

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

(підпис)
“ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент
**на тему: «Управління розвитком підприємства на ринку консультаційних
послуг»**

Виконавець:
студент 44 групи ФМОІТ
Павлюченко Катерина Сергіївна _____
/підпис/

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

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Сутність поняття управління розвитком підприємства.....	5
1.2 Інструменти управління розвитком підприємства.....	11
1.3 Оцінка ефективності управління розвитком підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЦИВІЛЬПРОЕКТ».....	20
2.1 Аналіз ринку консалтингових послуг.....	20
2.2 Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Цивільпроект».....	35
2.3 Обґрунтування заходів розвитку ТОВ «Цивільпроект».....	43
2.4 Розрахунок проекту з введення нової послуги.....	47
ВИСНОВОК.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	59

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та високої конкуренції на ринку консультаційних послуг питання ефективного управління розвитком підприємства набуває особливої актуальності. Сфера консалтингу є однією з ключових ланок сучасного ринкового механізму, оскільки сприяє впровадженню управлінських рішень, підвищенню ефективності бізнес-процесів, формуванню стратегічних переваг та забезпеченню сталого розвитку компанії.

Зростаючі потреби суб'єктів господарювання у кваліфікованій експертній підтримці, зокрема в галузі інжинірингу, будівництва, фінансів, менеджменту та інформаційних технологій, обумовлюють постійне розширення ринку консалтингових послуг. У таких умовах підприємства мають орієнтуватися на інноваційні моделі управління розвитком.

Незважаючи на наявність великої кількості теоретичних підходів до управління розвитком підприємства, в умовах ринку консультаційних послуг існує потреба у формуванні адаптивних, гнучких та практично орієнтованих моделей управління. Це важливо для підприємств малого та середнього бізнесу, які мають обмежені ресурси, але високу залежність від кон'юнктури ринку, інституційних змін та технологічного прогресу.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне дослідження управління розвитком підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком підприємства ТОВ «Цивільпроект» з урахуванням динаміки ринку консультаційних послуг.

Для досягнення цієї мети і роботі поставлено наступні завдання:

- Розкрити сутність і зміст поняття «розвитку підприємства»;
- Дослідити ринок консультаційних послуг України;
- Обґрунтувати напрямок розвитку підприємства ТОВ «Цивільпроект»;
- Запропонувати заходи щодо підвищення ефективності управління розвитком підприємства ТОВ «Цивільпроект».

Об'єкт дослідження – ТОВ «Цивільпроект» - підприємство, що надає послуги у сфері інженерного консалтингу, будівельного проектування та технічної експертизи. Предметом дослідження є процес управління розвитком підприємства.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі було використано широкий спектр методів аналізу та дослідження: метод групування та узагальнення (для встановлення сутності поняття управління розвитком), PEST-аналіз (для дослідження ринку консультаційних послуг), матрицю «Продукт-ринок» Ансоффа (для обґрунтування напрямку розвитку підприємства), методику оцінки інвестиційної привабливості проекту Європейського банку реконструкції та розвитку (для обґрунтування інвестиційної привабливості проекту).

Результати роботи мають практичну цінність і можуть бути використані керівництвом ТОВ «Цивільпроект» для удосконалення системи управління розвитком підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та зміцнення позицій на ринку консультаційних послуг.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття управління розвитком підприємства

Сутність поняття «розвиток» у сфері економічних процесів і систем залишається актуальним дискусійним питанням серед науковців. У сучасних наукових працях простежуються різні підходи та погляди щодо його визначення.

Визначення терміну «розвиток підприємства» ґрунтується на трактуванні «розвитку» як філософської категорії.

У філософському контексті цей термін охоплює низку аспектів, зокрема: перехід від одного якісного стану до іншого, структурні трансформації об'єкта, виникнення якісно нових елементів тощо. Структура будь-якого об'єкта являє собою унікальну систему взаємопов'язаних компонентів, зв'язків і залежностей. Дослідники, аналізуючи це поняття, акцентують увагу на окремих його характеристиках, що знаходять своє відображення у визначенні розвитку як філософської категорії. Цей аспект детально висвітлений у працях різних авторів, зокрема [16].

Інтерес наукової спільноти до категорії «розвиток» пояснюється трансформацією концепції функціонування підприємств, яка передбачає сприйняття розвитку як ключового чинника діяльності.

Сучасні дослідники такі як Запасна Л. С., розглядають розвиток як безперервний процес, що забезпечує стійкість підприємства та його адаптацію до умов ринку [19, с. 33].

У попередні періоди розвиток трактували як похідну від стабільного функціонування підприємства, тобто його наслідок. Згодом концепція змінилася: розвиток почав розглядатися як основа діяльності («розвиток заради функціонування»), а в сучасних умовах він набув статусу самостійної мети («розвиток заради розвитку»).

Кифяк В., аналізуючи розвиток на рівні підприємства, трактує його як сукупність змін, що сприяють появі нових якісних характеристик і підвищенню

стійкості системи, а також її здатності протистояти негативному впливу зовнішнього середовища [21, с. 190].

Кузьмін О., Мельник О. визначають поняття «розвиток підприємства» як процес, що передбачає виключно якісні трансформації системи. Вони пояснюють цей процес як результат дії фундаментальних законів природи (єдності та протиположності протилежностей, переходу кількісних змін у якісні, спіралеподібного розвитку суспільства) та закономірностей функціонування конкретних систем (зношування обладнання, накопичення досвіду працівників, виснаження ресурсів). Унаслідок цього формуються нові властивості системи [28, с. 10].

Важливо зазначити, що ці автори акцентують увагу саме на якісних аспектах змін, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, тоді як кількісні характеристики залишаються поза їхнім розглядом. На нашу думку, такі характеристики також відіграють важливу роль.

Існує й інший підхід до розуміння розвитку, згідно з яким він охоплює як кількісні, так і якісні зміни, але без урахування структурних трансформацій. Так, Діденко В. М. пропонує розглядати розвиток як перехід об'єкта з одного якісного стану в інший, що відбувається внаслідок накопичення кількісних змін [15, с. 47].

Подібною думки дотримується Дунська А.Р., який визначає розвиток як сукупність якісних і кількісних змін об'єкта, спрямованих на максимальне задоволення як його внутрішніх потреб, так і зовнішніх вимог [16, с. 23].

Таблиця 1.1

Визначення поняття «розвиток підприємства» за різними авторами

Автор	Визначення	Характер змін	Джерело змін	Стратегічна спрямованість
Запасна Л. С. [19, с. 33]	Розвиток як безперервний процес, що забезпечує стійкість підприємства та його адаптацію до ринку.	Безперервні	Зовнішні (ринкові умови)	Адаптація, стійкість
Кифяк В. [21, с. 190]	Сукупність змін, що сприяють появі нових якісних характеристик і підвищенню стійкості системи.	Якісні	Внутрішні та зовнішні	Підвищення стійкості

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5
Кузьмін О., Мельник О. [28, с. 10]	Процес виключно якісних трансформацій системи під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.	Якісні трансформації	Внутрішні та зовнішні	Удосконалення системи
Діденко В. М. [15, с. 47]	Перехід об'єкта з одного якісного стану в інший внаслідок накопичення кількісних змін.	Кількісні → якісні	Внутрішні	Якісна зміна
Дунська А.Р. [16, с. 23]	Сукупність якісних і кількісних змін об'єкта, спрямованих на задоволення внутрішніх і зовнішніх потреб.	Якісні та кількісні	Внутрішні й зовнішні	Задоволення потреб
Гудзинський О. Д. [12, с. 14]	Поступова зміна соціально-економічної системи підприємства з моменту його заснування і до завершення діяльності.	Поступові	Історичні/ еволюційні	Життєвий цикл
Скібіцька Л. І. [43, с. 45]	Фундаментом розвитку є різнопланові зміни, що мають внутрішній і зовнішній характер.	Різнопланові	Внутрішні та зовнішні	Універсальний підхід

Джерело: розроблено автором на основі [19, 21, 28, 15, 16, 12, 43]

Управління – це цілеспрямована діяльність суб'єктів господарювання, яка сприяє формуванню, стабілізації, ефективному функціонуванню та обов'язковому розвитку підприємства. Процес управління характеризується системним і безперервним впливом на внутрішні структури підприємства, що забезпечує їхню узгоджену взаємодію та спрямовує діяльність на досягнення позитивного кінцевого результату.

За словами Москаленко В. В., управління відображає спроможність підприємства як єдиної соціально-економічної, матеріально-технічної та організаційно-технологічної системи зберігати свою ідентичність, забезпечуючи баланс між внутрішніми та зовнішніми факторами, що впливають на його діяльність [29, с. 12]. У цьому контексті діяльність трактується як взаємодія учасників бізнес-процесів із соціально-економічним середовищем, спрямована на його адаптацію та трансформацію відповідно до їхніх економічних інтересів.

Як стверджує Гудзинський О. Д., розвиток відображає сутність трансформацій, що відбуваються у структурі підприємства [12, с. 15].

