Тобто має бути сформований апарат управління, що відповідає цілям та задачам розвитку організації. Також може бути обраний та конкретизований підхід до управління розвитком (системний, цільовий, реактивний тощо), окреслені форми контролю, зворотного зв'язку та регулювання. Зокрема, важливим є опис стандартизованих процедур, відповідно до яких здійснюється практична діяльність підприємства, які є чітко прописаними (формалізованими). Та головне, на підприємстві має існувати розроблена концепція розвитку, що створює загальні основи його розвитку, проте не є сталою та може бути зміненою під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Схожа думка простежується в науковому джерелі [36], що описує управління розвитком як узгоджені дії та управлінські рішення із забезпечення роботи бізнес-процесів підприємства на підставі майбутніх вигід та принципів управління стратегічною діяльністю. Тобто, автором підкреслюється, що управління розвитком не може носити короткочасний, ситуативний характер, його варто розглядати із позицій довгострокової перспективи.

Автором також підкреслюється вимога «науковості» розвитку, тобто використання філософських, економічних та інших закономірностей, основ теорії управління операційними системами в процесі прийняття управлінських рішень. Крім того, наголошується на гнучкості, наступництві, зміні та збереженні системи, а також конкретності управління змінами. Гнучкість припускає вільний вибір методів управління та управлінських підходів, маршрутних карт розвитку організації в залежності від змін стану об'єкту управління та його стратегічних цілей. Наступництво пов'язано з використанням методів та прийомів управління, що були застосовані попередніми керівниками, а також впровадженням новацій в управлінні, що відповідають сучасним етапам розвитку підприємства. Управлінські рішення з розвитку компанії не повинні змінювати якісні характеристики операційної системи та загрожувати режиму їх роботи. З іншого боку управлінські методи мають змінювати характеристики операційної системи, зберігаючи при цьому внутрішню логіку її розвитку. Конкретність в застосуванні управлінських методів проявляється в забезпеченні відповідності між умовами розвитку підприємства та його внутрішнім потенціалом.

В такий самий спосіб описується управління розвитком авторським колективом [30, с.24]. Так, управління розвитком є способом формування та реалізації керуючого впливу на суб'єкт господарювання для забезпечення реалізації встановлених на перспективу цілей. Управління розвитком здійснюється на підставі формування, прийняття та реалізації управлінських рішень, що в сукупності дозволять вирішити певні управлінські завдання. Сам процес управління розвитком можна представити у вигляді певної послідовності етапів, що циклічно повторюються. Ефективне управління розвитком дозволяє

впровадити прогресивні зміни організації, які будуть визначати характер її функціонування та розвитку, та, як результат перейти на якісно новий рівень розвитку (більш високий), що буде відбито в ключових управлінських рішеннях керівного складу. Останні можуть мати різний характер: одні приймаються по нестандартних ситуаціях, тобто характеризуються елементом новизни, є принципово новими, а інші – є циклічно повторюваними, що застосовуються у вже відомих ситуаціях, тобто можна сказати, що є типовими. Також дослідники зазначають, що управлінські рішення з розвитку підприємства мають стратегічний характер, тобто змінюють ситуацію в довгостроковій перспективі. Від управлінців в таких випадках потрібний не тільки досвід, але й нестандартність мислення, оскільки не завжди можна використати формалізовані методи, математичний апарат та стандартні процедури. Часто управлінці мають бути креативними, застосовувати неформальні процедури. Ступінь ризику при прийнятті управлінських рішень з розвитку організації може бути різним та залежить від надійності інформації, що лежить в основі рішень.

Науковці [16] погоджуються з тим, що розвиток варто розглядати як процес якісних змін, в результаті яких об’єкт управління набуває нових якісних характеристик, зміцнюється та стає більш життєздатним. Також процес розвитку автори характеризують властивістю поступовості, тобто послідовним переходом від одного етапу до іншого. Відповідно під управлінням розвитком авторами пропонується розуміти комплекс заходів, спрямованих на реалізацію змін стану підприємства відповідно до цілей його розвитку. Цілі мають носити комплексний характер, тобто охоплювати різні аспекти діяльності організації. Науковці зазначають, що підприємство переходить на наступну стадію розвитку після того, як було подолано проблеми попередньої стадії розвитку, що реалізується під управлінським впливом. В такому випадку розвиток буде поступовим та збалансованим, а управління буде охоплювати всі підсистеми операційної системи. Комплексність управління розвитком при цьому забезпечується шляхом поєднання загальних інструментів та заходів з розвитку та конкретних заходів в розрізі функціональних напрямків діяльності організації. Тільки в такому випадку

можливо забезпечити динамічність розвитку суб'єкта господарювання без шкоди його місії та баченню.

В межах іншого наукового підходу управління розвитком описується як процес адаптації підприємства до змін. Так, за даним підходом представлені роботи автора [13, с.8], що розглядає управління розвитком як процес стійкого зростання та пристосування до змін ділового середовища організації. Управління розвитком ґрунтується на цілях організації, попередньому дослідженні стану зовнішнього та внутрішнього середовища та закінчується вибором оптимальної стратегії розвитку досягнення цілей. Управління розвитком пов'язано з дослідженням наявних інновацій та ноу-хау, сучасних прогресивних технологій та послуг. Все це відслідковується та моніториться з метою оцінки потреб розвитку організації та розробки заходів адаптаційного характеру. Крім встановлення ключових показників розвитку та контролю їх виконання для досягнення оптимальних результатів варто покращувати роботу з персоналом, зокрема налагоджувати комунікації, формувати зрозумілу мотиваційну систему, розвивати та стимулювати лідерство тощо. Масове залучення персоналу в забезпечення реалізації процесу управління розвитком робить бізнес-організацію більш гнучкою та адаптивною та дозволяє бути більш стійкою відносно сучасних викликів.

Таким чином, авторами робиться наголос саме на адаптації (пристосуванні) підприємства до змін середовища як стимулі, що спонукає його до розвитку.

Схожий науковий підхід реалізується дослідником [12, с.164], що описує управління розвитком як процес забезпечення довгострокового функціонування організації за рахунок адаптації до змін середовища. Автором зазначається, що в своєму розвитку підприємство прагне збільшення ефективності та продуктивності, що починається з налагодження операційної функції, вибору політики її інтеграції або спеціалізації тощо. В кінцевому висліді реалізація операційної функції має приводити до зростання якості продукції, зменшення витрат, скорочення термінів постачання тощо. Оскільки змінюється споживчий попит, з'являються нові техніка та технології, відбуваються законодавчі зміни, проводять активну політику конкуренти – з'являються об'єктивні умови до змін, що мають забезпечити

стійкість та адаптивність. Властивість адаптивності характеризується підвищенням стійкості суб'єкта господарювання до зовнішніх та внутрішніх ризиків, та пов'язана з впровадженням нових техніки та технологій, виведенням на ринок нових продуктів, більш економним використанням всіх видів ресурсів, підвищенням компетенцій персоналу, його фахового рівня, розвитком етики та корпоративної культури. Як результат адаптації підприємства до змін середовища в результаті ефективних управлінських дій забезпечується довгострокова фінансова стабільність та ліквідність, зменшуються ризики неплатоспроможності, більш легко залучаються фінансові ресурси кредитного характеру для реалізації (вкладень) в масштабні інвестиційні проекти, перспективні напрямки роботи підприємства, визначені на довгострокову перспективу.

Ще один науковий підхід описує управління розвитком як процес створення та впровадження інновацій. Так, автором [34] тлумачиться управління розвитком як процес планування, координації та контролю змін для створення та впровадження інновацій, а також систематичних покращень в усіх аспектах діяльності компанії. Даний процес ґрунтується на вивченні аспектів діяльності конкурентів, встановленні конкурентних переваг, а також впровадженні покращень, які дозволять зменшити відставання від суперників. Інновації в даному випадку розглядаються як ключова особливість розвитку організації.

Четвертий науковий підхід пов'язаний з розглядом управління розвитком як процесу розподілу ресурсів підприємства. Так, автори [3, с.260] визначають управління розвитком як процес розподілу організаційних ресурсів з метою переходу підприємства в якісно новий стан. Так, дослідники приділяють увагу координації та розподілу ресурсів через реалізацію управлінських функцій з метою реалізації певних перспективних цілей. Процес управління розвитком має носити динамічний характер, що проявляється в періодичній заміні цілей, які застарілі, а також пристосуванні до змін середовища. Крім того він має бути послідовним, проте поступовість його реалізації визначатиметься професійністю управлінців, їх знань, навичок та фахового досвіду, а також якості виконання робіт.

Зведемо розглянуті нами визначення поняття управління розвитком до аналітичної таблиці та виконаємо їх порівняльний аналіз (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Авторські підходи до визначення сутності поняття управління розвитком

Автор (дослідник)	Визначення
управління розвитком як дії з забезпечення функціонування об'єкту господарювання	
Заїка О. В., Ткаченко В. В.[19]	Управління розвитком - це комплекс дій для досягнення цілей функціонування підприємства, що виконуються з використанням різного управлінського інструментарію
Ходирєва О.О. [36]	Управління розвитком - це узгоджені дії та управлінські рішення із забезпечення роботи бізнес-процесів підприємства на підставі майбутніх вигід та принципів управління стратегічною діяльністю
Степаненко С. В., Батіг В. В. [30]	Управління розвитком - це спосіб формування та реалізації керуючого впливу на суб'єкт господарювання для забезпечення реалізації встановлених на перспективу цілей
Дячков Д. В., Бондар Т. А. Дарнєв М. К. [16]	Управлінням розвитком - це комплекс заходів, спрямованих на реалізацію змін стану підприємства відповідно до цілей його розвитку
управління розвитком як процес адаптації підприємства до змін	
Гарафонова О. І., Онищенко О. С., Ященко І. В. [13]	Управління розвитком - це процес стійкого зростання та пристосування до змін ділового середовища організації, що ґрунтується на цілях організації, попередньому дослідженні стану зовнішнього та внутрішнього середовища та закінчується вибором оптимальної стратегії розвитку досягнення цілей.
Гавловська Н., Нянько В., Чумак Р., Стратійчук А.[12]	Управління розвитком - це процес забезпечення довгострокового функціонування організації за рахунок адаптації до змін середовища
управління розвитком як процес створення та впровадження інновацій	
Фоменко А.В., Кучмай Ю.І. [34]	Управління розвитком - це процес планування, координації та контролю змін для створення та впровадження інновацій, а також систематичних покращень в усіх аспектах діяльності компанії
управління розвитком як процес розподілу ресурсів підприємства	
Бочко О. Ю., Кузяк В.В., Стасюк Н. Р.[3]	Управління розвитком - це процес розподілу організаційних ресурсів з метою переходу підприємства в якісно новий стан

На наш погляд більш ґрунтовним є визначення управління розвитком як комплексу дій для зміни стану та досягнення цілей функціонування підприємства, що виконуються з використанням різного управлінського інструментарію. Оскільки в даному тлумаченні підкреслюється цілеспрямованість управління, спосіб забезпечення зв'язку між існуючим та бажаним станом підприємства, використання сучасних управлінських методів та інструментів.

1.2. Процес управління розвитком підприємства, основні етапи

Процес управління розвитком підприємства має послідовний багатоетапний характер, проте його наповнення, власне як і визначення сутності поняття управління розвитком в різних авторів відрізняється.

В авторському джерелі [19] зазначається, що даний процес має вміщувати такі етапи:

- вибір напрямку розвитку;
- визначення інструментарію здійснення управління розвитком;
- планування інновацій;
- адаптація інновацій до умов функціонування підприємства;
- контроль та коригування.

Вибір напрямку розвитку пов'язаний з встановленням перспективних направлень функціонування, а також їх періодичним переглядом. Напрямок розвитку конкретизується в бажаних показниках, прив’язаних до певного часового періоду. Встановлення інструментарію припускає вибір конкретних методів та інструментів управління розвитком, що найкраще підходять для досягнення попередньо визначених цілей. Для етапу планування інновацій притаманний вибір можливих доступних нововведень, порівнюються їх можливі варіанти з точки зору фінансової доступності, ризикованості, прибутковості тощо. Визначаються певні критерії вибору конкретних інновацій та серед альтернативних варіантів обираються найбільш відповідні рішення. Проте жодна інновація не буде реалізована в повній мірі без врахування реальних умов функціонування організації, тому на наступному етапі обрана новація впроваджується безпосередньо у виробничий / сервісний процес. Для цього створюються попередні умови, забезпечується контрольованість процесу впровадження, а також контролюються початкові етапи реалізації ноу-хау. На останньому етапі контролю та коригування здійснюється постійний моніторинг досягнення основних планових показників, оцінюється ефективність впровадження нововведень, що багато в чому визначається якістю процесу управління розвитком. Також на даному етапі відслідковується відповідність встановлених цілей та отриманих результатів.

Інший перелік етапів процесу управління розвитком наводиться в науковому джерелі [8, с.281], що саме включає:

- діагностику стану підприємства;
- встановлення обмежень процесу розвитку;
- виявлення альтернативних варіантів розвитку;
- оцінка альтернативних варіантів розвитку;
- кінцевий вибір варіантів розвитку.

Перш за все проводиться вивчення стану підприємства та надається початкова оцінка його основних характеристик. Загалом така потреба виникає, коли організація знаходиться в кризовому стані або показники її розвитку не відповідають бажаним. Проте може бути й інша ситуація, коли розвиток підприємства здійснюється цілком задовільно, бажані показники досягаються, проте керівництво підприємство активно шукає способи підвищення ефективності діяльності та нівелювання майбутніх кризових ситуацій. Для проведення діагностики оцінюється можливість змін споживання продукції, внутрішнього потенціалу організації, зокрема ресурсів та резервів, тобто всього, що може сприяти або навпаки загрожувати розвитку суб'єкта господарювання. Етап встановлення обмежень процесу розвитку полягає у виявленні проблемних аспектів, які в перспективі не дозволять реалізувати задуми. Такими обмежуючими факторами можуть бути брак фінансових ресурсів, недостатня кількість фахівців з потрібним досвідом та освітою, відсутність доступу до нових технологій, зростання вимог податкового законодавства тощо. З огляду на наявні обмеження може бути реалізований інтенсивний або екстенсивний вид розвитку. В першому випадку перевага віддається удосконаленням на інноваційній основі, тобто якісно новим змінам. В другому випадку накопичуються / залучаються додаткові ресурси (окремі їх види) для досягнення встановлених цілей. Виявлення альтернативних варіантів розвитку, головним чином, пов'язано або з розробкою та впровадженням власних наукових результатів, або з застосуванням ноу-хау, розроблених іншими структурами, які залучаються на підставі ліцензій або патентів. Також можливим є поєднання обох варіантів.

Оцінювання альтернативних варіантів розвитку має здійснюватися на підставі попереднього вибору критеріїв оцінювання, що можуть включати кошторис витрат, очікуваний прибуток, швидкість впровадження новацій тощо. Альтернативні варіанти оцінюються відповідно до обраних критеріїв, порівнюються результати. На останньому етапі кінцевого вибору варіанту розвитку з альтернативних обирається найбільш доречний в конкретній ситуації.

Більш детальний перелік етапів процесу управління розвитком пропонується в науковому джерелі [24, с.104], зокрема:

- вибір підходу до управління розвитком;
- розробка принципів розвитку;
- визначення об’єкту управління розвитком;
- формування цілей розвитку;
- розробка системи управління розвитком та її функцій;
- вибір методів управління розвитком;
- формування механізму управління розвитком.

Так, спочатку визначається підхід до управління розвитком (адаптивний, реактивний, інтенсивний тощо), його доцільність обґрунтовується з огляду на цілі діяльності підприємства, стан середовища тощо. Також формуються принципи розвитку, зокрема цілеорієнтованість, поступовість, безперервність тощо. Об’єктом управління розвитком може бути підприємство в цілому, окремий елемент операційної системи (підсистема), окремі проекти тощо. Для підприємства встановлюються цілі розвитку, які найбільше відповідають інтересам зацікавлених осіб. Обрані цілі для кращої реалізації деталізуються системою завдань. Кращій реалізації цілей сприяє формування системи управління розвитком, зокрема визначення її функції планування, контролювання тощо. Якісна організація системи управління розвитком сприяє кращому досягненню цілей підприємства. Для етапу вибору методів управління розвитком визначається інструментарій (постійного та тимчасового використання), що в найкращий спосіб забезпечує досягнення підприємством запланованої позиції. Формування механізму управління розвитком є останнім етапом даного процесу, але скоріше, одним з

основних, оскільки саме від його виконання залежить чи будуть досягнуть заплановані цілі розвитку вчасно, чи впорається система з навантаженням.

Скорочений перелік етапів управління розвитком підприємства подається в науковому джерелі [23, с. 70]. Власне в даному джерелі наводяться такі етапи:

- встановлення головних цілей розвитку;
- розробка принципів управління розвитком;
- формування функцій для досягнення цілей.

Розробка цілей розвитку як бажаних напрямків майбутнього руху організації, визначається відповідно до стану зовнішнього середовища, потенційних можливостей та внутрішніх резервів. Суттєве значення має забезпеченість підприємства різними видами ресурсів. Вважається, що даний етап процесу є одним з головніших, він не може бути реалізований поспіхом. Від детальності планових розрахунків, проведених на даному етапі, залежить визначення реалістичності досягнення цілей, адже всі вони мають бути забезпечені ресурсами. Система цілей має бути такою, що може бути покладена в систему мотивації персоналу підприємства, оскільки персонал є одною з сторін, зацікавлених в розвитку організації. Іншими зацікавленими сторонами є власники, клієнти, постачальники тощо, тому система цілей має містити такі з них, що відповідають інтересам всіх зацікавлених осіб. Бажано, щоб система цілей була конкретизована за параметрами SMART, тобто щоб цілі були конкретними, вимірюваними, досяжними, гнучкими тощо.

Розробка принципів управління розвитком передбачає визначення фундаментальних основ його реалізації. Даними принципами мають керуватися всі керівники та спеціалісти в процесі управління. Проте додержання принципів досягається шляхом виконання управлінським складом відповідних управлінських функцій, розробка яких є наступним етапом процесу управління розвитком згідно авторського підходу. Функції управління можуть бути представлені як певна послідовність дій, пов’язаних між собою, що мають бути реалізовані для досягнення певних цілей. Саме вони лежать в основі управлінського впливу та можуть бути поділені між управлінцями з огляду на їх досвід та фах.

Дещо обмежено подається перелік етапів управління розвитком в науковому джерелі, зокрема виділяються [18]:

- оцінка поточного стану організації;
- вибір одного з напрямків розвитку;
- встановлення додаткових пріоритетів розвитку;
- оцінка обраного напрямку розвитку;
- розробка плану щодо управління розвитком.

На першому етапі планується оцінювання стану організації та її основних характеристик, а також всіх процесів, що здійснюються, зокрема основних виробничих, логістичних, складських тощо. Подібне оцінювання потрібне для встановлення поточного положення підприємства, що має бути відправною точкою для подальших удосконалень. Перш ніж обрати один з напрямків розвитку проводиться формування його альтернативних варіантів, а також їх оцінювання з точки зору найбільш важливих параметрів. Далі проміж альтернативних варіантів обирається той, що найкраще відповідає розумінню керівництва щодо перспектив зміни стану організації. Критеріями вибору проміж альтернативних варіантів може бути фактор фінансів та інших ресурсів, часу реалізації, ризиків тощо. Альтернативні варіанти можуть розглядатися колективним способом, проте остаточний вибір здійснюється керівником. Для етапу встановлення додаткових пріоритетів розвитку характерний вибір надлишкових (зверх потрібних) завдань, які попередньо не були визначені в силу різних причин, зокрема зміни зовнішнього середовища, неврахування деяких обставин, зміни інтересів зацікавлених осіб, зміни політико-економічної ситуації тощо. Оцінювання обраного напрямку розвитку відбувається з позицій його стійкості, здатності бути збереженим за умов зміни середовища (внутрішнього та зовнішнього), здібності генерувати заплановані грошові потоки, отримувати прибуток тощо. Останній етап полягає в формуванні плану заходів щодо управління розвитком, що відповідають обраним пріоритетам. Можна припустити, що автор перші чотири етапи пов’язує саме із формуванням стратегії розвитку підприємства, а останній, п’ятий етап – з реалізацією стратегії.

Науковцями [10, с.19] визначаються такі етапи процесу управління розвитком:

- аналіз ринку та конкурентного середовища;
- вибір напрямків розвитку;
- управління портфелем проектів;
- управління ризиками та можливостями;
- моніторинг та коригування.

Так, наголошується на потребі адаптації підприємства до зовнішнього середовища через попередній його аналіз. Це надає можливість для більш обґрунтованого відокремлення цілей. Напрямками розвитку може бути обрано розширення асортименту, вихід на нові ринки збуту, впровадження нових технологій щодо. Обрані напрямки формалізуються портфелем проектів. На етапі управління ризиками та можливостями визначаються фактори, що сприяють або загрожують обраним напрямкам розвитку. На останньому етапі коригуються напрямки розвитку, вносяться відповідні зміни.

Підсумовуючі, пропонуємо наступний склад етапів процесу управління розвитком підприємства (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Етапи процесу управління розвитком підприємства (систематизовано авторами за [8; 10; 18; 19; 23; 24])

Управління розвитком промислових підприємств базується на дотриманні таких основних положень: спрямованості управлінських рішень на зростання бізнесу; уточненні управлінських цілей шляхом удосконалення організаційної структури та системи комунікацій; а також комплексному врахуванні впливу внутрішніх і зовнішніх факторів при виборі напрямків розвитку підприємства. Ефективність управління розвитком визначається відповідністю обраних цілей корпоративній місії та цінностям підприємства.

1.3. Концепція ощадливого виробництва як основа управління розвитком підприємства

Ощадливе виробництво як спосіб зменшення непродуктивних витрат з'явилося на японській фірмі «Тойота», проте як концепція підвищення цінності для клієнтів за рахунок менших зусиль розвиток отримала в другій половині 90-х років 20 століття в книзі відомих науковців Д. Джонса та Д. Вумека [2].

Двома ключовими постулатами концепції є виділення втрат «муда» та інструментарію (у т.ч. методів) для усунення виявлених втрат.

«Муда» як ключовий термін ощадливого виробництва означає «сміття», непродуктивні витрати, втрати, яких підприємство має позбавлятися. До таких втрат відносять [32, с.98]:

- втрати через дефекти продукції;
- втрати перевиробництва;
- втрати через зайві рухи;
- втрати через зайве транспортування;
- втрати через надлишкові запаси;
- втрати черг та очікувань;
- втрати надлишкової обробки виробів;
- втрати нераціонального використання ресурсів.

Так, втрати через дефекти представляють собою найбільш зрозумілий вид «муда», а саме – випуск продукції неналежної якості, або характеристики якої не відповідають тим, що очікують споживачі.

Втрати перевиробництва пов’язані з випуском продукції, в більшій кількості ніж потрібна споживачам. Як наслідок непродана продукція накопичується на складі, гроші підприємства заморожуються. Втрати через зайві рухи виникають, коли робочий простір працівників організовано нераціонально, інструменти знаходяться на достатньо великій відстані, отже персонал вимушений витрачати багато часу на переміщення та зайві рухи. Це викликає втому, продуктивність праці знижується [22, с.4].

Втрати зайвого (нераціонального) транспортування виникають у випадках, коли неналагоджені шляхи логістики, коли ресурси переміщаються недосконалими маршрутами, через що збільшується час та відстань їх доставки, отже зростають витрати. Втрати через надлишкові запаси виникають як результат їх постачання великими партіями у кількості, що перевищує потрібну. Таке «затарювання» призводить до акумулювання зайвих коштів в запасах. Як результат оборотність запасів уповільнюється, а підприємство може зіштовхнутися з недостатньої кількістю грошових ресурсів у розпорядженні [4].

Втрати черг та очікувань пов’язані з виникненням затримок виробничого процесу в силу різних причин, наприклад збоїв в роботі обладнання, відсутності поставки сировини, невиходу на роботу персоналу тощо. В сфері послуг з даним видом втрат пов’язують надмірне очікування клієнта в черзі, незрозуміла дисципліна черг тощо. Також «муда» черг та очікувань може виникати, коли персонал очікує на вказівки від керівництва, результати перевірки або не має доступу до інформації [28, с.61].

Втрати надлишкової обробки виробів з’являються у випадках, коли виробником створюються характеристики продукції, які не є затребуваними у покупців. Тобто властивості продукції перевищують потреби покупців та не розглядаються ними як обов’язкові. Створення додаткових характеристик призводить до здороження продукції, що не задовольняє клієнтів, адже співвідношення «ціна-якість» ними вважається неоптимальним. Втрати нераціонального використання ресурсів перш за все стосуються персоналу, який за своїми компетентостями та досвідом може бути використаний для більш

інтелектуальної цінної праці, проте виконує прості функції, з якими могли б впоратися більш низькокваліфіковані працівники. До даного виду «муди» також варто віднести використання застарілих нераціональних рецептур, необґрунтованих норм витрат ресурсів тощо.

Для розв'язання проблем втрат, тобто ліквідації «муда» на підприємстві може використовуватися широкий перелік інструментів та методів. Частіше за все до них відносять систему 5S, систему TPM (Total Productive Maintenance), систему SMED (Sungle-Minute Exchange of Dies), Кайдзен, систему just in time, Канбан.

Система 5S є системою п'яти видів дій, а саме: Seiri (сортируй), Seiton (дотримуйся порядку), Seiso (тримай в чистоті), Seiketsu (стандартизуй), Shitsuke (зроби звичайною практикою) [9, с.201]. Система використовується для раціональної організації робочого місця для зменшення витрат часу персоналу на пошук інструментів та інформації, переміщення, перебирання тощо. Так, спочатку відокремлюються потрібні інструменти, інструкції тощо від непотрібних (або таких, якими персонал користується нечасто). На цьому етапі можуть бути відібрані інструменти / засоби, які взагалі не потрібні робітнику (вони можуть бути вилучені). Всі інші засоби розміщуються за принципом: потрібні речі – розміщуються якнайближче, непотрібні – якнайдалі. Для того, щоб робітник краще орієнтувався у підручних засобах, їх розміщення маркують, тобто для них знаходять зручне місце та позначають його. Всі інструменти та засоби потрібно тримати в чистоті. При цьому чистоту варто розуміти не лише буквально. Так, важливим є підтримка обладнання в робочому стані, своєчасна профілактика, ремонт, забезпечення витратними матеріалами. Стандартизація означає, що попередні три дії варто проводити відповідно до визначеної послідовності (стандарту), тобто дії мають бути формалізовані. Остання дія означає, що всі попередні етапи слід проводити щоденно, щоб вони увійшли у звичку. Важливо, що дії потрібно не просто повторювати, але й за потребою удосконалювати. Раціональна організація робочого місця за системою 5S дозволяє зменшити зайві рухи робітника, вивільняючи його час для безпосереднього виконання обов'язків. Труд працівника як ресурс використовується більш раціонально.

Система TPM (Total Productive Maintenance) розглядається як сукупність методів та інструментів для підтримки обладнання в робочому стані та безперервного протікання виробничих процесів [35, с.89]. Ключовою ідеєю є те, що для підприємства економічно більш вигідно підтримувати обладнання в робочому стані, проводячи профілактичне обслуговування відповідно до попередньо розробленого графіку замість його аварійного ремонту у випадку виходу з ладу. Таке превентивне ремонтне обслуговування дозволяє проводити роботи в плановому порядку та усунути витрати, пов'язані з наступним переналагодженням устаткування, його позачерговим налаштуванням, усуненням відмов, скороченням продуктивності та випуском дефектної продукції [28, с.63]. Відповідальність за стан обладнання в системі поділяється між технічним персоналом і безпосередніми операторами з метою мінімізувати втрати, простої, аварії та дефекти. Оператори самі виконують базовий догляд за обладнанням, проводять регулярне техобслуговування, що супроводжується підвищенням фахових якостей персоналу за безпечних умов роботи.

Система SMED (Sungle-Minute Exchange of Dies) припускає швидке переналагодження обладнання при переході з вироблення одного продукту на інший, або у випадку заміни деталей та вузлів. Всі операції, що проводяться в процесі переналагодження обладнання, поділяються на зовнішні та внутрішні. Внутрішні операції здійснюються завжди при вимкненому обладнанні, зовнішні операції можна проводити, коли обладнання працює. Оскільки вимкнене обладнання не дозволяє виробляти продукцію та отримувати прибуток, основним завданням даного інструменту є переведення внутрішніх операцій у зовнішні, проте з дотриманням правил безпеки праці. Також ставиться завдання скорочення тривалості внутрішніх та зовнішніх операцій, підвищення стандартизації процесів та їх автоматизації. Операції спрощуються та стандартизуються за рахунок використання шаблонів, фіксаторів, маркування, чек-листів, повної заміни вузлів замість їх розбору та заміни окремих деталей. Скорочення всіх видів операцій дозволяє зменшити час переналагодження устаткування, здійснюючи його реально «за одну хвилину» [35].

Кайдзен розглядається як філософія управління, що означає безперервне удосконалення, позитивні зміни. Представляє собою постійне покращення основних виробничих, а також допоміжних процесів шляхом масового залучення персоналу. Відмітними рисами кайдзен називають залучення якомога більшої кількості робітників – від керівника до рядових співробітників. Робота в команді в даному випадку означає, що зусилля колективу в сфері удосконалень є більш плідною, ніж робота окремих робітників [14]. Персонал працює в щільній взаємодії та взаємній підтримці, покращуючи загальний результат роботи підприємства. важливим є те, що кайдзен не передбачає суттєвих та вартісних змін та інновацій. Його можна представити як серію дрібних безперервних вдосконалень, джерелом яких є зусилля персоналу, що не вимагає значних коштів. Часто персонал організується в команди (гуртки якості або кайдзен-команди), на базі яких здійснюється процес навчання та обміну досвідом. Вважається, що ефект від подібних поступових змін є довготривалим, при цьому наголос робиться на сам процес, а не його результат.

Більш сучасною версією кайдзен є гемба-кайдзен. Гемба-кайдзен шукає джерело проблем та, відповідно, удосконалень «у джерел», тобто в місці, де виробляється продукції або надаються послуги, але також припускає масове залучення персоналу, дисциплінованість та відповідальність. Вважається, що найбільш суттєві претензії від споживачів пов’язані з проблемами на місці створення цінності для них, тому менеджер має знати такі проблемні місця або виявляти їх підчас гемба-турів. Такими місцями створення цінності є виробничі цехи, конкретні робочі місця, торговельні зали, склади та офіси. Оскільки всі проблемні аспекти можуть бути виявлені лише на місці їх виникнення, менеджери з команди покращень мають регулярно відвідувати робочі місця персоналу, спостерігати за процесами, виявляти недоліки та пропонувати покращення. Тобто менеджери ведуть візуальне спостереження та впроваджують стандарти виконання робочих операцій, збільшуючи продуктивність та покращуючи якість. Важливим є абстрагування від виконавців, наголос на процес та швидке розв’язання проблеми, як правило, за допомогою працівників гемби [14].

Зведемо основну інформацію щодо розглянутого інструментарію до аналітичної таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Відповідність інструментарію ощадливого виробництва видам муда

Інструмент (метод) ощадливого виробництва	Сутність інструменту (методу)	«Муда», які може усунути
система 5S	Трансформація робочого простору (місця) з метою забезпечення зручності роботи персоналу	Зменшення зайвих рухів робітника, більш раціональне використання ресурсів
система TPM (Total Productive Maintenance)	Профілактичне проведення ремонтів для підтримки обладнання в робочому стані та безперервного протікання виробничих процесів	Зменшення виробництва дефектної продукції, зменшення черг через очікування відновлення обладнання, раціональне використання обладнання
система SMED (Sungle-Minute Exchange of Dies)	Швидке переналагодження обладнання при переході з вироблення одного продукту на інший, або у випадку заміни деталей та вузлів.	Зменшення дефектів виробництва, зменшення очікування через простої обладнання, більш раціональне використання обладнання
кайдзен	Постійне поступове покращення основних виробничих, а також допоміжних процесів невеликими кроками шляхом масового залучення персоналу	Всі види «муда», оскільки удосконалення можуть бути в будь-якій сфері
гемба-кайдзен	Впровадження удосконалень в місці, де виробляється продукції або надаються послуги, шляхом масового залучення персоналу	Всі види «муда» оскільки удосконалення можуть бути в будь-якій сфері, у т.ч. зайві переміщення; очікування; надлишкові запаси; дефекти; перевиробництво; зайві операції

джерело: побудовано автором

Ощадливе виробництво як основа управління розвитком, створює підґрунтя для виявлення неефективних втрат «муда», усунення яких дозволяє підприємству визначити напрямок розвитку. Такими втратами є дефекти продукції; перевиробництво; зайві рухи; зайве транспортування, надлишкові запаси, черги, втрати надлишкової обробки виробів та нераціонального використання ресурсів.

Висновки до розділу. Управління розвитком слід розглядати як комплекс дій для зміни стану та досягнення цілей функціонування підприємства, що виконуються з використанням різного управлінського інструментарію. Основними

етапами процесу управління розвитком є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, вибір напрямку та цілей розвитку, аналіз альтернативних варіантів розвитку та вибір остаточного варіанту, вибір методів та інструментів управління розвитком, контроль та коригування.

Ощадливе виробництво є концепцією підвищення цінності для клієнтів за рахунок менших зусиль, що дозволяє визначити напрямок розвитку підприємства як спосіб усунення неефективних втрат «муда». Такими втратами «муда» є дефекти продукції; перевиробництво; зайві рухи; зайве транспортування, надлишкові запаси, черги, втрати надлишкової обробки виробів та нераціонального використання ресурсів.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЧОРНОМОРТРАНСБУД»

2.1. Аналіз ринку будівельних послуг України

Ринок будівельних послуг України до повномасштабного вторгнення поступово зростав (+10% щорічно в середньому) та мав значний потенціал. Активно розвивалося житлове та комерційне будівництво. З початком 2022 р. відбулися зміни, що негативно відбилися на стані ринку послуг будівництва. Одночасно є певні тенденції відновлення постраждалих територій, що стимулюють попит на будівельні послуги. Дослідимо вплив основних факторів зовнішнього середовища на діяльність будівельних підприємств за допомогою PEST-аналізу.

Серед основних політичних факторів розглянемо наступні:

- військова агресія проти України;
- державна підтримка будівельних підприємств;
- спрощення державою умов роботи будівельних підприємств;
- податкова політика;
- законодавство в сфері будівництва.

Повномасштабне вторгнення призвело до руйнувань щонайменше 213,3 тис. будівель із загальною площею 138,4 млн. кв.м. станом на 2024 р., серед яких найбільше постраждав житловий сектор (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Площа зруйнованих об’єктів [31, с.37]

Сектор	Кількість об’єктів	Зазнали руйнувань
Житлові будівлі	203 200	93 700 000 кв.м.
Державні та приватні підприємства	440	38 024 145 кв.м.
Освіта	3 809	3 105 741 кв.м.
Охорона здоров’я	1 284	1 467 941 кв.м.
Адміністративні будівлі	630	686 385 кв.м.
Об’єкти торгівлі	2 931	656 517 кв.м.
Аеропорти	19	585 200 кв.м.
Дорожня інфраструктура:		
Автомобільні та залізничні дороги		25750 км.
Мости та мостові переходи	344	87 500 м.
Об’єкти енергетики:		
ТЕЦ/ТЕС	25	*н/д
Котельні та теплові пункти	1 119	239 140 кв.м.

Поступово триває процес відновлення будівельних споруд, зокрема на 2024 р. активними є 3862 будівельні проекти з бюджетом 197,5 млрд. грн., у т.ч. 35,73 млрд. грн. за кошти місцевих та держбюджету, 10 млрд. грн. за кошти міжнародних донорів. Більшість проектів на сьогодні реалізується в Київській області (рис. 2.1).

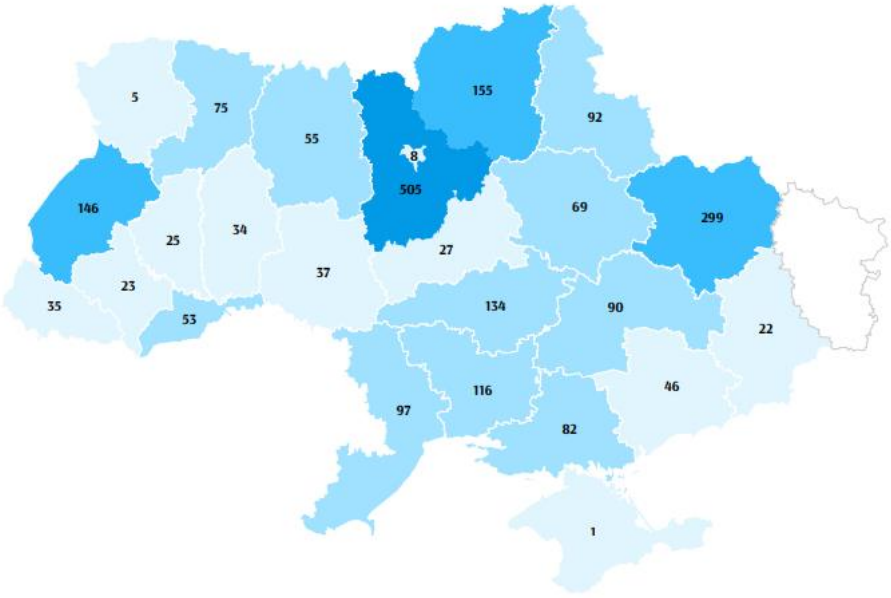


Рис. 2.1. Карта кількості проєктів відновлення за статусом “Виконання” на середину травня 2024 р. [31, с.42]

Відбудова пошкоджених доріг, мостів, залізничної інфраструктури та енергетичних об’єктів є одним із першочергових завдань держави. Зі зростанням обсягів міжнародної фінансової допомоги, зокрема з боку Європейського Союзу та інших міжнародних інституцій, інфраструктурні проєкти активно реалізуються. За даними Міністерства інфраструктури України, протягом 2024 року було відновлено понад 1 500 км автомобільних доріг і близько 200 мостів, а у 2025 році введено в експлуатацію ще близько 1 000 км нових магістралей.