Інакше кажучи, це поступова зміна соціально-економічної системи підприємства, яка охоплює перехід від одного стану до іншого, починаючи з моменту його заснування і до завершення діяльності (як юридичного, так і фактичного). Важливо підкреслити, що підприємство розглядається як організаційно самостійна, економічно незалежна та відкрита соціально-економічна структура, яка функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем, орієнтуючись на виробництво товарів, виконання робіт і надання послуг.

Важливо зазначити, що запропоноване трактування не обмежує розвиток підприємства лише одним вектором, наприклад, прогресом, або певною його формою, як-от еволюцією чи революцією. Воно охоплює будь-які якісні зміни, що відбуваються в соціально-економічній системі [22, с. 69]. Саме тому створена в межах дослідження класифікація видів і форм розвитку підприємства дає змогу всебічно розглянути його багатогранність та різноманітність.

Розвиток підприємства є незворотним процесом, що спричиняє як спонтанні, так і цілеспрямовані зміни, які переводять його з одного унікального стану в інший. Кожен економічний стан підприємства є унікальним через неможливість повторення всієї сукупності чинників, що його формують, включаючи їхню різноманітність, якість, кількість і силу впливу.

Скібіцька Л. І. стверджує, що фундаментом розвитку підприємства є різнопланові зміни, які можуть мати як внутрішній, так і зовнішній характер. Вони є наслідком взаємодії економічних елементів, їхніх характеристик і параметрів. Соціально-економічні трансформації у межах підприємства відбуваються об'єктивно, тобто незалежно від волі та рішень окремих суб'єктів – власників, управлінців, працівників, інвесторів чи кредиторів [43, с. 50].

Оцінка ефективності управління підприємством є багатогранним процесом, що охоплює різні аспекти діяльності компанії. Фінансово-економічна складова дозволяє визначити фінансову стійкість підприємства, його здатність генерувати прибуток та ефективно розпоряджатися ресурсами. Показники

рентабельності, ділової активності та собівартості допомагають оцінити загальний фінансовий стан і потенціал розвитку.

Техніко-технологічний аспект акцентує увагу на рівні розвитку матеріально-технічної бази підприємства, що безпосередньо впливає на ефективність виробничих процесів. Високий коефіцієнт оновлення основних засобів та їх фондovіддача свідчать про прогресивність підприємства, його конкурентоспроможність у технологічному вимірі.

Трудова складова визначає підприємство як роботодавця, що формує привабливі умови для персоналу через гідну заробітну плату, соціальні гарантії та безпечні умови праці. Рівень оплати праці та кадрова політика впливають на продуктивність персоналу та стабільність кадрового складу.

Партнерські відносини є важливим елементом ефективного функціонування підприємства. Взаємодія з постачальниками, клієнтами, фінансовими установами та державними органами визначає стійкість бізнесу до зовнішніх викликів, зменшує ризики та сприяє розвитку. Рівень дебіторської заборгованості та обсяг кредитування відображають ефективність фінансово-економічної взаємодії.

Іміджево-брендова складова впливає на довіру до підприємства, його репутацію та ринкове позиціонування. Балансова вартість нематеріальних активів і гудвіл визначають силу бренду та його капіталізацію, що є критично важливим для залучення інвесторів і розширення ринку збуту.

Продуктова характеристика зосереджується на конкурентоспроможності продукції, її якості та унікальності, що визначає попит і фінансові результати компанії. Відповідність товарів і послуг сучасним ринковим потребам забезпечує стабільний розвиток бізнесу.

Адміністративний аспект управління відображає організаційну структуру підприємства, рівень компетенцій керівників та ефективність управлінських рішень. Якісний менеджмент сприяє реалізації стратегічних цілей і підвищенню ефективності діяльності.

Корпоративне управління є ключовим фактором забезпечення прозорості та ефективності бізнес-процесів. Витрати на адміністративне управління та транзакційні витрати відображають ефективність управлінських рішень і відповідність діяльності компанії сучасним стандартам корпоративного управління.

Управління розвитком підприємства є складним і багатовимірним процесом, який забезпечує його стабільне функціонування, адаптацію до змінного середовища та досягнення стратегічних цілей. Воно поєднує організаційні, економічні, технологічні та соціальні аспекти, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики ринку та використовувати нові можливості.

Розвиток підприємства є закономірним процесом, який включає трансформаційні зміни у його структурі, системах управління та виробничих процесах. Ці зміни можуть бути як еволюційними, що характеризуються поступовістю і прогнозованістю, так і революційними, коли відбувається швидке переосмислення бізнес-моделі чи стратегічного курсу. Успішне управління цим процесом сприяє підвищенню конкурентоспроможності, збільшенню ефективності використання ресурсів та забезпеченню довгострокової стійкості підприємства.

Ефективність управління розвитком підприємства залежить від багатьох факторів, серед яких фінансово-економічний, техніко-технологічний, трудовий, партнерський, іміджево-брендовий та адміністративний аспекти. Успішна реалізація управлінських рішень можлива за умови комплексного підходу до оцінки та моніторингу діяльності підприємства, що включає аналіз рентабельності, інноваційного потенціалу, рівня взаємодії із зацікавленими сторонами та корпоративного управління.

Таким чином, управління розвитком підприємства є динамічним і багатоаспектним процесом, який забезпечує його життєздатність і конкурентоспроможність. Системний підхід до управління, застосування сучасних методів стратегічного планування та оцінки ефективності дозволяють

підприємству адаптуватися до змін, розвиватися у довгостроковій перспективі та досягати високих результатів у своїй діяльності.

1.2 Інструменти управління розвитком підприємства

Для досягнення стратегічних і тактичних цілей сучасним організаціям необхідно володіти широким арсеналом інструментів, здатних забезпечити гнучкість, адаптивність і системний підхід до впровадження змін.

Серед інструментів організаційно-економічного характеру суттєве значення мають аналітичні засоби, адже саме вони забезпечують аргументованість управлінських рішень у процесі формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку на кожному етапі її життєвого циклу – від початку до завершення.

Серед них є як добре відомі, так і ті, що набувають дедалі більшого поширення, зокрема: SWOT-аналіз, SNW-аналіз, матриця Ансоффа, матриця Boston Consulting Group, SPACE-аналіз, бенчмаркінг.

SWOT-аналіз та SNW-аналіз слугують для визначення сильних і слабких сторін, а також ідентифікації потенційних загроз і можливостей. SNW-аналіз, окрім того, дозволяє виявити ризики та оцінити загальний стан підприємства [22, с. 105].

SWOT-аналіз – це найпоширеніший стратегічний інструмент. Він дозволяє оцінити внутрішнє середовище підприємства, тобто його сильні та слабкі сторони, а також виявити зовнішні чинники, а саме загрози та можливості для підприємства, які мають вплив на розвиток підприємства.

SNW-аналіз є удосконаленим варіантом SWOT-аналізу та дозволяє деталізувати оцінку внутрішніх факторів розвитку підприємства. Окрім сильних та слабких сторін, додається – нейтральна сторона. Даний аналіз надає змогу провести самооцінку поточного стану підприємства, що важливо для планування розвитку, дозволяє виявити резерви, наприклад, які ще не використовуються повноцінно, але можуть стати перевагою в майбутньому.

Матриця Ансоффа – це класичний інструмент стратегічного планування розвитку підприємства, який допомагає обрати напрямок розвитку залежно від існуючих або нових продуктів і ринків. Визначає чотири стратегії розвитку, які базуються на комбінації ринків (існуючих/нових) та продуктів (існуючих/нових).

Базується за стратегічними альтернативами:

- Стратегія проникнення на ринок – збільшення частки на поточному ринку з існуючим продуктом;
- Стратегія розвитку ринку – вихід на нові ринки з наявним продуктом;
- Стратегія розвитку продукту – створення нових або покращення послуг для вже наявного ринку;
- Стратегія диверсифікації – запуск нових продуктів на нові ринки.

Аналіз за матрицею Boston Consulting Group (BCG) разом із вивченням життєвого циклу продукції дає змогу детально проаналізувати товарну лінійку компанії й пов'язані з нею інноваційні проекти. Аналіз проводиться на основі двох критеріїв: темпи росту ринку (високий/низький) та за ринковою часткою ринку (висока/низька), на їх основі можливо визначити, в які послуги доцільно інвестувати, а які – скорочувати або виводити з ринку.

За допомогою класифікації на «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «собаки» матриця дозволяє [40]:

- Зосередити інвестиції на «зірках» - напрямках, які мають потенціал росту та приносять дохід;
- Отримувати стабільний прибуток від «дійних корів», фінансуючи інші проекти;
- Аналізувати доцільність розвитку «знаків питання» або поступово відмовлятися від собак.

Бенчмаркінг дозволяє порівнювати ключові параметри діяльності підприємства, зокрема:

- а) ефективність роботи підрозділів;
- б) якість продукції та виробничі процеси у порівнянні з конкурентами;

– в) функціональні аспекти, методи й технології стосовно передових підприємств галузі [43, с. 58].

Бенчмаркінг – це процес порівняння показників, процесів або практик підприємства з найкращими у галузі або серед конкурентів з метою виявлення шляхів покращення. Тобто, це означає «навчання у кращих», підприємство використовує знання інших успішних компаній та використовує їх для покращення власної роботи.