Державна підтримка будівельних підприємств полягає в розвитку програм «єВідновлення», «єОселя». Відповідно до першої програми станом на 2025 р. видано компенсацій на відбудову житла на суму 9,7 млрд. грн., а також житлові сертифікати за знищене житло на суму 31,1 млрд. грн. Програма «єОселя» є програмою доступного іпотечного кредитування, що має стимулювати попит на житло (з моменту старту програми було видано 19,4 тис. кредитів). Так, були

передбачені іпотечні кредити для військовослужбовців ЗСУ під 3% річних, СБУ, ГУР МО, медиків тощо. Пізніше програма була розширена для ветеранів, УБД, осіб з інвалідністю в результаті військових дій тощо. Наразі програма активно використовується в регіонах, для певних категорій споживачів є можливість оформити кредит під 0%. Розвиток «єОселі» позитивно впливає на попит на будинки, таунхауси та подібні об'єкти, і є одним з факторів розвитку ринку нерухомості загалом.

На початку війни активний розвиток отримали грантові програми. Наприклад, за програмою "Будуємо майбутнє української логістики та експорту" від USAID видавалися гранти на суму до 60 тис. євро. Активно реалізується програма "Доступні кредити 5-7-9%", що пропонує кредити до 10 млн. у.о.

Спрощення державою умов роботи будівельних підприємств лежить в площині цифровізації частини процесів. Електрона система Єдиної державної системи у сфері будівництва (ЄДЕССБ) активно розвивається протягом останніх 5 років. На сьогодні вона налічує більше 130 тис. користувачів. Урядом спрощено порядок сповіщення про початок та закінчення будівництва, що відтепер можна зробити черз додаток Дія [5]. Введення електронних дозволів на будівництво скоротило терміни погодження проєктів на 30%, зміцнивши довіру бізнесу.

Податки для будівельних підприємств сплачуються на загальній підставі, як і субєктами господарювання інших сфер діяльності. Проте передбачено певні пільги. Так, запроваджено податкові пільги для проектів з енергоефективності та будівництва доступного житла. Звільнюються від ПДВ операцій з постачання робіт і послуг з відновлення житла та об'єктів інфраструктури за кошти міжнародної допомоги; імпорту окремих будівельних матеріалів і техніки для відбудови (за визначеними переліками). Підприємства, що беруть участь у державних і міжнародних проєктах з відбудови, мають спеціальні умови оподаткування; отримують компенсацію частини витрат; мають спрощені митні процедури.

Законодавство в сфері будівництва останні роки дещо змінилося. Позитивною є тенденція підвищення уваги до безпеки людей та покращення енергоефективності будівель. Ухвалені зміни до Закону України № 2486-IX

визначили обов'язкові вимоги щодо проєктування та облаштування бомбосховищ під час зведення нових будівель. Водночас із 1 вересня 2022 року набрали чинності оновлені положення ДБН В.2.6-31:2021, якими було підвищено нормативні значення приведеного опору теплопередачі огороджувальних конструкцій будівель у середньому на 28 %, що сприяє зростанню рівня їх енергоефективності [27]. Також 1 січня 2023 р. було прийнято Закон України «Про надання будівельної продукції на ринку», який впроваджує Регламент ЄС 305, що підвищує стандарти безпеки та якості будівельних матеріалів. Всі означені законодавчі документи підвищують безпеку та енергоефективність побудованих приміщень (позитивний фактор), проте створюють потребу в додаткових ресурсах та підвищують бюджет витрат проектів.

Серед економічних факторів зовнішнього середовища варто відмітити:

- економічні показники розвитку будівельних підприємств;
- бізнес-середовище будівельних підприємств;
- ціни на будівельні матеріали;
- очікування щодо майбутньої ділової активності;
- імпорт будівельних матеріалів.

Економічні показники розвитку підприємств будівництва ілюструються обсягами будівництва та прибутком підприємств. Так, незважаючи на військову агресію обсяги будівельних робіт демонструють зростання (рис. 2.2).



	6/2023	6/2024	6/2025
Курс, грн/дол.	36,57	39,85	41,64
		9,0%	4,5%

Джерела: Портал Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва; Дані Державної служби статистики; НБУ; оцінка Pro-Consulting

Рис. 2.2. Динаміка обсягів будівельних робіт, млрд.грн.[27]

Динаміка будівництва має яскраво виражений регіональний характер. Так, на сході країни та в центрі темпи нового будівництва утримуються на низькому рівні, а на заході зявляються нові житлові комплекси та комерційні об'єкти. Внутрішня міграція призвела до збільшення попиту на квартири в західних регіонах та до зростання цін на нерухомість (рис. 2.3).

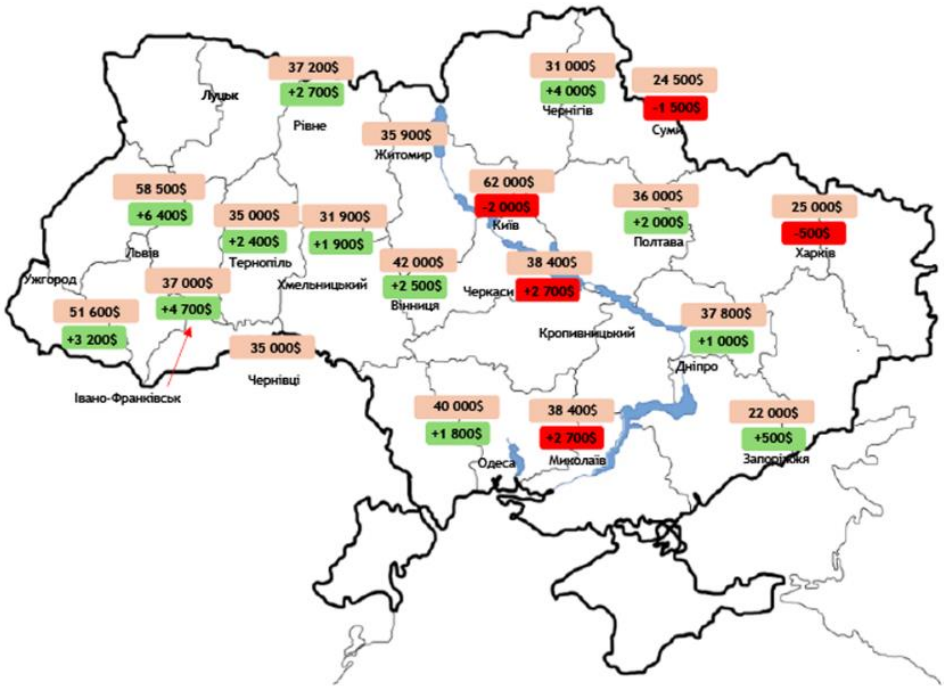


Рис. 2.3. Середня вартість однокімнатної квартири, у.о. [7]

Крім житлової забудови будуються виробничо-логістичні обєкти, зокрема індустріальна інфраструктура у вигляді логістичних хабів, складів та виробництва. Щорічний приріст такого будівництва тримається на рівні 10-15%.

Є певна потреба в офісних приміщеннях, рівень вакантності яких на сьогодні складає в середньому 25%. Більшість компаній призупинили скорочення персоналу та розглядають можливість переукладання договорів оренди або оптимізації офісних приміщень шляхом переїзду. Потреба в розширенні офісних площ в структурі угод оренди складає не більше 6% (проти переїздів 55% та переукладання договорів 17%). Деякі компанії пішли шляхом номінального збереження офісів (сплачується орендна плата та інші супутні витрати, зберігається відвідуваність персоналу на рівні 15- 50%), оскільки переїзд пов'язують з надмірно високими витратами.

Якщо розглянути попит на комерційну нерухомість, то найбільшу динаміку показують IT та комунікації (+51%), рис. 2.4.



Рис. 2.4. Динаміка попиту на комерційну нерухомість за бізнес-сферами [7]

Можна припустити, що темпи будівництва будуть тільки збільшуватися, оскільки портфелі замовлень будівельних компаній сформовані на півроку вперед та відзначаються певною сталістю (рис. 2.5).

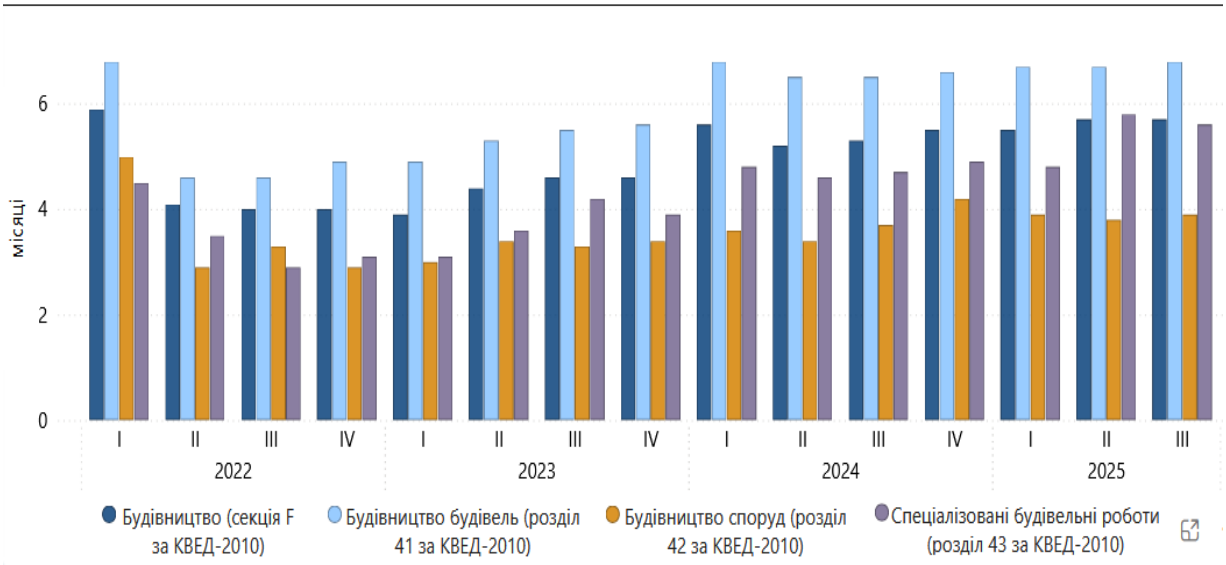


Рис. 2.5. Забезпеченість замовленнями будівельних підприємств, міс.[27]

Слід зазначити, що зростання періоду забезпеченості замовленнями рівно як і замовлення довгострокових проектів є найважливішими факторами підтримки будівництва в сучасних умовах.

Що стосується загальної прибутковості будівельних підприємств, то сумарні результати роботи забудовників не є позитивними (рис. 2.6).

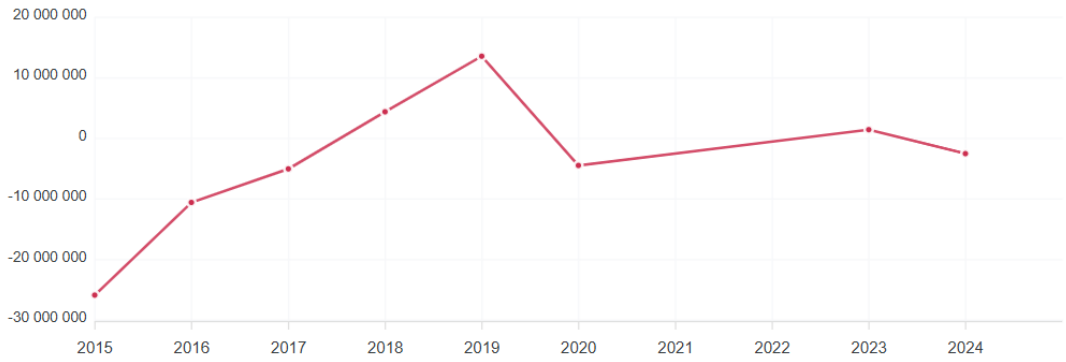


Рис. 2.6. Динаміка чистого прибутку будівельних компаній у 2015-2024 рр., грн. [20]

Величина рентабельності операційної діяльності скоротилася за останній рік з 3,7% до 2.1% (рис. 2.7)

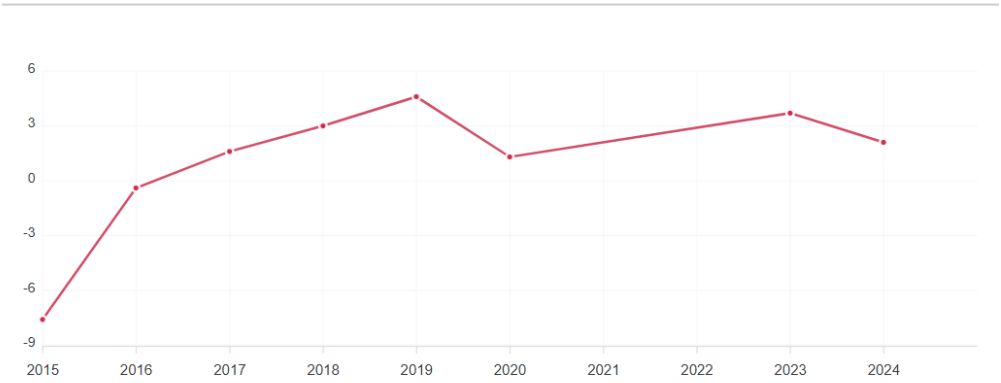


Рис. 2.7. Динаміка рентабельності операційної діяльності будівельних компаній у 2015-2024 рр., грн. [20]

Бізнес-середовище будівельних підприємств варто почати вивчати з дослідження їх кількості та її динаміки. Так, в 2022 р. кількість будівельних підприємств скоротилася з 31500 до 21574 од. або на 32% (рис. 2.8), що є результатом повномасштабного вторгнення, логістичних проблем тощо. Проте в 2023 р. їх кількість вже зросла до 24798 од. або майже на 15%, а в 2024 р. – скоротилася знову до 23734 або на 4%.

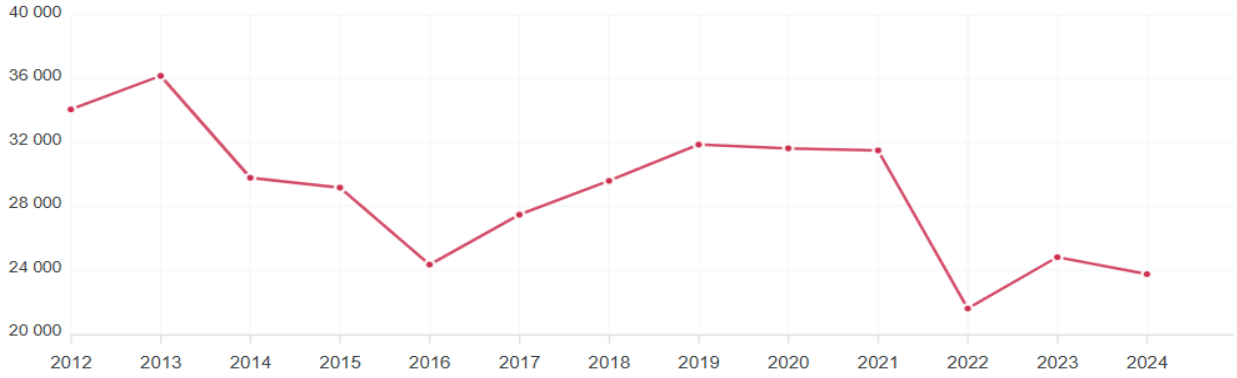
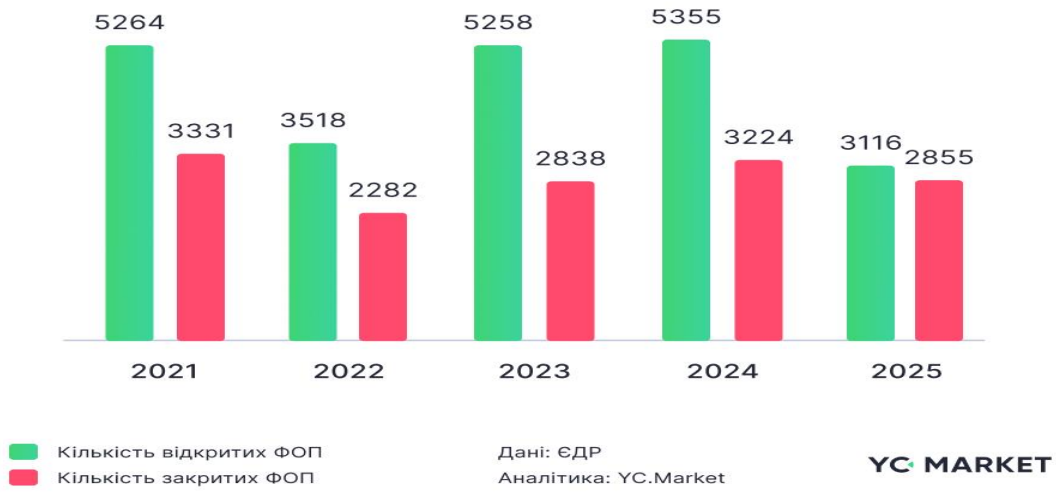


Рис. 2.8. Динаміка кількості будівельних підприємств, од. [20]

Що стосується динаміки кількості підприємств в розрізі їх розміру, то в 2024 р. кількість великих підприємств зросла з 7 до 8 од. (+14,3%), кількість середніх підприємств зменшилася з 615 до 592 (-3,7%). Кількість малих підприємств також скоротилася з 24176 до 23134 од. (-4,3%).

Загалом за часи повномасштабного вторгнення кількість відкритих ФОПів у секторі «Забудовники» перевищувала кількість закритих. Виключенням став 2025 р., коли кількість відкритих та закритих ФОПів-забудовників майже зрівнялася (рис. 2.9).



** дані приведені за перше півріччя 2025 р.*

Рис. 2.9. Кількість відкритих та закритих ФОПів-забудовників [5]

Відзначимо, що з 2023 р. триває процес відновлення після спаду, пов’язаного з повномасштабним вторгненням, що свідчить про адаптацію будівельного бізнесу

до війни, початок процесів відновлення в постраждалих регіонах. В 2024 р. ринок будівництва залишався стабільним, а динаміка першого півріччя 2025 р. вказує на помітне пожвавлення ринку.