SPACE-аналіз – комплексний метод оцінювання положення підприємства на ринку та вибору коректної стратегії розвитку, завдяки якому компанія має змогу проаналізувати існуючу стратегію компанії навіть тоді, коли вона існує у невизначеному вигляді [6, с. 45].

Аналіз будується на оцінці підприємства за чотирма напрямками:

- FS (Financial Strength) – фінансовий стан підприємства;
- CA (Competitive Advantage) – конкурентні переваги;
- ES (Environmental Stability) – стабільність навколишнього середовища;
- IS (Industry Strength) – привабливість та потенціал галузі.

Алгоритм SPACE-аналізу:

- Оцінити кожен з 4 компонентів за шкалою від -6 до +6.
- Побудувати координатну площину з осями FS-CA (горизонтальна) та IS-ES (вертикальна).
- Визначити координату точки, яка відображає стратегічну позицію підприємства.
- Обрати тип стратегії відповідно до квадранта, в якому опинилась:
 - Агресивна – сильна позиція на зростаючому ринку;
 - Консервативна – сильна фінансова база, але ринок не стабільний;
 - Конкурентна – підприємство має слабкі сторони, але ринок перспективний;
 - Захисна – слабка позиція на нестабільному ринку.

SPACE-аналіз чітко показує, чи варто розширюватись, зберігати позиції чи скорочувати діяльність.

Узагальнену класифікацію всіх основних методів аналізу наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Узагальнена класифікація та змістова характеристика основних методів

№	Назва інструменту	Короткий опис застосування	Середовище впливу
1.	SWOT-аналіз	Визначення внутрішніх сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і ризиків з боку зовнішнього середовища з урахуванням конкурентів.	Внутрішнє + зовнішнє
2.	SNW-аналіз	Виявлення сильних, слабких і нейтральних характеристик за критеріями, що стосуються інноваційної активності.	Внутрішнє
3.	Матриця Ансоффа	Вибір оптимальної стратегії позиціонування інноваційної продукції.	Зовнішнє
4.	BCG-матриця	Групування продукції за рівнем прибутковості й часткою на ринку.	Внутрішнє
5.	Бенчмаркінг	Порівняльна оцінка показників підприємства з даними провідних конкурентів.	Внутрішнє + зовнішнє
6.	SPACE-аналіз	Визначення стратегії розвитку підприємства на основі поєднання стану ринку (існуючий або новий) та продукту/послуги (існуюча або нова).	Внутрішнє + зовнішнє

Джерело: розроблено автором на основі [22, 40, 43, 6]

Таким чином, для ефективного управління інноваційним розвитком сучасним організаціям необхідно застосовувати цілу низку аналітичних інструментів, що дозволяють комплексно оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу, виявити ризики, розробити обґрунтовану стратегію та здійснювати її корекцію на всіх етапах життєвого циклу підприємства.

Використання комплексу стратегічних інструментів таких, як – SWOT-аналіз, SNW, матриця Ансоффа, матриця BCG, бенчмаркінг та SPACE-аналіз, ми забезпечуємо підприємству розуміння внутрішнього потенціалу підприємства та динаміки зовнішнього середовища, допомагаємо структурувати портфель продуктів/послуг, визначити пріоритетні напрями розвитку та вчасно реагувати на ризики та можливості ринку на якому знаходиться підприємство. Тобто, формується цілісна система стратегічного управління, що охоплює діагностику

внутрішніх ресурсів, оцінку зовнішніх чинників, позиціонування портфеля та порівняння з галузевими лідерами.

1.3 Оцінка ефективності управління розвитком підприємства

Ефективне управління розвитком підприємства є ключовим фактором його довгострокової стабільності, адаптивності та конкурентоспроможності. Оцінка ефективності такого управління передбачає вимірювання результативності управлінських рішень та їх впливу на розвиток підприємства.

Основні показники ефективності управління розвитком підприємства слід розглянути у вигляді показників ефективності та результативності. Виділимо декілька основних критерія оцінювання розвитку підприємства:

1. Прибутковість – це стійке економічне явище, що проявляється як підтверджена здатність підприємства генерувати позитивний фінансовий результат від здійснення як основної, так і всієї господарської діяльності, що полягає в перевищенні доходу над здійсненими витратами в розмірі достатньому для ефективного подальшого функціонування [2, с. 50].

2. Рентабельність - це інтегральний показник, що відображає ефективність роботи підприємства, що націлене на отримання прибутку у короткостроковій перспективі і який вказує на якість управлінських рішень, що стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства [38].

Розглядають головні показники рентабельності:

1. Рентабельність виготовленої продукції – це показник, який характеризує ефективність виробництва з точки зору прибутковості. Він показує скільки прибутку припадає на кожну гривню собівартості продукції.

$$РВП = \frac{ЧДР}{ВС} * 100\% \quad (1.1)$$

де, РВП – рентабельність виготовленої продукції;

ЧДР – чистий дохід від реалізації;

ВС – виробнича собівартість.

2. Рентабельність активів – це показник, який характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку.

$$РА = \frac{ЧП}{ВБ} * 100\% \quad (1.2)$$

де, РА – рентабельність активів;

ВБ – валюта балансу.

3. Рентабельність власного капіталу – це показник, який показує, наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал для отримання прибутку.

$$РВК = \frac{ЧП}{ВК} * 100\% \quad (1.3)$$

де, РВК – рентабельність власного капіталу;

ВК – власний капітал.

4. Рентабельність сукупного капіталу – це показник, який відображає, наскільки ефективно підприємство використовує всі наявні ресурси для отримання прибутку.

$$РСК = \frac{ОП}{ВБ} * 100\% \quad (1.4)$$

де, РСК – рентабельність сукупного капіталу;

ОП - прибуток (збиток) від операційної діяльності.

Рентабельність показує ефективність використання ресурсів підприємства для отримання прибутку. Висока рентабельність свідчить про ефективну діяльність, здатність генерувати прибуток та забезпечувати стабільний фінансовий стан, що може залучати інвесторів та знижує ризики для підприємства.

Рентабельність має відповідати нормативним значенням. Нормативне значення – це показник норм, згідно з яким виконується певна робота або здійснюється що-небудь [11].

3. Коефіцієнт оборотності активів – це фінансовий показник, який відображає, як ефективно підприємство використовує свої загальні активи для генерування доходу.

$$K_{oa} = \frac{ЧД}{ОА} \quad (1.5)$$

де, K_{oa} – коефіцієнт оборотності активів;

ЧД – чистий дохід від реалізації.

Не менш важливим критерієм для оцінювання ефективності розвитком підприємства є розрахунок показників інноваційної активності, а саме:

1. Частка доходу від нових продуктів;

$$Ч_{нов} = \frac{В_{нов}}{В_{заг}} * 100\% \quad (1.6)$$

де, $Ч_{нов}$ – частка доходу від нових продуктів;

$В_{нов}$ – виручка від нових продуктів/послуг;

$В_{заг}$ – загальна виручка.

2. Частка витрат на інновації;

$$Ч_{нв} = \frac{НВ}{В_{заг}} * 100\% \quad (1.7)$$

де, $Ч_{нв}$ – частка витрат на інновації;

НВ – витрати на інноваційні проекти.

4. CSAT (Customer Satisfaction Score) – це параметр, який визначає індекс задоволеності клієнта. Дана матриця є одним з доволі простих, але водночас точних способів отримати реальну оцінку продукту чи послуги на основі фідбеку від клієнтів [50].

Формула за якою розглядаємо даний параметр:

$$CSAT = \frac{\text{Кількість позитивних відгуків}}{\text{Загальна кількість відгуків}} * 100\% \quad (1.8)$$

5. KPI (Key Performance Indicator) або ключові показники ефективності – це кількісне вимірювання, яке використовують для оцінки загальної довгострокової ефективності компанії. Підприємства використовують KPI для відстеження свого прогресу в досягненнях ключових цілей [55].

Формула за якою проводиться розрахунок ключового показника ефективності:

$$KPI = \frac{\text{Фактичне значення}}{\text{Планове значення}} * 100\% \quad (1.9)$$

KPI показує, наскільки виконано план, його значення мають такий вигляд:

- >100% - перевиконаний план;
- <100% - недовиконання плану.

6. ROI (Return on Investment) – це коефіцієнт рентабельності вкладених інвестицій, показує наскільки бізнес-проект є успішним. Показує скільки прибутку або економії ми отримаємо з кожної вкладеної гривні в проект.

Формулу розрахунку наведено нижче:

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Інвестиції}} * 100\% \quad (1.10)$$

Отримані результати варто розглядати в такому розрізі [10]:

- результат 0% свідчить про беззбитковість проекту, це так званий операційний нуль;
- результат вище 0% свідчить про окупність зроблених у бізнес вкладень;
- результат нижче 0% показує, що вливання в проект не виправдалися, ви маєте справу з операційною збитковістю.

Отже, чим вище значення ROI, тим ефективніше використанні ресурси.

7. NPV (Net Present Value) – це показник економічної ефективності інвестиційного проекту, який розраховується шляхом дисконтування (приведення до поточної вартості, тобто на момент інвестування) очікуваних грошових потоків (як доходів, так і витрат) [51].

Формула розрахунку:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (1.11)$$

де, NPV – чиста поточна вартість інвестиційного проекту;

CF – грошовий потік;

r – ставка дисконтування;

n – загальна кількість періодів за весь термін інвестування.

Загалом віділяють три варіанти значення NPV:

- <0 – інвестиція не окупається, а інвестор отримує збиток;
- >0 – інвестиція є окупною, а значення NPV покаже кінцевий прибуток інвестора;
- =0 – інвестиція є окупною, але інвестор не отримує прибутку.

Також як і у ROI, чим вище значення чистої поточної вартості, тим ефективніше використовуються ресурси.

Отже, можемо дійти до висновка, що дані показники можуть дозволити нам кількісно оцінити стан підприємства за кожним важливим напрямом розвитку: фінанси, інновації, ринок та персонал.

Висновок до розділу. У першому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено теоретичне дослідження сутності управління розвитком підприємства. У результаті аналізу наукових підходів до визначення поняття «розвиток підприємства» встановлено, що воно охоплює цілеспрямовані зміни в організаційній, економічній, фінансовій та технологічній сферах, які забезпечують зростання ефективності діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Серед інструментів управління розвитком суттєве значення мають аналітичні засоби, адже саме вони забезпечують аргументованість управлінських рішень у процесі формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку на кожному етапі її життєвого циклу – від початку до завершення. Зокрема, до них відносяться: SWOT-аналіз, SNW-аналіз, матриця Ансоффа, матриця Boston Consulting Group, SPACE-аналіз, бенчмаркінг.

Також узагальнено підходи до оцінювання ефективності управлінських рішень, що дозволяє обґрунтувати вибір оптимальної траєкторії розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЦИВІЛЬПРОЕКТ»

2.1 Аналіз ринку консалтингових послуг

Консалтингові послуги відіграють важливу роль у розвитку бізнесу, надаючи професійну допомогу в управлінні, маркетингу, фінансах тощо. В даній роботі розглянемо сучасний стан ринку консалтингових послуг в Україні.

Консалтингова діяльність бере початок на території України з 1990-х років, а вже перші масштабні компанії з консалтингу розпочинають свою діяльність в 2005-2010 роках. На сьогоднішній день в Україні діє понад 300-х вітчизняних консалтингових фірм, з них 42% займаються управлінською діяльністю.

Однією з ключових проблем консалтингового ринку є відсутність чітких вимог до входу в професію. Це створює ситуацію, коли будь-хто може оголосити себе консультантом, не маючи відповідної кваліфікації чи практичного досвіду. У результаті зростає кількість так званих «псевдоконсультантів», які пропонують послуги сумнівної якості. До 2021 року в Україні функціонувало близько 5 тисяч консалтингових компаній.

Детальні фінансові дані щодо всього консалтингового ринку України обмежені. Однак, наприклад, компанія KPMG в Україні повідомила про дохід у 802 млн гривень за фінансовий рік, що закінчився 30 вересня 2023 року, що на 33% більше, ніж у попередньому році. Тобто, можемо побачити, що консалтингові послуги в Україні набирають ще більший попит на ринку [54].

Ринку консалтингових послуг в Україні поділяється на низку сегментів:

1. ІТ-консалтинг: впровадження інформаційних систем, розробка архітектури підприємства, цифрова трансформація та автоматизація бізнес-процесів тощо.
2. Операційний консалтинг: оптимізація логістичних процесів, зниження витрат на виробництво, управління ризиками та постачаннями тощо.
3. Стратегічний консалтинг: розробка стратегії розвитку, вихід на нові ринки, фінансове планування на 3-5 років тощо.

4. HR-консалтинг: розробка системи мотивації та KPI, організація навчання та розвитку персоналу, аудит корпоративної культури тощо.
5. Інші послуги.

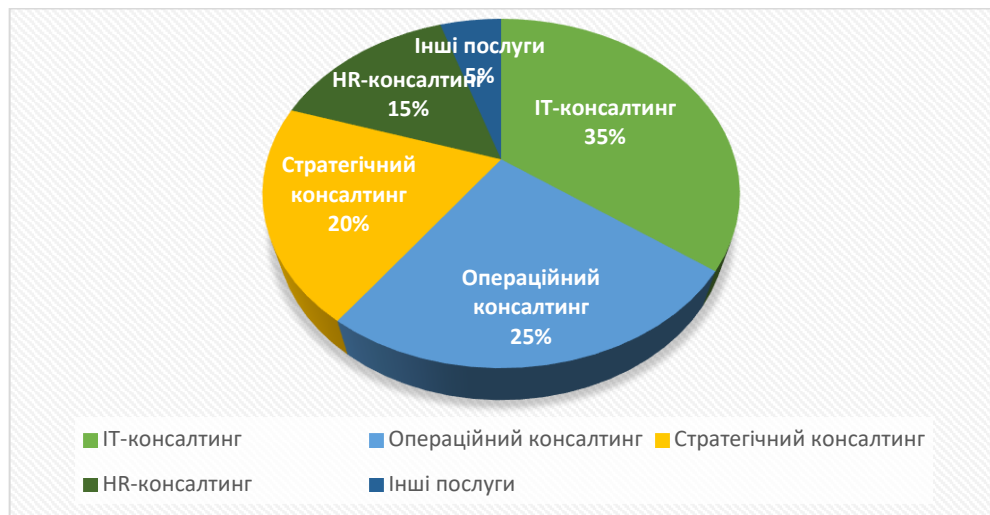


Рис. 2.1 Структура ринку консалтингових послуг в Україні[14]

Можемо побачити на рисунку 2.1, щонайбільшу частку ринку займає саме ІТ-консалтингові компанії, це зумовлено активною цифровізацією.

За даними Statista очікується, що дохід на ринку ІТ-консалтингу та впровадження в Україні становитиме 198, 49 млн. доларів, також очікується, що ринок продовжуватиме зростання з річним темпом зростання 4,48%. Також очікується, що до 2029 року обсяги ринку досягнуть 236, 56 млн. доларів [53].

В країнах Європи основними сегментами ринку консультаційних послуг є:

1. ІТ-консалтинг;
2. Операційний консалтинг;
3. Стратегічний консалтинг;
4. HR-консалтинг;
5. Фінансовий консалтинг;
6. Маркетинговий консалтинг;
7. Інші послуги.

На рисунку 2.2 можна побачити порівняльну оцінку замовників консалтингових послуг в Європі та Україна в 2023 році за основними сферами бізнесу.

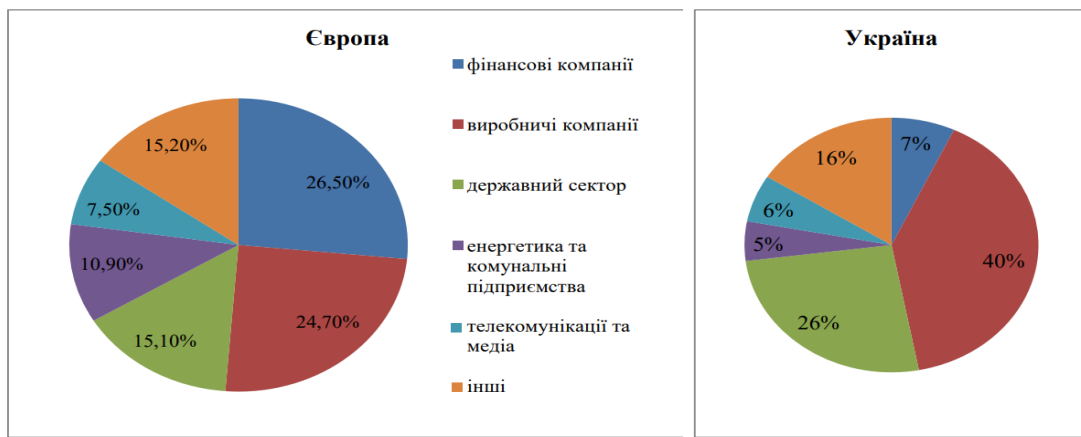


Рис. 2.2 Порівняльна оцінка замовників консалтингових послуг у Європі та Україні за 2023 рік[5]

Можемо дійти до висновка, що фінансові та виробничі компанії займають найбільші обсяги ринку Європи, натомість в Україні найбільший сегмент займають виробничі компанії та державний сектор. Це свідчить про те, що виробничі компанії займають найбільшу часту, що у Європі, що в Україні.

Розглянемо продуктову концепцію консалтингових послуг на підприємства різних галузей, на яку продукцію є найбільший попит серед українців (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Продуктова концентрація консалтингових послуг на підприємствах різних галузей в Україні

Галузь	Консалтингові продукти			
	Стратегічний консалтинг	Операційний консалтинг	ІТ-консалтинг	HR-консалтинг
Енергетика	*	*	***	*
Металургія	**	*	***	**
Будівництво	*	***	***	**
Торгівля	**	*	**	**
Нафтогазовий сектор	*	**	***	**
Машинобудування	*	*	*	*
Телекомунікація	**	***	***	***
Харчова промисловість	**	***	**	**

Джерело: Розроблено автором на основі [33]

«*»-маленька кількість наданих послуг; «**»-середня кількість наданих послуг, «***»-велика кількість наданих послуг.