Найбільша кількість ФОПів-забудовників знаходиться в таких регіонах – м. Київ та область, Львівська та Дніпропетровська область (рис. 2.10).

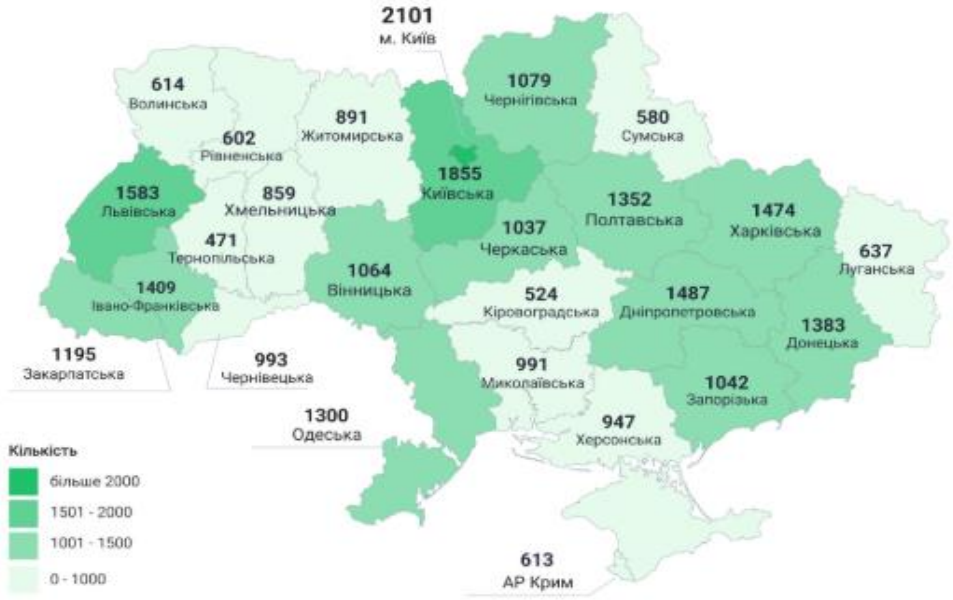


Рис. 2.10. Розподіл ФОП-забудовників за регіонами [5]

Концентрацію в даних регіонах пов’язують з тим, що Київ та область є центром великого обсягу ремонтів та великої кількості замовлень. У Львові активно розвивається житлове будівництво, а у Дніпрі - потужна промислова база та багато інфраструктурних проектів.

Незважаючи на достатньо велику кількість забудовників на ринку на ньому склався топ-10 лідерів за обсягами доходів та прибутку, які в 2025 р. заробили понад 49 млрд. грн. доходу (+41% порівняно до 2023 р.). Прибуток лідерів збільшився на 60% та склав 3,09 млрд. грн. (рис. 2.11)

Загалом ринок можна розглядати як висококонцентрований, оскільки 75% всіх грошових надходжень (36,9 млрд. грн.) припадає на п’ять компаній, що спеціалізуються на дорожньому будівництві. Ще чотири компанії одночасно працюють в житловому та нежитловому будівництві та генерують більше 20% доходів. Одна компанія займається розвідувальним бурінням.

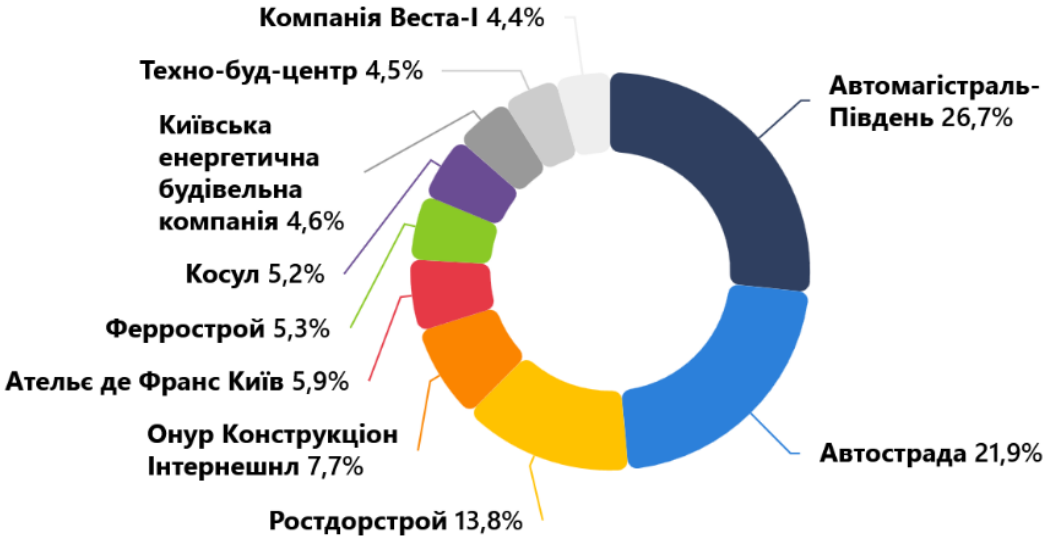


Рис. 2.11. ТОП 10 компаній у сфері будівництва за рівнем доходу [27]

Як можна побачити, три будівельні компанії контролюють 62,4% ринку. Прибуток великих будівельних компаній вимірюється мільйонами грн (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Прибуток великих будівельних компаній в 2025 р. [27]

Назва будівельної компанії	Місце	Власник	Дохід, млрд. грн.	Прибуток, млн. грн.
Автомагістраль-Південь	Одеса	О. Бойко	13,2	1360
Автострада	Вінниця	М. Шкіль	10,8	74,6
Ростдорстрой	Одеса	Є. Коновалов та Ю. Шумахер	6,85	35,3
Онур Конструкціон Інтернешнл	Львів	Четінджевіз О., Четінджевіз І.	3,82	418
Ательє де Франс	Київ	Куртуа А., Куртуа Ф., Куртуа М.	2,9	44
Ферростройй	Полтавщина	Калініченко С.	2,62	298
Косул	Київ	Р.Ахметов	2,6	758,8
Київська енергетична будівельна компанія	Київ	В. Випирайло	2,3	16,9
Техно-буд-центр	Тернопіль	Ярема А., Ханін Ю.	2,2	26
Веста-І	Київ	Карімі Асолат Ісматзода	2,2	-1,9

Можна побачити, що лише одна компанія з топ-10 отримала збиток.

Ціни на будівельні матеріали суттєво збільшилися від початку військової агресії (рис. 2.12).

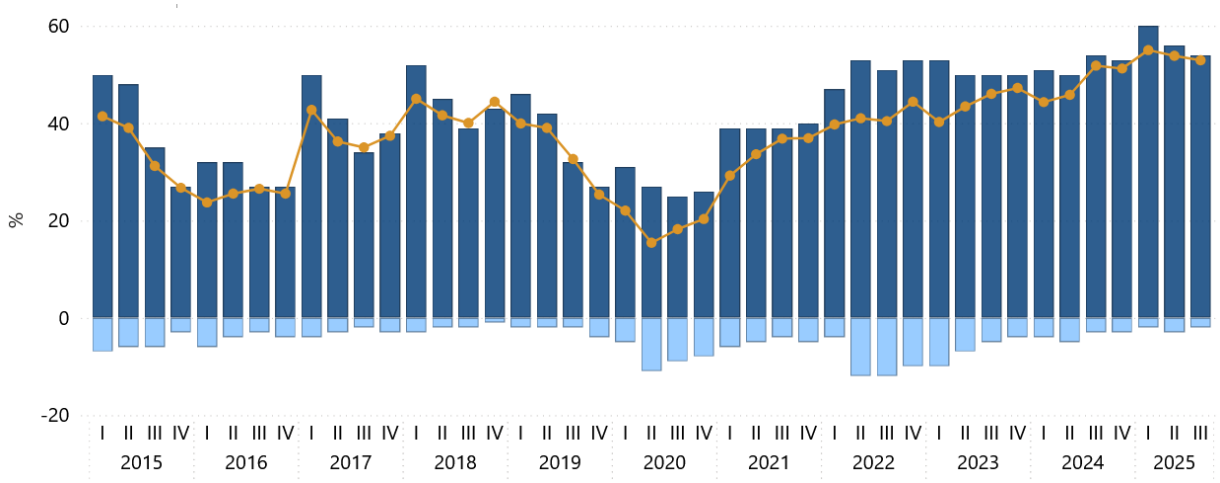


Рис. 2.12. Темп росту цін на будівельні матеріали, % [27]

Як можна побачити зростання цін на будівельні матеріали тримається на рівні 50-60% останні роки. Це пов'язано з рядом причин, зокрема з інфляцією та здороженням матеріалів від постачальників (виробників), а також новими стандартами та вимогами в сфері енергоефективності та безпеки, що призводить до зростання витрат окремо на 20-30%. Ситуація ускладнилася тим, що частина будівельних матеріалів раніше завозилася з росії та белорусі, зокрема скло, бітум, металопрокат, сендвіч-панелі тощо. З початку повномасштабного вторгнення поставки було перепрофільовано з цих країн на ЄС та Туреччину. Оскільки доставка через порт з початку війни була проблематична (неможлива), більшість матеріалів ввозиться з Румунії, що також збільшує їх вартість. Частково логістика будівельних матеріалів була спрямована через Польщу, а блокування кордонів польськими та словацькими перевізниками спричинило збільшення цін і термінів поставки імпортних будівельних матеріалів.

Очікування щодо майбутньої ділової активності мають тенденцію на позитивні зміни. Так, на сьогодні 32,6% будівельників зазначають, що поточний обсяг замовлень є недостатнім, ще 67,4% опитаних оцінюють обсяг замовлень як нормальний для сезону. За останній квартал індикатор ділової впевненості збільшився на 2,5% (рис. 2.13).

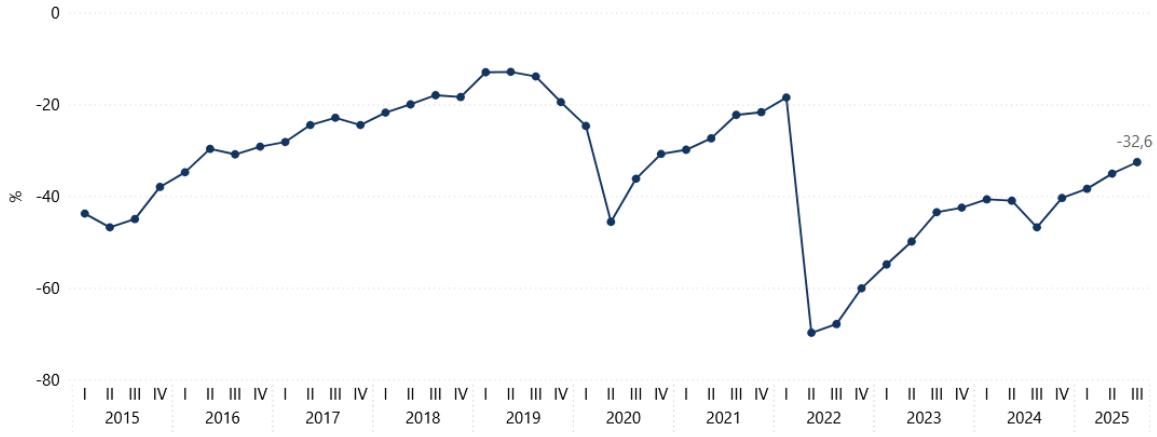


Рис. 2.13. Індикатор ділової впевненості будівельних підприємств, % [7]

Слід зазначити, що на початок 2022 р. очікування забудовників були набагато гірше (приблизно 70% будівельних компаній вказували на недостатність замовлень).

Що стосується імпорту будівельних матеріалів, то найбільш критична ситуація (відсутність власного виробництва) з таких матеріалів як щит ЕТР та скло (рис. 2.14).

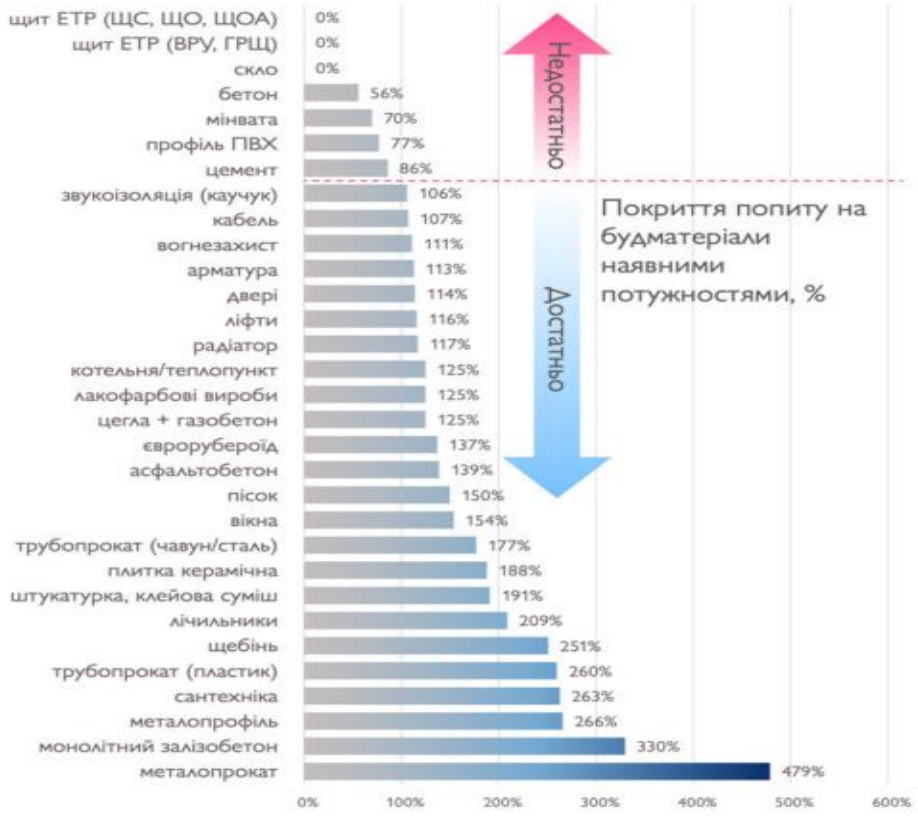


Рис. 2.14. Оцінка потужностей з виробництва основних будівельних матеріалів для покриття попиту на етапі відбудови країни [29]

Також недостатньо виробляється бетону, мінеральної вати, є нестача профілю ПВХ та цементу.

Соціальні фактори зовнішнього середовища відокремлюються у складі:

- міграція населення в країні;
- кількість працівників на будівельних підприємствах;
- зростання вимог споживачів щодо підвищення енергоефективності;
- динаміка заробітних плат в будівництві;
- вплив кризових умов на поведінку споживачів.

Міграція населення в країні активізувалася від початку повномасштабного вторгнення. На сьогодні кількість українців за кордоном оцінюється на рівні 6-7 млн. осіб (рис. 2.15).

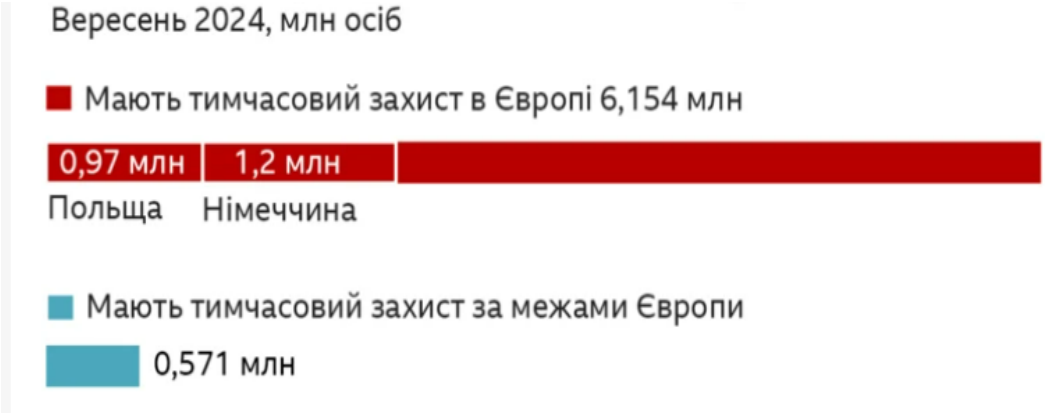


Рис. 2.15. Кількість українських мігрантів закордоном, млн. осіб [11]

Найбільшу кількість українців прийняла Німеччина (1,2 млн. осіб), Польща (970 тис. осіб) та Чехія (380 тис. осіб). У 2025 р., коли дозволили виїзд чоловікам 18-24 років, з країни виїхало ще 500 тис. осіб.

Кількість працівників на будівельних підприємствах змінювалася нерівномірно в період 2010-2020 рр., проте роки початку війни (2014 р. та 2022 р.) охарактеризувалися масштабним скороченням чисельності будівельників на 20,3% та 25,27% відповідно (табл. 2.3) у зв'язку з замороженням будівельних робіт. Останні роки чисельність будівельників також має тенденцію до скорочення, але це скоріше є наслідком повномасштабного вторгнення, зокрема мобілізації в ЗСУ, міграційних процесів тощо.

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності будівельників, зайнятих у виробництві, чол.[20]

Рік	Чисельність зайнятих у будівництві, осіб	Темп росту абс., чол	Темп росту відносний, %
2010	523979	-	-
2011	467487	-56492	89,22
2012	439838	-27649	94,09
2013	399581	-40257	90,85
2014	318477	-81104	79,70
2015	282458	-36019	88,69
2016	283976	1518	100,54
2017	293639	9663	103,40
2018	312251	18612	106,34
2019	344484	32233	110,32
2020	329095	-15389	95,53
2021	349775	20680	106,28
2022	261387	-88388	74,73
2023	241800	-19587	92,51
2024	239056	-2744	98,87

Якщо проаналізувати результати опитування роботодавців-забудовників, то проблему забезпеченості кадрами вони називають одною з самих суттєвих в роботі будівельних компаній. На сьогодні забудовниками очікується нестача будівельного персоналу в 18,2% (рис. 2.16).