З даної таблиці можна побачити, що в Україні сьогодні розвинуті такі галузі, як телекомунікація, харчова промисловість та архітектурно-будівельний ринок.

На нашу думку, консультаційні послуги в Україні під час воєнного стану переважно здійснюються саме в архітектурно-будівельній галузі і це підтверджується даними рис. 2.1, тому розглянемо консультаційні послуги в сфері будівництва.

Консалтинговий ринок, можна розглянути за допомогою PEST-аналізу, оскільки він дозволяє оцінити вплив макроекономічних факторів на діяльність підприємства. Розглянемо вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на ринок консалтингових послуг саме в розрізі архітектурно-будівельної галузі.

Політичні фактори розглянемо в такому розрізі:

- Активна підтримка з боку ЄС;
- Політична нестабільність та війна в країні;
- Антикорупційний заходи;
- Залежність галузі від державного фінансування.

Консалтингові послуги в Україні набули особливої актуальності під час воєнних дій. Це пов'язано з гострою потребою бізнесу в швидкій адаптації до нових, надзвичайно складних умов. Війна спричинила необхідність термінової оптимізації всіх бізнес-процесів, активного розвитку професійних зв'язків (нетворкінгу) для пошуку нових партнерів та важливої інформації. Також, під час воєнних дій ринок консалтингових послуг перейшов на гібридну або дистанційну модель, а саме майже 90%.

Військові дії призвели до масштабних руйнувань житлових будинків, доріг, мостів та інших об'єктів інфраструктури. За оцінками Світового банку, для відновлення та реконструкції України після трьох років війни необхідно близько 524 млрд доларів, причому значна частина цієї суми стосується саме будівельної галузі, а саме близько 84 млрд доларів.

За 2024 рік державна підтримка відновлення інфраструктури в Україні охопила низку факторів, що мали вплив на ринок в цілому, а саме енергетична, транспортна, промислова та соціальна інфраструктура.

Енергетична інфраструктура. У 2024 році Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) схвалив «План енергетичного порятунку» обсягом 600 млн євро для відновлення електричних та теплових мереж України. Також у 2024 році Європейська комісія та уряд США виділили для ДТЕК 107 млн євро на відновлення пошкоджених енергетичних станцій під час бойових дій, це дало змогу майже 2 млн осіб повернути електро та тепло постачання у оселі.

Транспортна інфраструктура. Кабінет Міністрів України затвердив порядок використання бюджетних коштів для розвитку, розбудови та відновлення транспортних зв'язків дорожньої інфраструктури у 2025 році на суму 12,6 млрд гривень.

Промислова інфраструктура. У 2024 році Міністерство економіки України виділило понад 1,128 млрд гривень на створення сприятливих умов для розвитку індустриальних парків, ці кошти було виділено на 15 парків. Це дозволило реалізувати 34 проекти промислової інфраструктури.

Соціальна інфраструктура. У 2024 році було розпочато реалізацію 155 проектів спрямованих на реконструкцію лікарень, соціального житла, освітніх закладів та об'єктів водопостачання.

У 2022 році спостерігалось значне скорочення будівельних робіт, як житлового, так і нежитлового будівництва. Житлове будівництво скоротилося у 2022 році порівняно з 2021 роком скоротилося на 51,3%. Інженерні споруди у 2021 році мали обсяги виробленої продукції 155179,3, а у 2022 році впали до 64771,3, що є більше ніж у два рази.

Нежитлові споруди також у 2022 році порівняно з 2021 мали зниження у обсягах виготовленої продукції, а саме на 47,2%. Зниження обсягів виготовленої будівельної продукції можна побачити на малюнку 2.3.

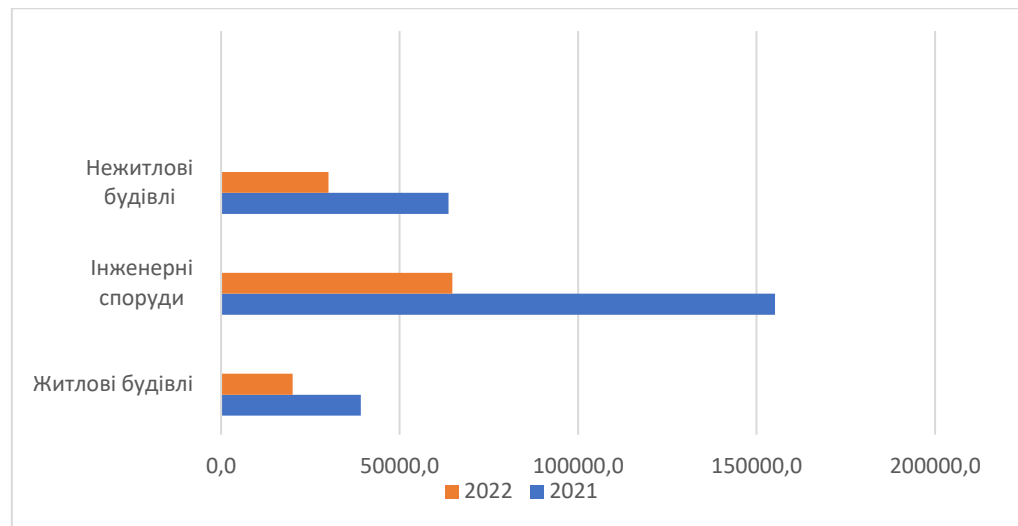


Рис. 2.3 Обсяги виробленої будівельної продукції за 2021-2022 роки[14]

Загалом питання корупції є досить актуальним, на першому місці серед інших сфер за поширеністю корупції у 2024 році увійшла сфера будівництва та земельних відносин. На рисунку 2.4 наведено відповіді опитаних людей про їх досвід корупції в будівельній галузі.



Рис. 2.4 Аналіз корупційного досвіду у галузі будівництва та земельних робіт[30]

Економічні фактори розглянемо у такому розрізі:

- Високий рівень безробіття;
- Інфляція;
- Коливання валютного курсу;
- Прогнозоване зростання ВВП в Україні.

В роботі Филюк Г. та Притули І. було розраховано моделювання прогнозу номінального зростання ринку консалтингових послуг в Україні до 2032 року. Також вони виділили три етапи через які пройде ринок консалтингових послуг до 2032 року. В таблиці 2.2 наведено їх розрахунки.

Перший етап-«Відновлення» (2024-2025 рр.).

Другий етап –«Поступовий розвиток» (2026-2030 рр.).

Третій етап-«Швидкий розвиток» (2031-2032 рр.)

Тобто, в Україні прогнозується збільшення росту ВВП на 0,9%, номінальний обсяг ринку консалтингових прогнозується до збільшення в 2032 році порівняно з 2015 роком аж на 536, 24 млрд. грн, а якщо порівняти цей показник з 2023 роком, то збільшиться на 471, 24 млрд. грн. Щодо частки ринку консалтингових послуг у ВВП, то прогнозується, що у 2032 році порівняно з 2023 роком цей показник збільшиться з 2,3% до 6,7%. А ось темпи росту прогнозуються, що на кожен етап припадає свій темп росту, на перший етап припадає 10,74%, на другий етап-20,3%, а на етап швидкого розвитку припадає 27,47%.

Таблиця 2.2

Моделювання прогнозу номінального зростання ринку консалтингових послуг в Україні

Рік	Номінальний ВВП, млрд грн	Прогноз росту ВВП згідно з Національною стратегією уряду, %	Номінальний обсяг ринку консалтингових послуг, млрд грн	Частка ринку консалтингових послуг у ВВП, %	Темпи росту, %
2015	1979,46		52,21	2,6%	
2016	2383,18		62,27	2,6%	19,3%
2017	2982,92		70,07	2,3%	12,5%
2018	3558,71		92,90	2,6%	32,6%
2019	3974,56		135,17	3,4%	45,5%
2020	4194,00		52,02	1,2%	-61,5%
2021	5459,57		81,82	1,5%	57,3%
2022	4825,00		111,63	2,3%	36,4%
2023	5066,25		117,21	2,3%	5,0%
2024F	5410,76	6,80%	129,79	2,4%	10,74%
2025F	5778,69	6,80%	143,73	2,5%	
2026F	6160,08	6,60%	172,91	2,8%	
2027F	6517,36	5,80%	208,01	3,2%	20,30%
2028F	6882,34	5,60%	250,23	3,6%	
2029F	7247,10	5,30%	301,03	4,2%	
2030F	7616,70	5,10%	362,14	4,8%	
2031F	8157,49	7,10%	461,63	5,7%	27,47%
2032F	8785,62	7,70%	588,45	6,7%	

Джерело: Розроблено автором на основі [1]

У 2024 році рівень безробіття в Україні знизився до 14,3%, що є покращенням порівняно з 2023 роком (17,4%) та 2022 роком (18,5%). Однак, попри зниження, ринок праці залишився нестабільним, та відчувається великий дефіцит кадрів в різних галузях.

Інфляція суттєво вплинула на ринок консалтингових послуг у 2024 році. За даними Національного банку України, у липні 2024 року споживча інфляція і річному вимірі прискорила до 5,4% з 4,8% у червні. Це загальне підвищення цін позначилось і на консультаційних послугах в тому числі.

Не менш важливим чинником є зростання цін на електроенергію, воду, газ, оренду житла тощо. Це може призвести до збільшення собівартості будівництва, зменшиться попит на оренду житла та призведе до зниження інвестиційної привабливості галузі. В таблиці 2.3 наведено показники індексів споживчих цін за житло, орендну плату, водопостачання та газ.

Таблиця 2.3

Індекси споживчих цін на орендну плату, енергопостачання, водопостачання, газ та інші види опалення за січень-лютий 2025 року

Індекс споживчих цін	Січень	Лютий
Фактична плата за житло (оренда)	100,4	101,0
Водопостачання	100,7	100,7
Прибирання сміття	100,6	101,6
Каналізація	100,6	100,6
Електроенергія	100,0	100,0
Природний газ	100,0	100,0
Гаряча вода, опалення	100,0	100,0

Джерело: Розроблено авторами на основі [14]

Бачимо, що загалом індекс майже не змінювався, лише на оренду та прибирання сміття цей індекс зріс.

Коливання валютного курсу значно впливають на економіку України. У державному бюджеті України на 2025 рік закладено середній курс долара на рівня 45 гривень. Експерти прогнозують, що в кінці 2025 року курс зросте до 44 гривень. Вплив коливань валютного курсу на ринок консалтингових послуг мають зростання вартості імпортованих матеріалів, фінансове планування та

інвестиційна привабливість. Загалом за останні роки, можна побачити тенденцію росту валютного курсу, а саме з 2019 року по 2024 рік вартість 1 долару зросла на 18,54 гривні, що є на 55,8% більше.

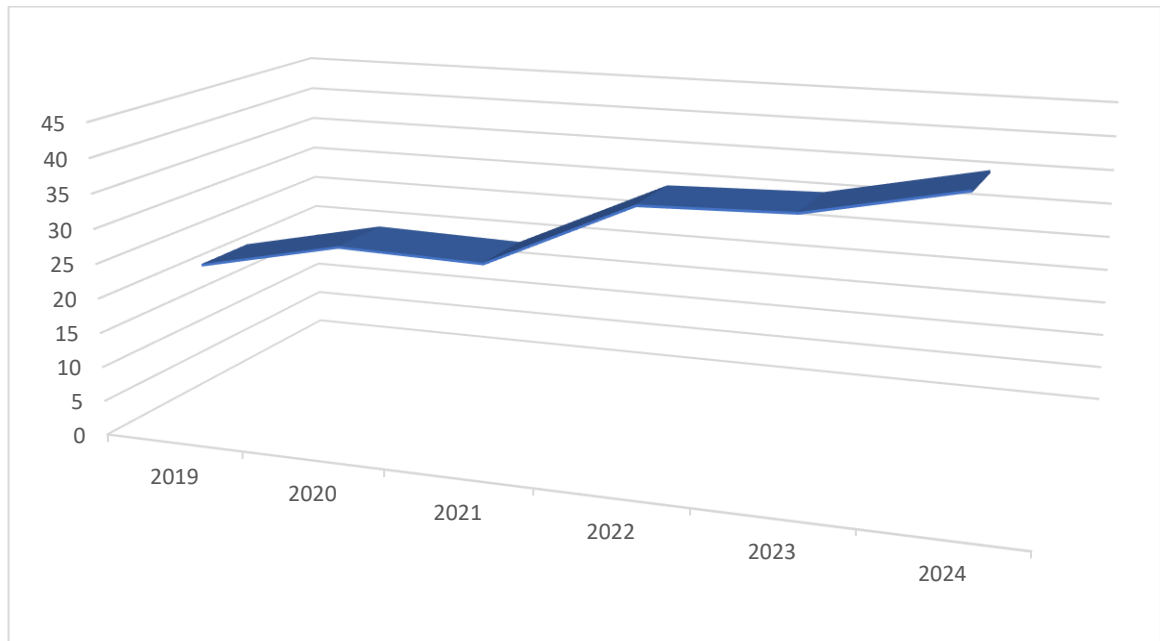


Рис. 2.5 Коливання валютного курсу UAH/USD за 2019-2024 роки[14]

Нестабільність валютного курсу ускладнює довгострокове фінансове планування для консалтингових підприємств, оскільки важко прогнозувати майбутні витрати та доходи. Також ця нестабільність може знизити інтерес іноземних інвесторів через підвищення ризиків.

Ринок нерухомості України у 2024 році демонстрував змішані тенденції, зокрема в сегментах житлової та комерційної нерухомості. Спостерігається поступове зростання попиту та вартості нерухомості в окремих регіонах.

Попит у 2024 році на новобудови становив лише 20% від довоєнного рівня, тоді як на вторинному ринку житла він досяг 70%. Ринок оренди житлової нерухомості перебував на підйомі. Середня вартість оренди однокімнатної квартири в Києві становила близько 12 тисяч гривень.

Економічна нестабільність та переїзд бізнесу зі східних та південних регіонів до центральних та західних областей сприяли зростанню попиту на комерційну промисловість. Зокрема попит спостерігався на торгові площі в нових торгово-розважальних центрах. У західних регіонах спостерігалось

зростання орендних ставок на комерційну нерухомість, в середньому в центрі міста вартість оренди приміщення досягала 40 доларів за квадратний метр.

Наступним розглянемо соціальний фактор впливу на консалтинговий ринок:

- Відтік кваліфікаційних кадрів;
- Міграція населення;
- Зміна демографічної структури;
- Зростання попиту на прозорі професійні послуги.

Через військові дії в країні та економічні труднощі багато кваліфікованих працівників виїхали за кордон або змінили сферу діяльності, що призвело до дефіциту робочої сили. Також великий вплив на недостачу працівників вплинула мобілізація, будівництво це сфера де більшість робочої сили чоловіки, а за період 2022-2025 рік в Україні було мобілізовано близько 2 млн осіб.

У 2025 році спостерігається зростання попиту на житло, що призводить до підвищення цін на первинному ринку, так і на вторинному.

Первинний ринок. Як ми казали вище, то ціни на новобудови можуть зрости на 10-25% залежно від регіону, стадії будівництва та якості. Основними факторами цього зростання є інфляція, валютні коливання та підвищення собівартості будівництва.

Вторинний ринок. На вторинному ринку очікується підвищення цін на 7-10%. У Києві середня вартість квадратного метра досередини 2025 року може досягати 65 тисяч гривень.

Міграційні процеси в Україні мають значний вплив на будівельний ринок, впливаючи на різні аспекти її функціонування. Основними напрямками цього впливу є: втрата робочої сили, залучення трудових мігрантів, внутрішня міграція та проблеми з логістикою. За даними ООН в 2024 році тимчасовий захист у європейських країнах мали понад 6 млн осіб. Якщо переглянути дані в період довоєнного стану, міграція населення не мала таких великих показників. Але ж все одно більшість українців не покидала своїх домівок і під час воєнних дій на території України.

МИГРАЦІЯ УКРАЇНЦІВ ЧЕРЕЗ ВІЙНУ

Gradus

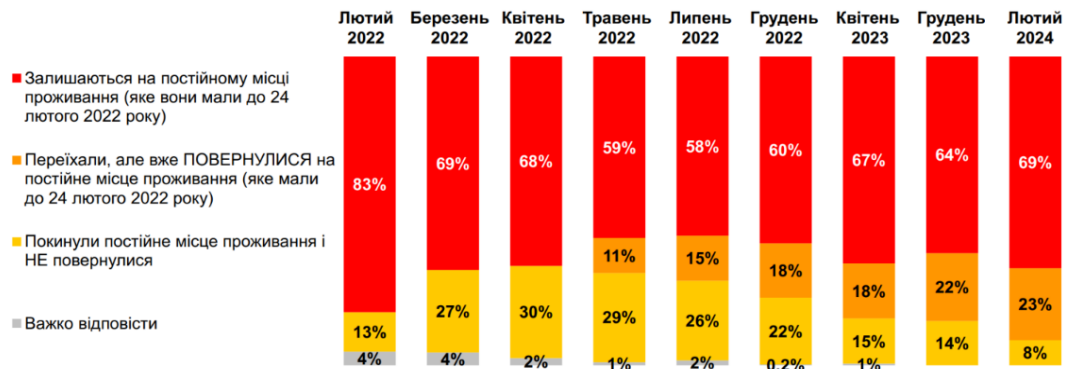


Рис. 2.6 Міграція населення України через військові дії в період 2022-2024 роки[34]

Демографічна структура населення України зазнала значних змін упродовж останніх десятиліть, що позначилось на аспектах суспільного та економічного життя. Станом на 1 січня 2022 року, за оцінкою Державної служби статистики України, чисельність населення становила 41 167,2 тисячі осіб, що на 421,0 тисяч осіб менше порівняно з попереднім роком.

Доступність кваліфікаційної робочої сили є ключовим фактором для відновлення та розвитку ринку консалтингових послуг України. Однак, останнім часом спостерігається дефіцит фахівців, що ускладнює реалізацію багатьох проектів. Найбільший дефіцит спостерігається серед будівельників, електромонтерів, водіїв, слюсарів-сантехників та інших робітничих професій. У 2024 році за направленнями служби зайнятості навчилися трохи більше 41 тисячі безробітних.