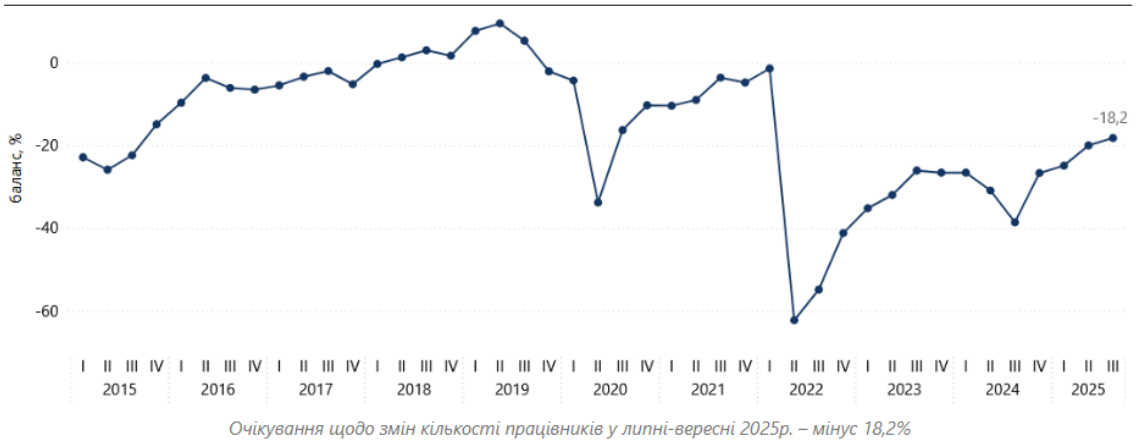


Рис. 2.16. Очікування зміни кількості працівників на будівельних підприємствах, % [27]

В 2025 р. загальна нестача будівельного персоналу склала 150 тис. осіб, що гальмує відновлення інфраструктури та підвищує вартість будівництва [33].

Відчувається брак робітників практично всіх спеціальностей. Нині на вагу золота досвідчені монолітники, електрики, сантехніки, фахівці з фасадних робіт і машиністи спеціалізованої будівельної техніки.

Зростання вимог споживачів щодо підвищення енергоефективності відбувається на тлі постійних обстрілів енергосистеми та загального старіння житлового фонду (рис. 2.17).

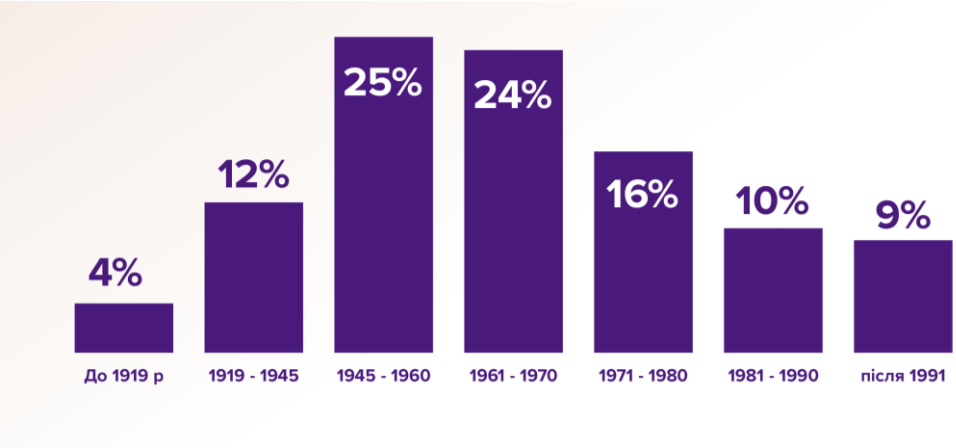


Рис. 2.17. Структура житлового фонду за роком будівництва, % [17]

На сьогодні понад 85% житлового фонду зведено до 2002 р., тобто фізично зношено та має низьку енергоефективність. Середнє енергоспоживання перевищує європейські показники на 30-50%, головним чином втрачаючи тепло через огороджувальні конструкції будівель та неефективну роботу мереж. Споживачі, що купують квартири в новобудовах, звертають увагу на їх енергонезалежність. За даними Київтеплоенерго від листопада 2025, столичні енергоефективні будинки платять на 20-40% менше за опалення (11-16 грн./м).

Динаміка заробітних плат в будівництві є зростаючою (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка середньомісячної зарплати в будівництві, грн. [20]

Рік	Зарплата в Україні середня, грн.	Зарплата в будівництві середня, грн.	У % від середньої зарплати в Україні
2020	12776	10849	84,92
2021	15254	12163	79,74
2022	16477	10269	62,32
2023	19231	14925	77,61
2024	24153	19448	80,52
2025	26345	23414	88,87

Вона звісно не дотягує до середньомісячної зарплати в Україні, проте динаміка з 2022 р. є зростаючою. Так, в 2022 р. зарплата в будівництві складала 62,32% від середньої в Україні, а в 2025 р. вже зросла до 88,87%. Подібна тенденція пов'язана з нестачею кваліфікованого персоналу в будівництві.

Вплив кризових умов на поведінку споживачів: через нестабільність політико-економічної ситуації попит на будівлі (комерційні та некомерційні) залишається невизначеним, проте чітку тенденцію зростання має попит на відновлення житла. В прифронтових регіонах падіння обсягів будівництва склало майже 90%, центральна частина – зменшення до 70%, а на заході будівництво зросло на 15%, що пов'язано з релокацією бізнесу та внутрішньо переміщених осіб, а також активним розвитком курортної нерухомості у Карпатах. Сьогодні затребуваними є об'єкти швидкого будівництва (у т.ч. виробництво модульних будинків), відновлення об'єктів після обстрілів, модернізація та облаштування укритій. Покупці віддають перевагу безпеці, енергоефективності та готовим об'єктам, що підсилює популярність житла у безпечних регіонах та на вторинному ринку.

Серед технологічних факторів зовнішнього середовища нами розглянуто:

- інвестування в інфраструктурні об'єкти;
- застосування нових технологій;
- впровадження стійких будівельних практик;
- сертифікація за стандартами LEED і BREEAM;
- автоматизація в будівництві.

Інвестування в інфраструктурні об'єкти є одним з способів стимулювання зростання будівництва. Відновлення зруйнованих доріг, мостів, залізничних шляхів та об'єктів енергетики є одним з основних напрямків фінансування, пріоритетність якого розуміється державою. Частково інвестиції надходять від ЄС та міжнародних організацій, частково – фінансуються державним коштом. Найбільший обсяг фінансування та відповідно позитивну динаміку має інвестування в будівництво інженерних споруд (рис. 2.18), проте їх величина поки ще відповідає 2018 р. (не вийшла на величину довоєнного 2021 р.)



Рис. 2.18. Динаміка вкладень у будівництво за його видами, млрд.у.о. [15]

При цьому серед інфраструктурних об’єктів найбільш затребуваними (частіше будуються) є автостради, споруди гірнодобувних та енергетичних підприємств (рис. 2.19).



Рис. 2.19. Структура будівництва інженерних споруд, % [15]

Застосування нових технологій в будівництві є достатньо актуальним, оскільки дефіцит кадрів, що суттєво здорожує готові об’єкти, призвів до більш широкого впровадження технології швидкого будівництва, які потребують мінімальної кількості робітників. Наприклад, зведення будинків із сендвіч-панелей потребує меншої кількості спеціалістів, ніж при будівництві зі штучних матеріалів. Ключовими трендами є BIM-моделювання, 3D-друк будівель, модульне будівництво, що забезпечує високу енергоефективність та точність робіт.

Впровадження стійких будівельних практик пов’язано з використанням екологічних матеріалів, технологій енергозбереження та відновлюваних джерел енергії, що стає обов'язковим для більшості нових проектів. Наприклад, самовідновлювальний бетон має в основі синтетичний лишайник, створений на базі симбіозу ціанобактерій і нитчастих грибів, здатних функціонувати виключно завдяки сонячному світлу, повітрю і воді. Він здатний самостійно відновлювати (герметизувати) тріщини, що з’являються, і в такий спосіб відновлювати структуру матеріалу зсередини. Ще одною будівельною практикою є використання сонячних панелей та систем розумного регулювання для створення екологічних будинків з мінімальним енергоспоживанням.

Сертифікація за стандартами LEED і BREEAM (американський та британський варіанти) передбачає оцінювання «зелених» будівель, що дозволяє підтвердити їх енергоефективність, екологічність та комфорт. Перший з них фокусується на енерго- та водоспоживанні, а другий - охоплює ширший спектр екологічних факторів. В Україні така сертифікація поки ще розвивається повільно, проте вже є об’єкти з такими сертифікатами (адміністративні будівлі UNIT.City, Shell, посольства США, декілька бізнес-центрів, ТРЦ ти житлові комплекси).

Автоматизація в будівництві стосується підготовки та заповнення документів (адміністративна автоматизація), застосування ERP та CRM-систем, що планують бухоблік, закупки та управління персоналом. Ще одним напрямком автоматизації є цифрове управління проектами (BIM). Інформаційне моделювання будівель (BIM) буде інтегроване з процесами фінансового планування, логістики та експлуатації об’єктів, що дозволить здійснювати прогнозування витрат, мінімізувати помилки ще на етапі проектування та підвищити ефективність контролю за дотриманням строків будівництва. Роботизовані системи та автоматизоване обладнання дедалі частіше використовуються на будівельних майданчиках, зменшуючи вплив людського фактору та підвищуючи точність виконання робіт [5].

Зведемо розглянуті фактори до аналітичної таблиці та оцінимо їх вплив на діяльність будівельних підприємств.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз ринку будівельних послуг України

Фактори	Пояснення дії фактору	Оцінка	Питома вага	Загальна оцінка
політичні				
військова агресія проти України;	Повномасштабне вторгнення призвело до руйнувань щонайменше 213,3 тис. будівель із загальною площею 138,4 млн. кв.м. станом на 2024 р., серед яких найбільше постраждав житловий сектор	-3	0,3	-0,9
державна підтримка будівельних підприємств;	Державна підтримка будівельних підприємств полягає в розвитку програм «єВідновлення», «єОселя», грантовій підтримці	+1	0,2	0,2
спрощення державою умов роботи будівельних підприємств;	Спрощення державою умов роботи будівельних підприємств лежить в площині цифровізації частини процесів. Електрона система Єдиної державної системи у сфері будівництва активно розвивається протягом останніх 5 років.	+1	0,2	0,2
податкова політика;	Податки для будівельних підприємств сплачуються на загальній підставі, проте запроваджено податкові пільги для проектів з енергоефективності та будівництва доступного житла. Підприємства, що беруть участь у державних і міжнародних проектах з відбудови, мають спеціальні умови оподаткування	+1	0,15	0,15
законодавство в сфері будівництва.	Позитивною є тенденція підвищення уваги до безпеки людей та покращення енергоефективності будівель, прийнято відповідні закони	+1	0,15	0,15
всього			1	-0,2
економічні				
економічні показники розвитку будівельних підприємств;	Обсяги будівельних робіт демонструють зростання, але динаміка будівництва має виражений регіональний характер. Портфелі замовлень компаній сформовані на півроку вперед та відзначаються певною сталістю. Величина рентабельності операційної діяльності скоротилася за останній рік з 3,7% до 2.1%	+1	0,2	0,2
бізнес-середовище будівельних підприємств;	Незважаючи на велику кількість забудовників на ринку на ньому склався топ-10 лідерів за обсягами доходів та прибутку, які в 2025 р. заробили понад 49 млрд. грн. доходу. Ринок можна розглядати як висококонцентрований, оскільки 75% всіх грошових надходжень (36,9 млрд. грн.) припадає на п’ять компаній	-1	0,2	-0,2
ціни на будівельні матеріали;	Ціни на будівельні матеріали суттєво збільшилися (вдвічі), що пов’язано з інфляцією та здороженням матеріалів від виробників, новими стандартами та вимогами в сфері енергоефективності та безпеки, що призводить до зростання витрат окремо на 20-30%.	-3	0,25	-0,75
очікування щодо майбутньої ділової активності;	Очікування щодо майбутньої ділової активності мають тенденцію на позитивні зміни. За останній квартал індикатор ділової впевненості збільшився на 2,5%	+1	0,15	0,15

імпорт будівельних матеріалів.	Щодо імпорту будівельних матеріалів, то найбільш критична ситуація (відсутність власного виробництва) з таких матеріалів як щит ЕТР та скло	-1	0,2	-0,2
всього			1	-0,8
соціальні				
міграція населення в країні;	Міграція населення в країні активізувалася від початку повномасштабного вторгнення. На сьогодні кількість українців за кордоном оцінюється на рівні 6-7 млн. осіб	-3	0,25	-0,75
кількість працівників на будівельних підприємствах;	В 2025 р. загальна нестача будівельного персоналу склала 150 тис. осіб, що гальмує відновлення інфраструктури та підвищує вартість будівництва Відчувається брак робітників практично всіх спеціальностей	-3	0,25	-0,75
зростання вимог споживачів щодо підвищення енергоефективності;	На сьогодні понад 85% житлового фонду зведено до 2002 р., тобто фізично зношено та має низьку енергоефективність Зростання вимог споживачів щодо підвищення енергоефективності відбувається на тлі постійних обстрілів енергосистеми та старіння житлового фонду	+1	0,1	0,1
динаміка заробітних плат в будівництві;	Динаміка заробітних плат в будівництві є зростаючою, що пов’язане з нестачею кваліфікованого персоналу в будівництві.	-1	0,2	-0,2
вплив кризових умов на поведінку споживачів.	Через нестабільність політико-економічної ситуації попит на будівлі залишається невизначеним, проте чітку тенденцію зростання має попит на відновлення житла. Затребуваними є об’єкти швидкого будівництва, відновлення об’єктів після обстрілів, модернізація та облаштування укритій.	+1	0,2	0,2
всього			1	-1,4
технологічні				
інвестування в інфраструктурні об’єкти;	Відновлення зруйнованих доріг, мостів, залізничних шляхів та об’єктів енергетики є одним з основних напрямків фінансування, пріоритетність якого розуміється державою	+2	0,2	0,2
застосування нових технологій;	Впроваджуються технології швидкого будівництва, які потребують мінімальної кількості робітників. Ключовими трендами є BIM-моделювання, 3D-друк будівель, модульне будівництво	+1	0,25	0,25
впровадження стійких будівельних практик;	Пов’язано з використанням екологічних матеріалів, технологій енергозбереження та відновлюваних джерел енергії, що стає обов'язковим для більшості нових проектів	+2	0,25	0,5
сертифікація за стандартами LEED і BREEAM;	Сертифікація за стандартами LEED і BREEAM передбачає оцінювання «зелених» будівель, що дозволяє підтвердити їх енергоефективність, екологічність та комфорт. В Україні така сертифікація поки ще розвивається повільно	+1	0,1	0,1
автоматизація в будівництві.	Автоматизація в будівництві стосується підготовки та заповнення документів, застосування ERP та CRM-систем, цифрового управління проектами	+1	0,2	0,2
всього			1	1,25

Як можна побачити більшість факторів зовнішнього середовища мають негативний вплив на діяльність будівельних підприємств, а саме політичні, соціальні та економічні. Суттєво вплинуло повномасштабне вторгнення, яке з одного боку принесло невизначеність в діяльність забудовників, потребу регіональної локалізації, підвищило вимоги до безпеки будівель, а з іншого боку стимулювало попит на відновлення об’єктів будівництва. Негативним чином на діяльність будівельних підприємств вплинули мобілізаційні та міграційні процеси, що призвело до суттєвої нестачі будівельного персоналу. Позитивним фактором розвитку підприємств ринку є застосування нових будівельних технологій та стійких будівельних практик, що дозволяють скоротити терміни виробництва, підвищити енергоефективність та безпеку будівель.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Чорномортрансбуд»

Юридична особа ТОВ "Чорномортрансбуд" була зареєстрована 05.04.2007 з розміром статутного капіталу 25,05 млн. грн. Зареєстровано в Подільському районі, Одеська обл., село Гольма, вулиця Шевченка Т. Г., 100. Основним видом діяльності підприємства є підготовчі роботи на будівельному майданчику. Додатковими видами діяльності є добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю, розроблення кар'єрів, будівництво житлових і нежитлових будівель, доріг і автострад, знесення, електромонтажні роботи, технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, вантажний автомобільний транспорт, транспортне оброблення вантажів. Згідно статуту керівником підприємства є Терлецький Юрій Володимирович, а власником - Колопенюк Євгеній Іванович.

Аналіз структури доходів підприємства дозволив визначити, що основними його джерелами є добування каменю, вапняку тощо, розроблення кар’єрів та підготовчі роботи на будівельному майданчику (в сумі більше 60% доходів). Також підприємство веде будівництво (18% доходу) та здійснює вантажні перевезення (14% доходу), див. рис. 2.20.

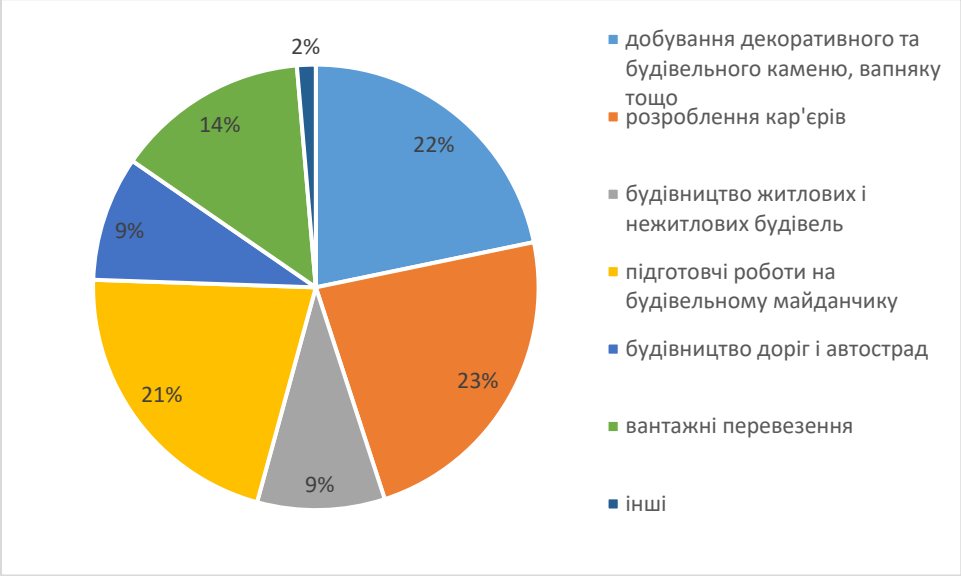


Рис. 2.20. Структура доходів підприємства за видами послуг, %

Проаналізуємо основні показники діяльності підприємства за останні три роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні показники діяльності ТОВ "Чорномортрансбуд"

Показники	2023	2024	2025	Темп росту, 2024/2023, %	Темп росту, 2025/2024, %
Чистий дохід, млн.грн.	148,67	162,52	207,38	109,32	127,60
Повна собівартість, млн.грн.	142,67	156,65	200,42	109,80	127,94
Валовий прибуток, млн.грн.	6	5,87	6,96	97,83	118,57
Фінансовий результат від операційної діяльності, млн.грн.	4,05	3,93	4,68	97,04	119,08
Чистий прибуток, млн.грн.	3,42	3,31	3,82	96,78	115,41
Плановий фонд зарплати, млн.грн.	6,82	6,94	8,61	101,76	124,06
Чисельність, чол.	93	84	81	90,32	96,43
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.	6111,11	6884,92	8858,02	112,66	128,66
Середньорічна вартість основних фондів, млн.грн.	5,09	21,43	38,57	421,02	179,98
Середньорічна вартість оборотних засобів, млн.грн.	17,58	26,84	31,55	152,67	117,55
Дебіторська заборгованість, млн.грн.	16,03	32,32	17,73	201,62	54,86
Власний капітал, млн.грн.	18,05	31,58	33,2	174,96	105,13
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	1598,60	1934,76	2560,25	121,03	132,33

Зазначимо, що з 2023 р. підприємство збільшило дохід від реалізації на 9,3% в 2024 р. та 27,6% в 2025 р. Повна собівартість зростає ненабагато більшими темпами (9,8% в 2024 р. та 27,94% в 2025 р.). Динаміка валового прибутку не є сталою: в 2024 р. він зменшився на 2,17%, а в 2025 р. збільшився на 18,57%. Схожу тенденцію демонструють фінансовий результат від операційної діяльності та чистий прибуток.