За період 2019-2024 роки собівартість будівництва в Україні збільшилась вдвічі, проте ціни на нерухомість у новобудовах і на вторинному ринку не зростали такими темпами. Лише за 2024 рік вартість будівельних матеріалів та послуг зросла на 24%. Також, прогнозується зростання вартості будівельних матеріалів ц 2025 році на 15-20% і основною причиною цього є інфляція.

Попри зростання цін, обсяги виконаних будівельних робіт в Україні за перше півріччя 2024 року зросло на 37,1%, житлове будівництво зросло на 16,8%.

Загалом загальна площа житлових будинків на території України на початок будівництва на кінець 2024 року склала 3903400 м2, загалом житлові будинки поділяються на одноквартирні, з двома та більше квартирами та для колективного проживання. Це свідчить про зростання попиту на житлову продукцію та популяризацію використання консалтингових послуг будівельно-архітектурній галузі. В таблиці 2.4 розглянемо динаміку загальної площі житлових будинків та за її видами.

Таблиця 2.4

Загальна площа житлових будинків на початок будівництва за період 2018-2024 роки

	Загальна площа житлових будинків на початок будівництва, м2	У тому числі		
		Одноквартирні	З двома та більше квартирами	Для колективного проживання
2018	12873616	417597	12442252	13767
2019	14700707	290183	14362898	47626
2020	7514310	384138	7120737	9435
2021	12714908	356542	12340397	17969
2022	6668984	130065	6528517	10402
2023	4205318	164599	4033659	7060
2024	3903400	196556	3684172	22672

Джерело: Розроблено авторам на основі [14]

Можемо дійти до висновка, що найбільшу площу житлових будинків займають житлові будинки з двома та більше квартирами, а найменше житлові будинки для колективного проживання.

Наступний чинник впливу – технологічний фактор:

- Розвиток онлайн-інструментів для управління проектами;
- Використання ІІІ для надання консалтингових послуг;
- Зростання вартості ПЗ, ліцензій, навчання персоналу;
- Віддалена робота та онлайн-послуги.

В сучасному світі все більшої уваги приділяється використанню штучного інтелекту на роботі, навчанні, бізнесі, медицині, логістиці, виробництві тощо. ШІ можна використовувати в будь-якій галузі, консалтингові послуги не є винятком. За допомогою ШІ можна визначити задачі, які необхідно виконати та як їх краще автоматизувати, можна запровадити ШІ-асистентів для комунікації, створити персоналізовані рекомендації, навчати персонал за допомогою ШІ та навіть можливо розробити власний продукт.

В Україні 76% вчителів хоча б раз використовували ШІ у своїй науковій роботі, 22% українських редакцій використовують ШІ на постійній основі, 26% українців мали досвід використання ШІ, а 79% знають, що це таке. Ці всі дані свідчать про те, що ШІ розвивається дуже стрімко і більшість компаній та звичайних людей будуть за допомогою ШІ оптимізувати та автоматизувати своє життя.

Навіть Українське ЗМІ протягом 2023 року згадували ШІ 167 452 рази, проте стосовно України було лише 66 399 згадок.



Рис. 2.7 Кількість згадувань ЗМІ про ШІ за 2023 рік[47]

Впровадження онлайн-інструментів значно трансформує ринок, впливаючи на різні аспекти її діяльності, а саме підвищення ефективності та точності проектування, оптимізація управління проектами, зниження витрат та економія ресурсів.

Інструменти комп'ютерного моделювання та інформаційного моделювання (BIM) дозволять створити детальні 3D-моделі об'єктів. Використання онлайн-інструментів для управління проектами, яких як Asana або ClickUp, дозволить ефективно планувати, координувати та контролювати виконання завдань.

Автоматизація проектування та цифрове моделювання впливають на ринок, впроваджуючи інноваційні технології, які покращують ефективність, точність та якість процесів.

Зростання вартості ПЗ є важливим аспектом, який впливає на витрати підприємства. Основні фактори, що сприяють зростанню це розширення функціональних можливостей ПЗ, вартість ліцензій та підписок, витрати на навчання та підтримку персоналу. Багато ПЗ вимагають регулярних витрат на ліцензії або підписки. Ці витрати можуть коливатись, але середня вартість дорівнює 12 400 гривень.

З метою визначити та провести оцінку зовнішніх факторів підприємства, а також ризики та потенційні шляхи їх вирішення доцільно буде провести PEST-аналіз консалтингових послуг. Даний аналіз наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз ринку консалтингових послуг

Зовнішній фактор	Вплив	Вірогідність фактору	Оцінка	Зважена оцінка
Політичні фактори				
1. Активна підтримка з боку ЄС для консалтингового ринку	+	0,3	4	1,2
2. Політична нестабільність та війна в країні	-	0,35	5	1,75
3. Антикорупційні заходи на ринку консультування в галузі будівництва	+	0,15	2	0,3
4. Залежність ринку від державного фінансування	-	0,2	3	0,6
Всього	-	1,00	-	3,85

Продовження табл. 2.5

Економічні фактори				
1. Високий рівень безробіття	-	0,25	4	1
2. Інфляція в країні	-	0,35	4	1,4
3. Коливання валютного курсу	-	0,25	3	0,75
4. Прогнозоване зростання ВВП в Україні	+	0,15	3	0,45
Всього	-	1,00	-	3,6
Соціальні фактори				
1. Відтік кваліфікаційних кадрів	-	0,35	4	1,4
2. Міграція населення	-	0,3	3	0,9
3. Зміна демографічної структури	-	0,15	3	0,45
4. Зростання попиту на прозорі професійні послуги	+	0,2	4	0,8
Всього	-	1,00	-	3,55
Технологічні фактори				
1. Розвиток онлайн-інструментів для управління проектами	+	0,2	3	0,6
2. Використання ІІІ для надання консалтингових послуг	+	0,25	4	1
3. Зростання вартості програмного забезпечення, ліцензій, навчання персоналу	-	0,25	3	0,75
4. Віддалена робота та онлайн-послуги	+	0,3	4	1,2
Всього	-	1,00	-	3,55

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз показав, що найбільш позитивний вплив на ринок консалтингових послуг мають саме віддалена робота та онлайн-послуги, активна підтримка з боку ЄС, а найбільш негативний вплив на ринок мають відтік

кваліфікаційних кадрів та інфляція. Більшої уваги необхідно приділити саме політичним факторам.

2.2 Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ

«Цивільпроект»

ТОВ «Цивільпроект»-українська компанія, заснована 17 липня 2000 року, яка спеціалізується на архітектурній діяльності. Повне найменування-товариство з обмеженою відповідальністю «Цивільпроект».

Юридична адреса- м. Одеса, вул. Мала Арнаутська, будинок 89/91.

Розмір статутного капіталу організації складає 162 906,00 грн. Станом на 2022 рік, чистий збиток підприємства склав 237 000 гривень, а вартість активів- 1 645 200 гривень.

Основний вид діяльності (КВЕД)- 71.11 Діяльність у сфері архітектури.

Інші види діяльності:

68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна.

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах.

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

Керівником підприємства є Олександр Альфредович Крокос.

ТОВ «Цивільпроект» активно бере участь у публічних закупівлях через систему Prozorro. Станом на 2021 рік компанія завершила 64 лоти, загальною вартістю 12,88 млн грн.

Один із прикладів успішних тендерів — складання кошторису вартості проектної документації для Управління капітального будівництва Одеської міської ради на суму 46 968 грн, завершений 28 червня 2024 року.

Підприємство активно приймає участь у тендерах. За останні 10 років організація ТОВ «Цивільпроект» прийняло участь у 19 тендерах, перемогу отримали не всі тендери, а саме 15 з них на суму 4,37 млн. грн. Також

підприємство підписало 14 договорів на суму 3,86 млн. грн. На рис. 2.8 зображено графік підписаних контрактів та зображено великі контракти сумою більше 400 тис.грн., а малі менше 100 тис.грн..



Рис. 2.8 Графік підписаних контрактів ТОВ «Цивільпроект» за 2016-2023

Джерело: розроблено автором

Основними замовниками на тендерах є:

- Військова частина А0456 на суму 1 806 254 грн.
- Укразерорух на суму 800 000 грн.
- Таїровська селищна рада Овідіопольського району Одеської області на суму 417 900 грн.
- КП «Спеціалізоване підприємство комунально-побутового обслуговування» на суму 262 891 грн.
- Східне управління замовника робіт на суму 111 973 грн.
- Красносільська сільська рада Одеського району Одеської області на суму 91 361 грн.
- Державна установа «Інститут морської біології НАН України»

Структура наданих послуг підприємством зображено на рисунку 2.9.