Плановий фонд зарплати також зростав в 2024-2025 рр. на 1,76% в 2024 р. та найбільш суттєво – на 24,06% в 2025 р. Чисельність будівельного персоналу навпаки два роки скорочувалася, що відбиває загальну ринкову тенденцію нестачі персоналу. Поєднання цих двох факторів визначає динаміку середньомісячної зарплати одного працівника (12,66% та 28,66% в 2024 та 2025 р. відповідно).

Також підприємство нарощує вартість основних та оборотних засобів на 79,98% та 17,55% в 2025 р. відповідно. Динаміка дебіторської заборгованості за три роки була нестабільна (вдвічі зросла в 2024 р. та скоротилася вполовину в 2025 р.). Також зростав власний капітал на 74,96% в 2024 р. та 5,13% в 2025 р. Збільшення доходу від реалізації при одночасному скороченні чисельності робітників визначало зростання продуктивності праці на 21,03% в 2024 р. та 32,33% відповідно.

Проаналізуємо фінансовий стан підприємства за показниками

- аналіз короткострокової ліквідності;
- аналіз довгострокової платоспроможності (фінансової стійкості).
- аналіз рентабельності та ефективності використання активів підприємства.

Для аналізу короткострокової ліквідності нами було розраховано показники:

- коефіцієнт поточної ліквідності;
- коефіцієнт термінової ліквідності;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) є відношенням оборотних активів (ОА) до поточних зобов’язань підприємства (ПЗ):

$$Кпл = ОА/ПЗ \quad (2.1)$$

Величина даного коефіцієнта рекомендовано повинна бути більшою за 0,5, відповідно підприємство буде мати достатньо оборотних активів для ліквідації власних боргових зобов'язань.

Визначимо даний показник за 2025 р.

Кпл = 27436/31786 = 0,86

Коефіцієнт термінової ліквідності (Ктл) розраховуємо відношенням оборотних активів (ОА) за винятком запасів (З) до суми поточних зобов'язань (ПЗ):

Ктл = (ОА – З)/ ПЗ (2.2)

Даний показник рекомендовано повинен перевищувати 0,8.

Визначимо даний показник у 2025 р.

Ктл = (27436-6284)/31786 = 0,67

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабл) визначають шляхом відношення суми грошових коштів (ГК) та їх еквівалентів до величини поточних зобов'язань (ПЗ):

Кабл = ГП/ПЗ (2.3)

Рекомендовано, щоб показник абсолютної ліквідності за нормальних умов був більшим за 0,25.

Визначимо даний показник у 2025 р.

Кал = 1902/ 31786 = 0,06

Наступним кроком ми проведемо аналіз довгострокової платоспроможності (фінансової стійкості) за показниками:

- Коефіцієнт фінансової стійкості;
- Коефіцієнт власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості (Кфс) визначається шляхом віднесення позикового капіталу (довгострокові та поточні зобов'язання) до власного капіталу (ВК).

Кфс = (ДЗ + ПЗ) /ВК (2.4)

де ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ПЗ – поточні зобов'язання;

ВК – власний капітал.

Значення цього показника не повинно перевищувати 0,5, інакше підприємство буде залежним від своїх кредиторів.

Визначимо даний показник за 2025 р.

Кфс = (2408+31786)/33201= 1,03

Коефіцієнт власного капіталу (Квк) розраховується відношенням суми власного капіталу (ВК) до загальної величини активів або валюти балансу (ВБ):

Квк = ВК /ВБ (2.5)

Визначимо даний показник за 2025 р.

Квк = 33201/67395 = 0,49

Даний показник характеризує частку власного капіталу в загальній сумі всіх засобів. Рекомендоване значення має бути більше 0,5.

Наступним є аналіз ефективності використання оборотних активів. Однойменний коефіцієнт демонструє швидкість перетворення коштів на грошову форму.

Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів розраховується як відношення об'єму продажу (ОП) до величини середньомісячної вартості оборотних активів (ОАср), який необхідно оцінити.

Коа = ОП / ОАср (2.6)

Визначимо даний показник за 2025 р.

Коа= 207,38/31,55= 0,44 обороту за рік

В якості показників прибутковості визначимо рентабельність сукупного капіталу та рентабельність власного капіталу.

Рентабельність сукупного капіталу ілюструє ефективність діяльності всього підприємства та розраховується як відношення операційного прибутку (ОПП) до валюти балансу (ВБ):

РСК = (ОПП / ВБ)*100 (2.7)

Визначимо даний показник за 2025 р.

РСК = 4,68/67,4 *100 = 6,94%

Рентабельність власного капіталу визначається відношенням чистого прибутку підприємства (ЧП) до вартості власного капіталу (ВК):

РВК = ЧП/ВК*100 (2.8)

Визначимо даний показник за 2025 р.

РВК = 3,82/33,2*100 = 11,51%.

Розраховані данні зведемо то таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Результати аналізу фінансового стану ТОВ "Чорномортрансбуд"

Показники	Нормативні значення	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+/-)	
					2024/ 2023	2025/ 2024
1.Показники короткострокової ліквідності:						
1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1	7,4	0,86	0,86	-6,54	0
1.2 Коефіцієнт термінової ліквідності	> 0,8	6,72	0,84	0,67	-5,88	-0,17
1.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,25	0,07	0,004	0,06	-0,066	0,056
2. Показники довгострокової платоспроможності						
2.1 Коефіцієнт фінансової стійкості	< 0,5	0,11	1,31	1,03	1,2	-0,28
2.2 Коефіцієнт власного капіталу	> 0,5	0,90	0,43	0,49	-0,47	0,06
3. Показники ефективності використання активів						
3. Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів, об.	Більше найкраще	8,46	6,06	6,57	-2,4	0,51
4. Показники рентабельності діяльності						
4.1 Рентабельність сукупного капіталу, %	>0	17,09	5,40	6,94	-11,69	1,54
4.2. Рентабельність власного капіталу, %	>0	18,95	10,48	11,51	-8,47	1,03

За результатами аналізу фінансового стану підприємства можна зазначити, що він не є сприятливим. Так, основні фінансові показники підприємства тільки в 2023 р. відповідали рекомендованим значенням (за виключенням показника абсолютної ліквідності). В 2024 та 2025 р. відбулося погіршення показників ліквідності та платоспроможності, що свідчить про посилення залежності підприємства від кредиторів. В 2024 р. також зменшилася оборотність оборотних активів та рентабельність сукупного та власного капіталу. Разом з тим слід відзначити наявність позитивної зміни всіх показників в 2025 р. (за винятком термінової ліквідності).

2.3. Встановлення основних проблем «муда» діяльності ТОВ "Чорномортрансбуд"

Встановлення напрямків розвитку підприємства тісно пов’язано з виявленням проблем його діяльності. Проблеми діяльності краще дослідити за допомогою виявлення втрат «муда» відповідно до концепції ощадливого виробництва (див. теоретичний розділ роботи).

Дослідимо, чи присутні на підприємстві такі «муда»: дефекти продукції; перевиробництво; зайві рухи; зайве транспортування, надлишкові запаси, черги, втрати надлишкової обробки виробів та нераціонального використання ресурсів (табл. 2.8).

Розглянемо їх більш детально. «Муда» дефектів для будівельних підприємств полягає у невідповідності проекту державним будівельним нормам (ДБН) або помилках в проекті. Такі помилки можуть виникнути при розбивці осей, підготовці основи на етапі підготовки будівельного майданчика, а також в результаті неправильного планування рельєфу. Виправлення дефектів обходиться дорого забудовникам, оскільки потребує додаткових будівельних матеріалів та праці фахівців для їх ліквідації. На підприємстві ТОВ "Чорномортрансбуд" даний вид «муда» відсутній.

«Муда» перевиробництва пов’язана з дотерміновим виконанням робіт, підготовкою території під будівництво, яка в реалії буде не потрібна, створення зайвих термінових споруд. Через даний вид «муда» підприємство витрачає зайві кошти. На підприємстві даний вид «муда» відсутній.

Зайві рухи: даний вид «муди» на будівельних підприємствах виникає, коли через нераціональну організацію праці робітників вони постійно шукають інструменти, хаотично переміщуючись по майданчику та й загалом вони не виконують свої функції чітко через відсутність стандартів робочого місця. Також зайві рухи виникають через невдале розташування робочих зон будівельного майданчика або його окремих елементів. Даний вид «муда» присутній на аналізованому підприємстві.

Таблиця 2.8

Види «відходів» / muda ТОВ "Чорномортрансбуд"

Види «відходів» / Muda у відповідності до концепції ощадливого управління	На будівельних підприємствах	На ТОВ "Чорномортрансбуд"
Дефекти продукції	невідповідність ДБН, проекту, помилки розбивки осей, підготовки основи, неправильне планування рельєфу	-
Перевиробництво	дотермінове виконання робіт, підготовка зайвої території під будмайданчик, створення зайвих термінових споруд	-
Зайві рухи	хаотичне переміщення робочих майданчиком, відсутність зони зберігання інструментів, невдале розташування робочих зон	невдале розташування робочих зон
Зайве транспортування	зайві переміщення будівельних матеріалів, ґрунтів, невдала організація складів та тимчасових доріг, підйом/спуск матеріалів без потреби	-
Надлишкові запаси	зайві запаси будівельних матеріалів, неналежне їх зберігання, закупка техніки, яка в подальшому не використовується	-
Черги /Очікування	очікування на матеріали, техніку та погодження, затримки через несвоєчасну передачу проектної документації	затримки через несвоєчасну передачу проектної документації
Надлишкова обробка	виконання робіт «з запасом якості», який замовник не вимагає, проведення подвійних перевірок, паперова бюрократія	-
Нераціональне використання ресурсів	ігнорування ідей майстрів та виконробів, відсутність навчання персоналу, формальний інструктаж працівників, формальний менеджмент	формальний інструктаж працівників в сфері організації робочого місця, часу та використання обладнання

«Муда» зайвого транспортування в забудовників пов’язана з нераціональним розміщенням будівельних матеріалів та їх неодноразовим переміщенням майданчиком, багаторазовим переміщенням ґрунту, а також з невдалою організацією складів та тимчасових доріг, повторними завезенням та вивезенням матеріалів, їх підйомом та спуском на новобудові без потреби. Даний вид «муда» на підприємстві відсутній.

Надлишкові запаси формуються при зайвих запасах будівельних матеріалів (у кількості більше потреби або без реальної потреби), закупках без графіків будівельних робіт, зберіганні запасів без належного захисту (і псування матеріалів як наслідок), закупках непотрібного обладнання.

«Муда» черг та очікувань на будівельних підприємствах виникає, коли робітники очікують на матеріали, техніку або погодження. Робітники простоюють через відсутність дозволів або погоджень, очікування підключення мереж та затримки через несвоєчасну передачу проектної документації. Останнє часто виникає через слабку координацію між замовником, проектувальниками та підрядником, що має місце на досліджуваному підприємстві.

Надлишкова обробка на будівельних підприємствах пов’язана з виконанням робіт «з запасом якості», який замовник не вимагає, а також проведенням подвійних перевірок (зокрема дублювання геодезичних вимірювань) та зайвою паперовою бюрократією. Ці втрати не створюють цінність для клієнта, проте збільшують витрати, а отже збільшують вартість проекту. Так, співвідношення «ціна/якість» в очах клієнта погіршується.

Нераціональне використання ресурсів стосується, головним чином, нереалізованого потенціалу персоналу, а саме ігнорування ідей майстрів та виконробів, відсутності навчання та залучення персоналу до планування майданчика, формального інструктажу без аналізу ризиків та формального менеджменту (без урахування здібностей керівного складу). На досліджуваному підприємстві вхідний інструктаж проводиться з наголосом лише на вимогах правил охорони праці та техніки безпеки. Проте формально проводиться інструктаж щодо ощадливого користування обладнанням та інструментами, щодо раціонального використання робочого простору та часу, підтримки робочого місця в належному вигляді тощо.

Розглянуті види втрат «муда» будівельного підприємства мають бути досліджені та в подальшому усунені для досягнення ним встановлених цілей розвитку.

2.4. Формування основних напрямків розвитку ТОВ "Чорномортрансбуд"

Для усунення виявлених недоліків діяльності «муда» підприємства нами пропонується впровадити японську методологію організації робочого простору «5S», що є фундаментом ощадливого будівництва. Її впровадження допомагає зменшити кількість нещасних випадків, скоротити зайві рухи, час на пошук інструментів та мінімізувати втрати матеріалів.

Підготовка будівельного майданчика (мобілізація) — це ідеальний момент для впровадження «5S». Якщо закласти ці принципи на етапі «пустого поля», підтримувати порядок під час активної фази буде значно легше.

Логічна схема з впровадження системи «5S» на етапі організації підготовки будівельного майданчику відображена на рис. 2.21. Надамо до неї пояснення.

Перше S - Seiri (Сортування) передбачає очищення території, зокрема видалення сміття, дерев, чагарників та залишків старих конструкцій. Для того, щоб не перевантажувати майданчик зайвими речами на нього завозиться лише те обладнання та матеріали, які будуть потрібні для поточного етапу робіт. Для помилково завезених вантажів або пошкоджених предметів пропонується створити зону «карантину», де вони будуть в доступності для розгляду та наступного вивезення.

Друге S - Seiton (Дотримання порядку) полягає в організації зонування майданчику та його логістики. Так, для кожного елемента майбутнього будівельного майданчику (складів матеріалів, місць розвантаження бетоновозів, стоянки техніки) знаходиться найбільш зручне місце. Відокремлюються шляхи руху для техніки та пішохідні зони. Для цього використовуються тимчасові огорожі та знаки. Встановлюються місця точок підключення електроенергії та водопостачання в місцях, до кабелі та шланги не будуть перетинати основні шляхи руху транспорту та персоналу, що мінімізує кількість нещасних випадків. Для організації роботи відповідно до S – Seiton доцільно використовувати метод системного планування, який дозволить на підставі якісних взаємозв’язків, сформованих експертами, визначити розміщення елементів майданчика.



Рис. 2.21. Логічна схема з впровадження системи «5S» на етапі організації підготовки будівельного майданчику

Третє S - Seiso (Чистота) полягає у підготовці до майбутнього будівництва шляхом створення інфраструктури для підтримки чистоти в перспективі. Для підтримки таких умов пункти мийки коліс встановлюють на виїзді з будівельного майданчика, щоб не виносити бруд за межі об'єкта. На контейнерному майданчику організовуються місця для роздільного збору побутового та будівельного сміття. Організується освітлення майданчика без темних зон, в яких зазвичай накопичується сміття.

Четверте S - Seiketsu (Стандартизація) припускає визначення правил поведінки на будівництві, зокрема встановлюються інформаційні щити щодо схем руху майданчиком (на в'їзді). Також проводиться візуалізація небезпечних зон на інформаційних щитах та на місцевості, як правило, шляхом фарбування в яскраві помітні кольори. Як приклад для нових бригад створюється стандарт побутівки – еталонного вагончика (як мають зберігатися засоби індивідуального захисту, ключі тощо) як приклад для нових бригад.

П'яте S - Shitsuke (Дисципліна) означає проведення навчання та інструктажу, тобто вбудовування системи «5 S» в діяльність підприємства. Здійснюється шляхом проведення інструктажу за системою «5 S» для кожного нового робітника саме на даному об'єкті. Розміщаються щити контролю стану території майданчика для візуалізації інформації «було / стало». Для проведення інструктажу рекомендуємо скористатися карткою стандартної роботи - візуальним документом, що розміщується безпосередньо на робочому місті та деталізує послідовність дій оператора, швидкість їх реалізації.

Найбільш проблемним на сучасному будівельному підприємстві є організація другого S - Seiton (Дотримання порядку), що пропонується робити як зонування майданчику за методом системного планування розміщення обладнання (SLP). Цей підхід використовується у ситуаціях, коли визначення та оцінювання якісних факторів, що впливають на вибір оптимального планування, є ускладненими в силу різних причин. Згідно з методикою SLP формується матриця взаємних зв'язків, яка характеризує рівень доцільності розміщення окремих елементів операційної системи відносно один одного. На її основі розробляється

схема взаємодії між елементами, що послідовно уточнюється та вдосконалюється до отримання прийнятного варіанта планування. Остаточне рішення щодо розміщення приймається з урахуванням планувальних і конструктивних особливостей будівлі. Вага оцінок ступеня близькості розміщення, що використовується в даному методі, виглядає так:

A – абсолютно необхідне близьке розміщення;

E – особливо важливе близьке розміщення;

I - важливе близьке розміщення;

O – переважно близьке розміщення;

U – неважливе розміщення;

X – небажане розміщення.

Виберемо спосіб розміщення об'єктів операційної системи, складемо для цього допоміжну таблицю (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

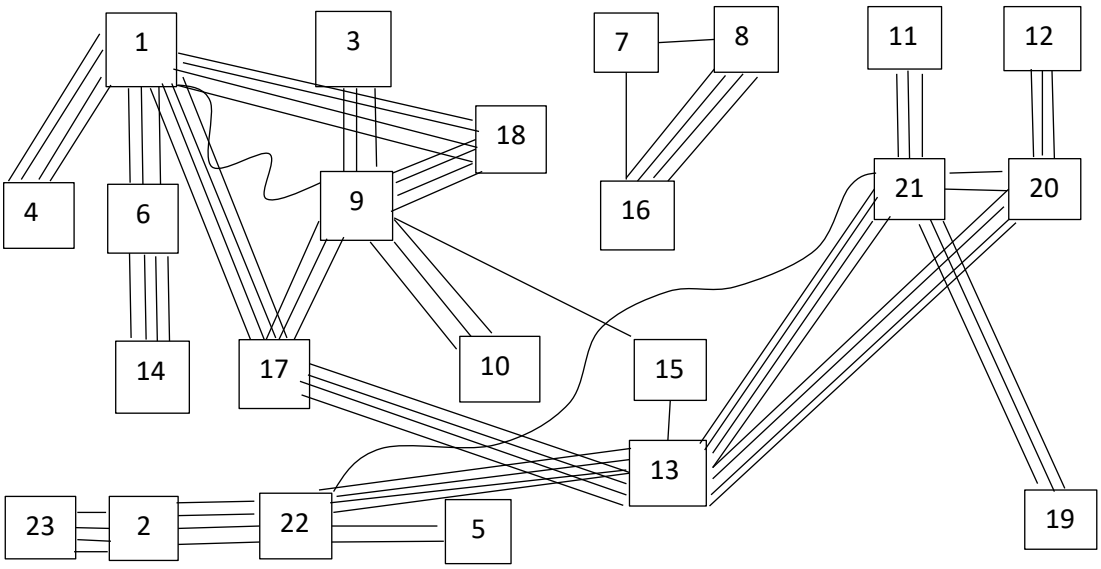
Допоміжна таблиця для виконання розміщення елементів будівельного майданчика

Зони будівельного майданчику	Сусідні зони будівельного майданчику	Сила зв’язку	Підстава для розміщення	Код підстави
Зона мийки коліс	виїзд з будівельного майданчику, точка підключення водопостачання	A	виробнича потреба	1
Зона збору побутового сміття	побутівки	E	сумісне використання одного і того ж простору	2
Зона збору будівельного сміття	будівельний об’єкт	A	виробнича потреба	1
Зона «карантину»	виїзд з будівельного майданчику	I	виробнича потреба	1
Склад	будівельний об’єкт	E	виробнича потреба	1
Майстерня	монтажний майданчик	O	сумісне використання одного і того ж простору	2
Монтажний майданчик	головний вимикач струму	A	сумісне використання одного і того ж простору	2
Побутівки	будівельний об’єкт	X	поділ потоків	3
Санітарно-гігієнічне приміщення	побутівки	E	сумісне використання одного і того ж простору	2
Паркінг гостьовий	в’їзд на будівельний майданчик	E	вимоги безпеки	4
Паркінг службовий	офіс будови	E	виробнича потреба	1
Охорона	в’їзд та виїзд з будівельного майданчику	A	зручність обзору	5

1	2	3	4	5
Місце розвантаження	склад	А	сумісне використання одного і того ж простору	2
Стоянка вантажного транспорту	охорона, побутівки	О	зручність обзору, необхідність контакту	5,6
Головний вимикач струму	майстерня	О	сумісне використання одного і того ж простору	2
Аптечний пункт	будівельний об’єкт, побутівки, охорона	А	виробнича потреба, вимоги безпеки	1,4
Пожежний стенд	будівельний об’єкт, побутівки	А	виробнича потреба, вимоги безпеки	1,4
Інформаційний щит	в’їзд на будівельний майданчик	Е	необхідність контакту	6
Офіс будови	в’їзд на будівельний майданчик	І	спілкування персоналу, необхідність контакту	6,7
в’їзд на будівельний майданчик	виїзд з будівельного майданчику	Х	поділ потоків	3

Далі будуємо матрицю взаємозв’язків (табл. 2.10), де вказуємо силу зв’язку між елементами системи та код підстави для розміщення.

Побудуємо первісну схему взаємозв’язків між елементами будівельного майданчика (рис. 2.22).



1 - Будівельний об’єкт; 2 - Зона мийки коліс; 3 -Зона збору побутового сміття; 4 - Зона збору будівельного сміття; 5 - Зона «карантину»; 6 – Склад; 7 – Майстерня; 8 - Монтажний майданчик; 9 – Побутівки; 10 - Санітарно-гігієнічне приміщення; 11 - Паркінг гостьовий; 12 - Паркінг службовий; 13 – Охорона; 14 - Місце розвантаження; 15 - Стоянка вантажного транспорту; 16 - Головний вимикач струму; 17 - Аптечний пункт; 18 - Пожежний стенд; 19 - Інформаційний щит; 20 - Офіс будови; 21 - В’їзд на будівельний майданчик; 22 - Виїзд з будівельного майданчику; 23 – Точка підключення водопостачання.

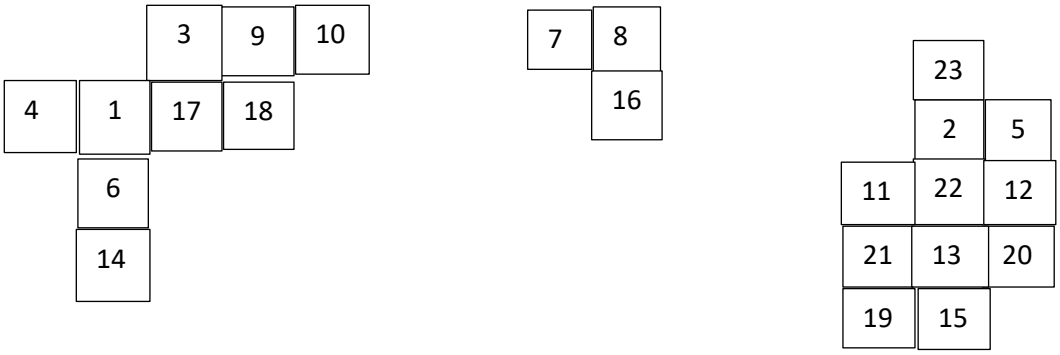
Рис. 2.22. Первісна схема взаємозв’язків між елементами будівельного майданчика

Таблиця 2.10

Матриця взаємозв’язків розміщення елементів будівельного майданчику

Зони будівельного майданчику	Сусідні зони будівельного майданчику																					
	Зона мийки коліс	Зона збору побутового сміття	Зона збору будівельного сміття	Зона «карантину»	Склад	Майстерня	Монтажний майданчик	Побутівки	Санітарно-гігієнічне приміщення	Паркінг гостьовий	Паркінг службовий	Охорона	Місце розвантаження	Стоянка вантажного транспорту	Головний вимикач струму	Аптечний пункт	Пожежний стенд	Інформаційний щит	Офіс будови	В’ їзд на будівельний майданчик	Виїзд з будівельного майданчика	Точка підключення водопостачання
Будівельний об’єкт			А, 1		Е, 1			Х,3								А,1,4	А,1,4					
Зона мийки коліс																					А, 1	А,1
Зона збору побутового сміття								Е,2														
Зона збору будівельного сміття																						
Зона «карантину»																					І, 1	
Склад													А, 2									
Майстерня							О, 2								О, 2							
Монтажний майданчик															А, 2							
Побутівки									Е, 2					О, 5, 6		А,1,4	А,1,4					
Санітарно-гігієнічне приміщення																						
Паркінг гостьовий																				Е, 4		
Паркінг службовий																			Е,1			
Охорона														О, 5, 6		А,1,4				А, 5	А, 5	
Місце розвантаження																						
Стоянка вантажного транспорту																						
Головний вимикач струму																						
Аптечний пункт																						
Пожежний стенд																						
Інформаційний щит																				Е, 6		
Офіс будови																				І, 6, 7		
В’їзд на будівельний майданчик																					Х, 3	
Виїзд з будівельного майданчику																						

Далі будуємо відкориговану схему взаємозв’язків між елементами будівельного майданчика (рис. 2.23).

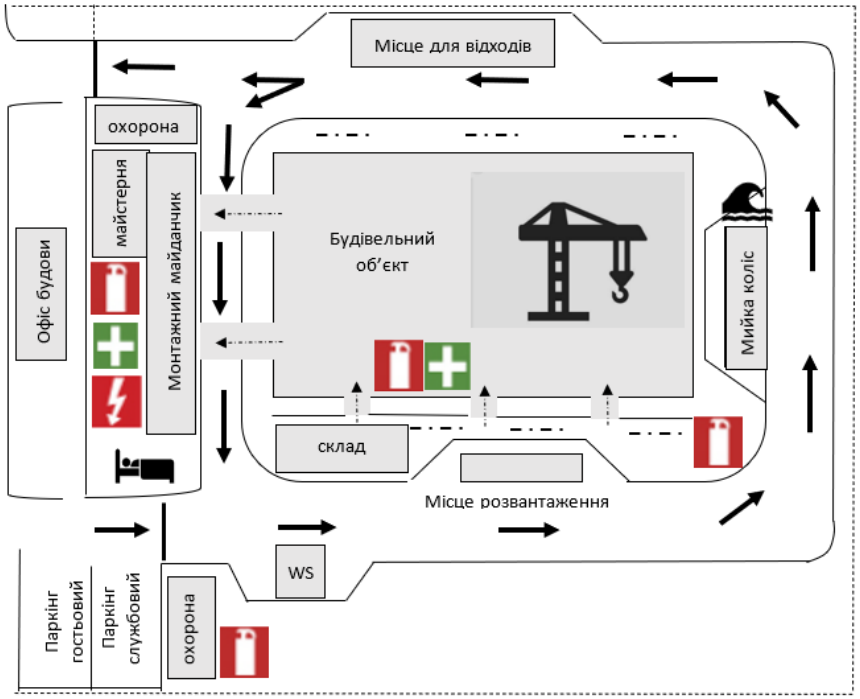


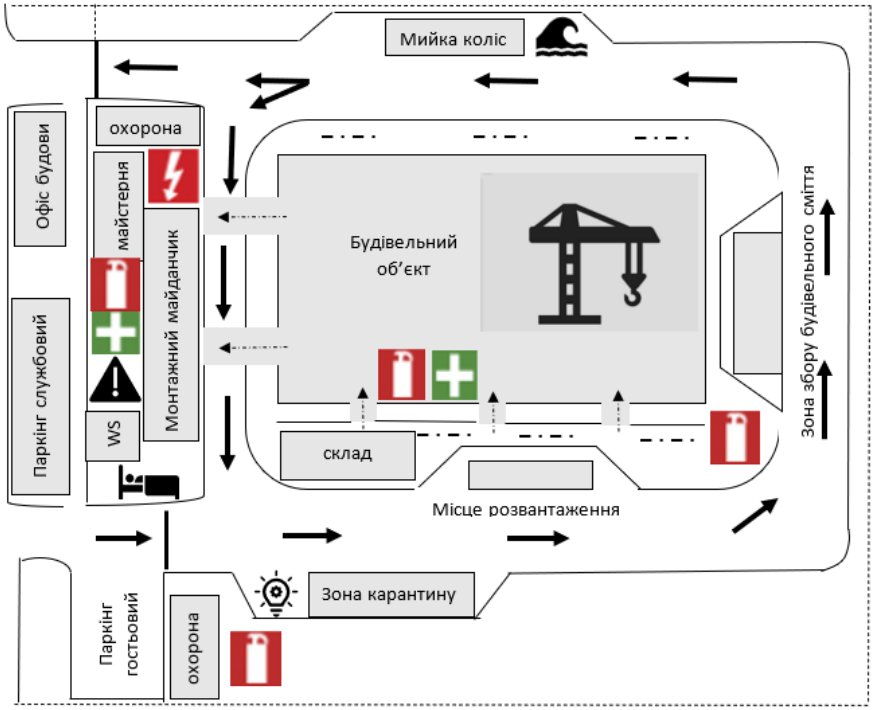
1 - Будівельний об’єкт; 2 - Зона мийки коліс; 3 -Зона збору побутового сміття; 4 - Зона збору будівельного сміття; 5 - Зона «карантину»; 6 – Склад; 7 – Майстерня; 8 - Монтажний майданчик; 9 – Побутівки; 10 - Санітарно-гігієнічне приміщення; 11 - Паркінг гостьовий; 12 - Паркінг службовий; 13 – Охорона; 14 - Місце розвантаження; 15 - Стоянка вантажного транспорту; 16 - Головний вимикач струму; 17 - Аптечний пункт; 18 - Пожежний стенд; 19 - Інформаційний щит; 20 - Офіс будови; 21 - В’їзд на будівельний майданчик; 22 - Виїзд з будівельного майданчику; 23 – Точка підключення водопостачання.

Рис. 2.23. Відкоригована схема взаємозв’язків між елементами будівельного майданчика

Візьмемо до уваги, що аптечних пунктів та пожежних стендів має бути кілька, в кожній з потрібних локацій. Проілюструємо, як зміниться зонування будівельного майданчика з застосуванням методу системного планування. Для ілюстрації візьмемо розміщення майданчика під будівництво житлового комплексу (м. Чорноморськ). На рис. 2.24 показано розміщення «як є», відповідно до будівельних норм та норм безпеки, а також «як має бути» з використанням будівельних норм, норм безпеки та методу системного планування.

Серед запропонованих удосконалень – перенесення мийки для коліс ближче до виїзду з будівельного майданчика, розділення зон збору побутового та будівельного сміття, організація зони карантину, перенесення службового паркінгу до офісу будови, перенесення головного вимикача струму ближче до майстерні, встановлення інформаційного щита на в’їзді на майданчик, а також перенесення санітарно-гігієнічного приміщення та зони збору побутового сміття ближче до побутівок.





Позначки на рисунку:

- пожежний стенд; - аптечний пункт; - головний вимикач струму; - зона збору побутового сміття; - побутівки;
- інформаційний щит; - точка підключення водопостачання.

А) варіант зонування будівельного майданчика «як є»

Б) варіант зонування будівельного майданчика «як має бути»

Рис. 2.24. Розміщення майданчика під будівництво житлового комплексу (м. Чорноморськ)

Ще одним проблемним аспектом будівництва в межах організації другого S - Seiton (Дотримання порядку) є зонування монтажного майданчика. Монтажний майданчик — це спеціально підготовлена територія на будівництві, призначена для складування, укрупнювального складання та підготовки конструкцій і обладнання до їх встановлення у проектне положення. За допомогою монтажного майданчика вирішується головне завдання: перетворення будівельного об’єкта з місця скопища матеріалів та обладнання на організований конвеєр. Загалом він містить наступні ділянки (табл. 2.11).

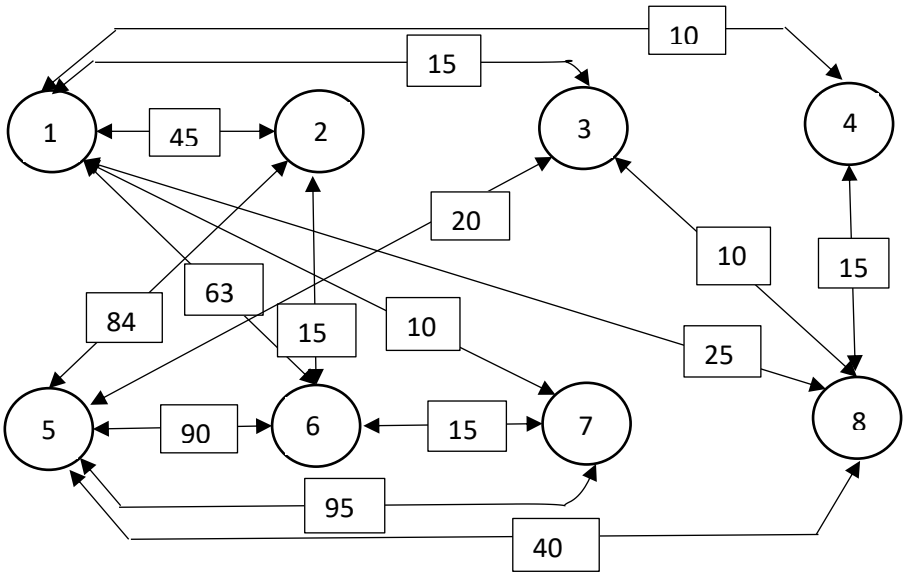
Таблиця 2.11

Призначення основних ділянок монтажного майданчика

Ділянка монтажного майданчика	Призначення ділянки
зона укрупненого складання;	збирання дрібних елементів у великі монтажні блоки за допомогою зварювання чи болтових з'єднань.
інструментальна кабіна;	зберігання, видачі та дрібного ремонту ручного електричного, пневматичного та вимірювального інструменту
підйомники;	зберігання монтажних механізмів
місце для зберігання конструкцій;	тимчасове зберігання конструкцій та обладнання
ділянка підготовки вузлів;	передмонтажна ревізія, очищення та доведення до проектної готовності конструкцій
складально-комплектувальна ділянка;	перевірка комплектності деталей, їх маркування та сортування перед подачею в зону монтажу
ділянка антикорозійного захисту та фарбування;	очищення металоконструкцій від іржі та нанесення захисних шарів (ґрунтування, фарбування)
місце виготовлення тимчасових опор.	виготовлення тимчасових опор, траверс, риштувань та інших монтажних засобів

Для кращого розміщення ділянок монтажного майданчика ми пропонуємо використати метод визначення витрат на переміщення матеріалів. Відповідно до даного методу вибирається найкращий варіант відносного розміщення ділянок, який забезпечує максимально можливе число переміщень предметів праці між сусідніми ділянками.

Складемо граф матеріального потоку монтажного майданчика в процесі будівництва житлового комплексу (м. Чорноморськ), рис. 2.25. Припустимо, що транспортні витрати становлять 1 у.о. при переміщенні одного будівельного робітника між сусідніми ділянками і 1 у.о. додатково при кожному перетині кордонів між несуміжними ділянками.



Пояснення до рисунку: 1 - зона укрупненого складання; 2 - інструментальна кабіна; 3 - підйомники; 4 - місце для зберігання конструкцій; 5 - ділянка підготовки вузлів; 6 - складально-комплектувальна ділянка; 7 - ділянка антикорозійного захисту та фарбування; 8 - місце виготовлення тимчасових опор.

Рис. 2.25. Граф матеріального потоку монтажного майданчика в процесі будівництва житлового комплексу (м. Чорноморськ) в форматі «як є»

Визначимо умовні транспортні витрати для варіанту розміщення монтажного майданчика в форматі «як є» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Розрахунок умовних транспортних витрат для варіанту розміщення монтажного майданчика в форматі «як є»

	Нумерація об’єктів монтажного майданчику								Всього, у.о.
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1		45	30	30	-	63	20	75	263
2			-	-	84	15	-	-	99
3				-	40	-	-	10	50
4					-	-	-	15	15
5						90	190	120	400
6							15	-	15
7								-	-
8									-
									842

Для розрахунку умовних транспортних витрат при вихідному розміщенні ділянок вартість одного переміщення (1 у.о.) множать на кількість переміщень між кожною парою ділянок.

Наприклад, вартість переміщень між ділянками 1 та 2 (знаходяться поряд, отже ціна переміщення – 1 у.о.):

1*45=45 у.о.

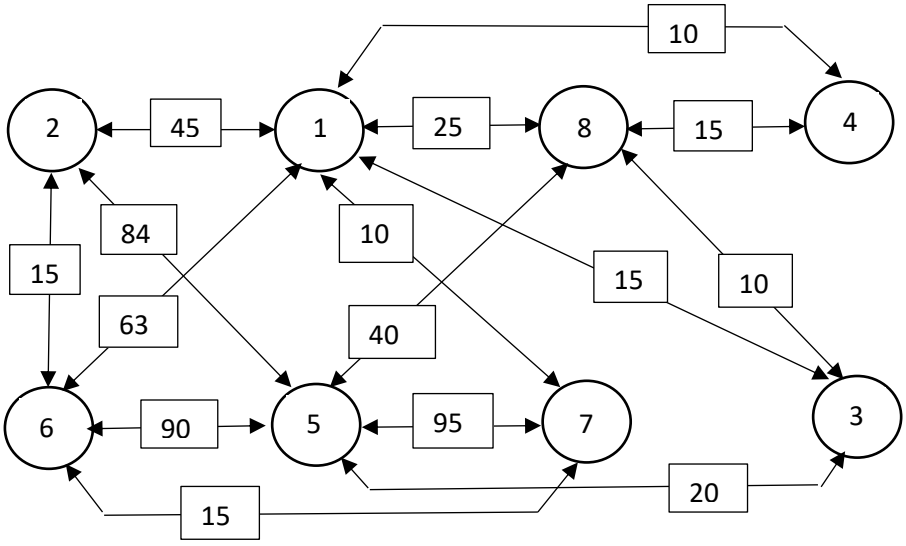
Вартість переміщень між ділянками 1 та 3 – 2 у.о. (не сусідять, знаходяться через одну ділянку):

2*15=30 у.о.

Вартість переміщень між ділянками 1 та 4 – 3 у.о. (не сусідять, знаходяться через дві ділянки):

3*10=30 у.о.

Змінимо розміщення ділянок монтажного майданчику, встановлюючи поряд ті ділянки, що мають найбільший ступінь контактів між собою (рис. 2.26).



Пояснення до рисунку: 1 - зона укрупненого складання; 2 - інструментальна кабіна; 3 - підйомники; 4 - місце для зберігання конструкцій; 5 - ділянка підготовки вузлів; 6 - складально-комплектувальна ділянка; 7 - ділянка антикорозійного захисту та фарбування; 8 - місце виготовлення тимчасових опор.

Рис. 2.26. Граф матеріального потоку монтажного майданчика в процесі будівництва житлового комплексу (м. Чорноморськ) в форматі «як має бути»

Визначимо умовні транспортні витрати для варіанту розміщення монтажного майданчика в форматі «як має бути» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Розрахунок умовних транспортних витрат для варіанту розміщення монтажного майданчика в форматі «як має бути»

	Нумерація об'єктів монтажного майданчику								Всього, у.о.
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1		45	30	20	-	63	10	25	193
2			-	-	84	15	-	-	99
3				-	40	-	-	10	50
4					-	-	-	15	15
5						90	95	40	225
6							30	-	30
7								-	-
8									-
									612

Як можна побачити, сумарні витрати на переміщення після змін скоротилися. Скорочення умовних витрат складе:

Δ У.В. = (842-612)=230 у.о.

Враховуючі, що в середньому на одне переміщення між ділянками будівельники витрачають в середньому 1,5 хв, розрахуємо економію витрат часу від більш оптимального розміщення ділянок:

230*1,5 хв. = 345 хв. або 5,75 години.

З урахуванням того, що зазвичай на монтажному майданчику зайнято до 15 будівельників, економія часу кожного з них в середньому складає:

5,75/15 осіб = 0,38 год. або 22,8 хв./особу.

За цей час будівельники можуть зробити більший обсяг роботи.

В межах організації 5 S - Shitsuke (Дисципліна): навчання та інструктаж, проблемним аспектом є проведення вступного інструктажу на будівництві. Зазвичай він проводиться для будівельників з питань дотримання правил охорони праці та безпеки на майданчику. Проте це не вирішує проблему впорядкування матеріалів, інструментів та загалом впорядкування робочого простору на будівельному майданчику, що потребує проведення вступного інструктажу за

системою «5S». З цією метою нами пропонується використати інструмент ощадливого виробництва - картку стандартної роботи (або лист стандартної роботи). Даний інструмент призначений для візуалізації та закріплення найефективнішого на цей момент способу виконання певної операції.

Він дозволяє забезпечити:

- однаковість виконання завдань різними працівниками та у різні зміни, що мінімізує відхилення;
- ілюстрацію рухів оператора, дозволяючи легко ідентифікувати зайві кроки (муда);
- визначення критичних точок, де потрібно звернути увагу на безпеку праці або перевірку технічних параметрів виробу.
- швидку адаптацію нових співробітників, зменшуючи ризик помилок через «людський фактор».

Основні пункти вступного інструктажу за системою «5S» включають опис рутинних операцій щодо:

- залишення лише потрібних інструментів;
- винесення зайвого в зону зберігання / утилізації;
- перевірки засобів індивідуального захисту;
- знайдення для кожного інструмента свого місця;
- залишення матеріалів у промаркованих зонах;
- залишення проходів та евакуаційних шляхів вільними;
- прибирання зони наприкінці зміни;
- видалення сміття та залишків матеріалів;
- огляду інструментів та обладнання;
- дотримання правил 5S;
- підтримки візуальних стандартів;
- щоденної фіксації відхилень.

Карта стандартної роботи проведення вступного інструктажу за системою «5S» наведена в табл.2.14.

Таблиця 2.14.

Карта стандартної роботи проведення вступного інструктажу за системою «5S»

Опис рутинних операцій інструктажу	Інструкції та пояснення	Тривалість, хв.	Візуальні підказки
1. залишення лише потрібних інструментів;	Робітнику слід пояснити, що він має перевірити інструмент, відокремити потрібне від зайвого. В робочій зоні має бути лише те, що потрібне для поточного етапу робіт.	5	
2. винесення зайвого в зону зберігання / утилізації;	Робітнику роз'яснюється, що слід зайве винести у визначену зону / контейнер. Несправне обладнання або непізнані матеріали маркуються за правилом «червоних міток»	5	
3. перевірка засобів індивідуального захисту;	Робітнику роз'яснюється, що слід встановити наявність та достатність ЗІЗ. При нестачі ЗІЗ приступати до операцій заборонено.	5	
4. знайдення для кожного інструмента свого місця;	Робітнику слід пояснити стандарти зберігання інструментів у спільних контейнерах або персональних візках.	5	
5. залишення матеріалів у промаркованих зонах;	Працівника слід ознайомити з візуальними знаками, колірним кодуванням матеріалів різного виду	10	
6. залишення проходів та евакуаційних шляхів вільними;	Працівника слід ознайомити з планом розміщення зон складування (laydown areas), шляхами руху техніки та пішохідними переходами	7	
7. прибирання зони наприкінці зміни;	Робітнику роз'яснюється, що він зобов'язаний прибрати своє робоче місце наприкінці зміни.	3	
8. видалення сміття та залишків матеріалів;	Робітнику слід пояснити, як поводитися з надлишками матеріалів (цегла, арматура), залишками бетонної суміші та будівельним сміттям.	5	
9. огляд інструментів та обладнання;	Робітнику роз'яснюється, що потрібно очистити обладнання (міксери, риштування) для виявлення дефектів.	5	
10. дотримання правил 5S;	Робітнику слід пояснити, що правила мають дотримуватися робітниками без нагадувань	2	

1	2	3	4
11. підтримка візуальних стандартів;	Працівника слід ознайомити з чек-листами перевірки безпеки. Стандарти однакові для робітників та мають ними виконуватися.	3	
12. щоденна фіксація відхилень.	Робітнику слід пояснити систему внутрішніх аудитів. Він має знати, як оцінюється його робоче місце і як він може подавати пропозиції щодо покращення	5	
разом		60	

Вступний інструктаж за системою «5S» складається з двох частин: теоретична частина проводиться у штабі будівництва; практична являє собою безпосередній обхід майданчика з демонстрацією зон складування та прикладів «фото до і після». На будівництві 5S нерозривно пов'язана з безпекою. Інструктаж включає перевірку засобів індивідуального захисту (ЗІЗ) та шляхів евакуації. Як можна побачити, тривалість вступного інструктажу становить 1 годину.

В результаті використання карти стандартної роботи проведення вступного інструктажу за системою «5S» зменшується час роботи з обслуговування робочого місця та підготовчо-заключної роботи за оцінками фахівців на 20% кожен. Відповідно зростає час оперативної роботи будівельників.

Зробимо перерахунок часу оперативної роботи будівельників на підставі фотографії робочого дня (див. Додаток) для 8-годинної зміни. Всі ефективні витрат робочого часу складають 3% відповідно до стандартів, час підготовчо-заключної роботи – 35 хв. Отже, час оперативної роботи (Топ) до змін:

480-35=100%Топ+3%Тво+3%Трм+3%Ттехн

445=109%Топ

Топ=445/109% = 4,08 хв. /1% або 408 хв.

Усунення неефективних витрат робочого часу дозволить збільшити час оперативної роботи (відповідно до основного рівняння балансу робочого часу):

480-35*0,8=100%Топ+3%Тво+3%Трм*0,8+3%Ттехн

452=108,4%Топ

Топ=452/108,4%=4,17 хв. /1% або 417 хв.

Приріст Топ складе: 417-408 = 9 хв.

Також в результаті впровадження системи «5S» зменшується рівень виробничого травматизму. Так, за оцінками фахівців кількість травм в середньому за рік складала 12 випадків, а після змін зменшиться до 9 випадків.

Рівень виробничого травматизму розраховується через коефіцієнт загального травматизму (індекс частоти):

$R=n/N$ (2.9)

де n - кількість травм;

N – середньооблікова чисельність персоналу.

Відповідно R до змін: 12/81=0,148

R після змін: 9/81 = 0,111

Зниження складе: 0,148-0,111=0,037

Таким чином, за результатами заходів з впровадження системи «5S» відбудуться позитивні зміни (див. табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Результати впровадження системи організації робочого простору «5S»

Елемент удосконалення системи	Основний результат	До змін	Після змін	Відхилення
Організація зонування будівельного та монтажного майданчика	Зменшення часу переміщень між ділянками, хв./особу	84,2	61,2	-23
Проведення вступного інструктажу за системою «5S»	Збільшення часу оперативної роботи будівельника, хв./особу	408	417	+9
	Зменшення коефіцієнту загального травматизму	0,148	0,111	-0,037

Так, за рахунок більш раціональної організації робочого простору «5S» зменшується час переміщень між ділянками, збільшується час оперативної роботи будівельника, зменшується рівень виробничого травматизму.

ВИСНОВОК

За результатами досліджень, виконаних в кваліфікаційній роботі бакалавра зроблено висновки:

1. Управління розвитком слід розглядати як комплекс дій для зміни стану та досягнення цілей функціонування підприємства, що виконуються з використанням різного управлінського інструментарію. Основними етапами процесу управління розвитком є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, вибір напрямку та цілей розвитку, аналіз альтернативних варіантів розвитку та вибір остаточного варіанту, вибір методів та інструментів управління розвитком, контроль та коригування.

2. Аналіз ринку будівельних послуг показав, що більшість факторів зовнішнього середовища мають негативний вплив на діяльність будівельних підприємств, а саме політичні, соціальні та економічні. Суттєво вплинуло повномасштабне вторгнення, яке з одного боку принесло невизначеність в діяльність забудовників, потребу регіональної локалізації, підвищило вимоги до безпеки будівель, а з іншого боку стимулювало попит на відновлення об’єктів будівництва. Негативним чином на діяльність будівельних підприємств вплинули мобілізаційні та міграційні процеси, що призвело до суттєвої нестачі будівельного персоналу. Позитивним фактором розвитку підприємств ринку є застосування нових будівельних технологій та стійких будівельних практик, що дозволяють скоротити терміни виробництва та підвищити енергоефективність будівель.

3. Як основний напрямок розвитку підприємства запропоновано впровадження японської системи організації робочого простору «5S», що є фундаментом ощадливого будівництва. Система 5S є системою п’яти видів дій, а саме: сортируй, дотримуйся порядку, тримай в чистоті, стандартизуй, зроби звичайною практикою. Впровадження даної системи, а саме зонування будівельного та монтажного майданчика, проведення вступного інструктажу за системою «5S», допомагає зменшити кількість нещасних випадків, скоротити час переміщень між ділянками, збільшити час оперативної роботи.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko Y. Innovative Tools for Motivating Strategic Human Resource Development in IT Business. In: Semenov, A., Yepifanova, I., Kajanová, J. Data-Centric Business and Applications. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, V. 272. 2026. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-032-06608-4_7
2. Womac J., Jones D., Roos D. The Machine that Changed The World. The Story of Lean Production. How Japans Secret Weapon in the Global Auto Wars will Revolutionize. Western Industry. New York: Rawson Associated, 1990. 323 p.
3. Бочко О. Ю., Кузяк В. В., Стасюк Н. Р. Концепція управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теоретичні підходи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 258-261.
4. Бояр А. О. Павлова О. М. Петровський А. В. Концепція ощадливого виробництва як інноваційний підхід до реалізації оптимізаційних процесів у діяльності підприємств машинобудівної галузі. *Проблеми сучасних трансформацій.* №15. 2024. https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-15-04-11/2024-15-04-11
5. Будівельний бізнес України: географія та динаміка галузі. YC.Market. https://surl.li/lreykq
6. Будівельний ринок у першій половині 2025 року. Портал profbuild. https://surl.li/ihdzmj
7. Будівельний ринок України 2024 року. BDO Україна. https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/ukrainian-construction-market-in-2024
8. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *Бізнес-інформ*. № 7. 2020. С. 278-287.
9. Ватченко Б. С., Полив'яний Д. С. Концепція ощадливого виробництва в умовах сталого розвитку України. *Економічний простір*. №137. 2018. С. 198-210.

10. Власенко Т.А., Ревенко О.В. Управління розвитком підприємства на основі комплексної технології: стратегічний та інноваційний аспект. *Development service industry management.* №4. 2023. С. 16-20.
11. Втеча від війни чи свідомий виїзд. Як змінилася міграція з України і якими будуть її наслідки. BBC Україна новини. https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c93px84133jo
12. Гавловська Н., Нянько В., Чумак Р., Стратійчук А. Моделі управління розвитком підприємства. *Development service industry management*. 2025. №1. С. 160-167.
13. Гарафонова О. І., Онищенко О. С., Ященко І. В. Особливості управління розвитком бізнес-організацій в сучасних українських умовах. *Development service industry management*. №3. С. 6-11.
14. Гірна О. Б. Концепція кайдзен: теоретичні та прикладні аспекти. *Економіка та суспільство.* № 54. 2023. https://surl.li/pdbbld
15. Григоренко Ю. Обсяг будівництва в Україні залишається вдвічі нижчим за довоєнний рівень. GMK.center. https://gmk.center/ua/infographic/obsiah-budivnytstva-v-ukraini-zalyshaietsia-vdvichi-nyzhchym-za-dovoiennyj-riven/
16. Дячков Д. В., Бондар Т. А. Дарнєв М. К. Система управління розвитком підприємства в умовах динамічної конкуренції. *Економіка та суспільство*. № 26. 2021. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/360
17. Енергоефективність будівель в Україні: 85% житлового фонду потребує модернізації. https://www.ua-developers.com.ua/posts/energoefektivnist-budivel-v-ukrayini-85-zhitlovogo-fondu-potrebuie-modernizaciyi
18. Жу В. Теоретичні аспекти управління розвитком підприємства: аналіз і методи. *Збірник мат. студентської наук.-практ. конф. МАУП.* 2023. https://surl.lu/vfngmk
19. Заїка О. В., Ткаченко В. В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. №43. 2022. https://surl.li/rdpptd
20. Інформація щодо розвитку будівельних підприємств. Держстат. https://stat.gov.ua/uk

21. Карпенко Ю. Використання сучасних управлінських технологій у маркетинговій діяльності підприємства. *Науковий вісник Миколаївського нац. ун-ту ім. В.О. Сухомлинського*. 2020. № 1. С. 51-56.
22. Кобилюх О.Я. Оптимізація виробничих і управлінських процесів на основі концепції ощадливого виробництва. *Академічні візії*. № 37. 2024. С. 1-12.
23. Коваленко Н.В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського.* Т. 30 (69). №4. 2019. С. 69-77.
24. Коваленко Н.В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. № 4(72). 2019. С. 98-107.
25. Кузнецова І. О., Карпенко Ю.В. Технології управління організацією. Навч. посіб. Харків: «Діса плюс», 2023.104 с.
26. Кузнецова І., Кублікова Т. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2017. № 5. С. 95-105.
27. Показники та аналіз будівельного сектору першого півріччя 2025 року. Портал «Новаторбуд». https://novatorstroy.com/ua/pres-relizi/pokazniki-ta-analiz-budivelnogo-sektoru-pershogo-pivrichchya-2025-roku/
28. Риженко О.М. Особливості впровадження концепції lean-management на металургійному підприємстві. *Review of transport economics and management.* 2021. №6(22). С. 60-71.
29. Романенко О. В. Розвиток ринку будівельних матеріалів України в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. №3. 2024. https://surl.li/ewaady
30. Степаненко С. В., Батіг В. В. Управління розвитком підприємницьких структур в контексті формування інклюзивної моделі. *Вісник ОНУ ім. Мечникова*. 2023. Т.28. №4(98). С. 21-26.
31. Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України: аналіз та прогнози. Звіт KSE. Серпень 2024. 111 с. https://surl.li/kuoqbr
32. Терлецька Ю.О., Лозовський Л. А. Концепція ощадливого виробництва: цільові орієнтири та практичний досвід імплементації. *Science of XXI century:*

development, main theories and achievements: collection of scientific papers «SCIENTIA». January 26, 2024. Helsinki, Republic of Finland. C. 97-100.

33. Український будівельний ринок: адаптація, виклики та нові тренди. Конфедерація будівельників України. https://kbu.org.ua/news/ukrainskyi-budivelnyi-rynok-adaptatsiia-vyklyky-ta-novi-trendy
34. Фоменко А.В., Кучмай Ю.І. Удосконалення управління розвитком підприємств машинобудівної галузі. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 65 (1107). С. 184–189.
35. Харченко Ю. П. Ключові аспекти ощадливого виробництва на промислових підприємствах у сучасних умовах. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* №3(39). 2024. С. 83-97.
36. Ходирєва О.О. Формування механізму управління розвитком промислового підприємства на основі системного підходу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* № 1(105). 2022. С. 34-39.

ДОДАТОК

Таблиця

Фотографія робочого дня будівельника

Витрати часу	Позначка	Фактичний баланс робочого часу	
		тривалість, хв.	%
Підготовчо-заключна робота	ПЗ	25	5,2
Оперативна робота	ОП	360	75
Обслуговування робочого місця	ОМ	15	3,1
Відпочинок та особисті потреби	ВО	25	5,2
Час перерв, відповідно до технології процесу	ТЕХН	28	5,8
Перерви пов’язані з порушенням дисципліни	ПНД	10	2,1
Виконання роботи, що непередбачена завданням	НЗ	17	3,6
Всього		480	100