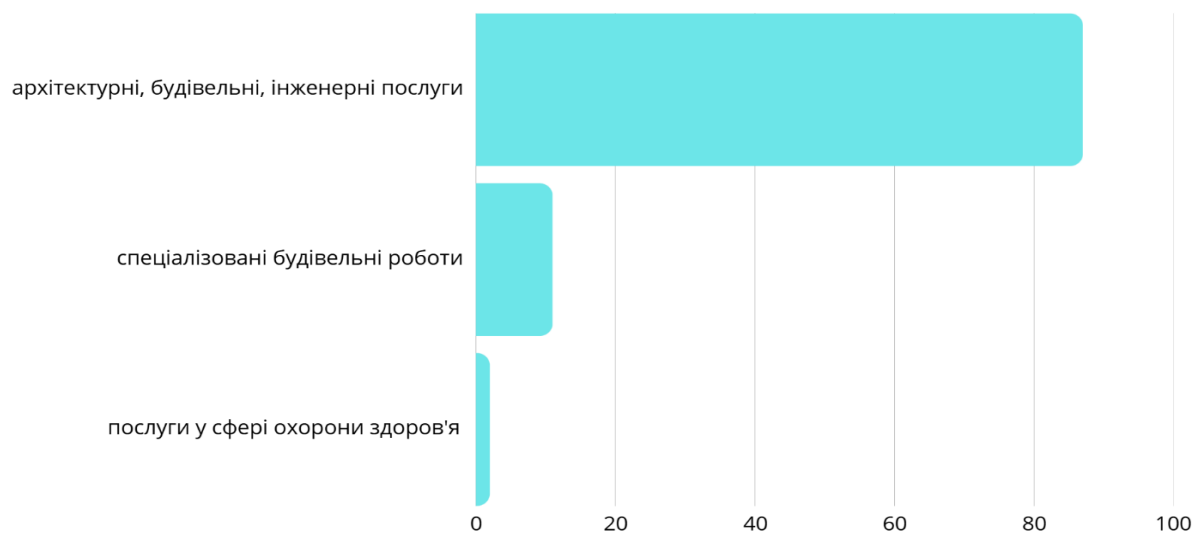


Рис. 2.9 Структура наданих послуг ТОВ «Цивільпроект»
Джерело: розроблено автором

З наведеного графіку наданих послуг, ми можемо побачити, що найбільшу питому вагу мають архітектурні, будівельні та інженерні послуги, які складають 87,4%, меншу вагу мають спеціалізовані будівельні роботи-11,5%, а послуги у сфері охорони здоров'я склали 1,1%.

ТОВ «Цивільпроект» надає широкий спектр послуг у сфері будівельного проектування, реставрації історичних об'єктів, експертної оцінки в інжинірингу, управління будівельними проектами, а також розробки систем водопостачання, каналізації та дренажу.

Наступним розглянемо динаміку основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Цивільпроект» (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Цивільпроект» за 2022-2024 роки, тис.грн

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди, на кінець року			Темп приросту 2024 від 2022 рр. (%)
	2022	2023	2024	
1. Чистий дохід від реалізації наданих послуг, тис.грн.	550,9	2398,3	385,2	-30,1

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
2. Виробнича собівартість, тис.грн.	332,7	1228	36,8	-88,9
3. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	218, 2	1170, 3	348, 4	59,7
4. Інші операційні витрати, тис.грн.	596,2	634,7	583,5	-2,1
5. Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис.грн.	-378	535,6	-235, 1	-37,8
6. Чистий прибуток, тис.грн.	-377,2	531,6	-237	-37,2
7. Необоротні активи, тис.грн.	227,5	161,3	100,6	-55,8
8. Оборотні активи, тис.грн.	1288,7	1540,5	1544,6	19,9
9. Запаси, тис.грн.	897,7	997,1	1131	26
10. Дебіторська заборгованість, тис.грн.	123,8	104,7	155,6	25,7
11. Грошові кошти, тис.грн.	39,8	150,6	0,4	99
12. Власний капітал, тис. грн.	-332,7	199,5	-31,7	-90,5
13. Поточні зобов'язання, тис.грн.	1848,2	1502,3	1676,9	-9,3
14. Валюта балансу, тис.грн.	1515,5	1701,8	1645,2	8,55

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Цивільпроект» за 2022–2024 роки свідчить про нестабільну динаміку основних фінансових показників. У 2023 році спостерігалось значне зростання чистого доходу від реалізації продукції (до 2398,3 тис. грн), що у понад 4 рази перевищує показник 2022 року (550,9 тис. грн). Однак вже у 2024 році обсяг реалізації впав до 385,2 тис. грн, що може свідчити про проблеми зі збутом або зниження попиту.

Подібна динаміка простежується і у виробничій собівартості, яка у 2023 році становила 1228 тис. грн, а в 2024 році різко зменшилася до 36,8 тис. грн. Такий різкий спад може вказувати на зупинку або скорочення виробничої діяльності.

Показник чистого прибутку також демонструє нестабільність: у 2022 році компанія мала збиток -377,2 тис. грн, у 2023 році отримала прибуток 531,6 тис. грн, а у 2024 році знову зафіксовано збиток у розмірі -237 тис. грн.

Погіршення фінансового стану компанії у 2024 році підтверджується і зниженням власного капіталу до від'ємного значення (-31,7 тис. грн) та майже повною відсутністю грошових коштів (0,4 тис. грн). При цьому поточні зобов'язання залишаються високими — 1676,9 тис. грн, що створює суттєве навантаження на підприємство.

Таким чином, у 2024 році спостерігається погіршення фінансового стану підприємства, зменшення обсягів діяльності, зростання боргового навантаження та загроза втрати платоспроможності. Це вказує на необхідність оперативного перегляду стратегії розвитку та пошуку нових джерел доходу або оптимізації витрат.

Наступним кроком розрахуємо показники рентабельності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ТОВ «Цивільпроект» за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2022 рр.
Рентабельність наданих послуг, %	-28,8	67,9	-37,5	-8,7
Рентабельність активів, %	-25,5	33,0	-14,2	+11,3
Рентабельність власного капіталу, %	113,4	266,5	747,6	у 6,5 разів більше

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

У 2024 році порівняно з 2023 показник рентабельності виготовленої продукції зріс на 39,1%, а у 2022 році цей показник знов мав від'ємне значення.

Показник рентабельності активів мав таку саму тенденцію, як і у показника рентабельності виготовленої продукції, тобто у 2024 порівняно з 2023 роком це показник зріс на 7,5%, а у 2022 році знов мав від'ємне значення.

Щодо рентабельності власного капіталу, то цей показник мав позитивні показники та мав тенденцію до зростання, у 2024 році порівняно з 2022 роком цей показник зріс у 6,5 разів.

Наступні показники які варто проаналізувати та вони є не менш важливими, це коефіцієнти поточної ліквідності, термінової ліквідності, абсолютної ліквідності, фінансової стійкості, власного капіталу та оборотності активів. Розрахунки цих коефіцієнтів наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Коефіцієнти фінансової стійкості та платоспроможності

ТОВ «Цивільпроект» за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2022 рр.
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,697	1,025	0,921	+0,224
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,212	0,362	0,247	+0,035
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,021	0,1	0,0002	-0,0208
Робочий капітал, тис.грн.	-559,5	38,2	-132,3	у 4,2 рази менше
Коефіцієнт фінансової стійкості	-	7,53	-	-47,345
Коефіцієнт власного капіталу	-0,219	0,117	-0,19	+0,029
Коефіцієнт оборотності активів	0,727	2,819	0,468	-0,259

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Щодо показників ліквідності можемо спостерігати їх коливання. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році порівняно з 2023 роком збільшився, але у 2022 році відбувся його спад до 0,921. Дані значення коефіцієнта ліквідності є нижчими за нормативи, це свідчить про неплатоспроможність підприємства.

Коефіцієнт термінової ліквідності також мали значення нижчі за нормативи та на протязі трьох років мав майже однакові значення. Це свідчить, що підприємство не має достатньої кількості ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку з зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році порівняно з 2022 роком мав тенденцію до зростання, а у 2024 році він знову знизився до 0,021. Дані значення також нижче нормативів, це свідчить про недостатність оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт фінансової стійкості також не відповідають нормативам, у 2022 році та 2024 році ці показники від'ємні, що свідчить про те, що зобов'язання перевищують активи та підприємство має критичний фінансовий стан.

Коефіцієнт власного капіталу відповідав нормативному значенню лише у 2023 році, а у 2022 та 2024 році мав від'ємне значення, що свідчить про фінансову кризу. Коефіцієнт оборотності активів у 2022 та 2024 роках мали нижче значення за нормативи, а у 2023 році мав позитивні показники.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства перебуває у критичному становищі. Основною проблемою є суттєве зниження виручки, накопичення збитків і відповідне зменшення власного капіталу, що призводить до залежності від позикових ресурсів. Від'ємні показники ліквідності та власного капіталу свідчать про високий ризик неплатоспроможності, адже оборотних коштів бракує навіть для покриття поточних зобов'язань.

Для виправлення ситуації необхідно вжити комплексні заходи. Насамперед варто залучити додаткові інвестиції або збільшити власний капітал, щоб зміцнити фінансову базу та зменшити боргове навантаження. Одночасно слід оптимізувати витрати, особливо адміністративні та операційні, аби знизити загальний рівень витрат і прискорити вихід на прибутковість. Надзвичайно важливо поліпшити ліквідність за рахунок прискорення повернення дебіторської заборгованості та за можливості реалізувати неліквідні активи.

Крім того, варто підвищити оборотність активів, зокрема шляхом ефективнішого використання ресурсів і активізації продажів.

Якщо ці кроки буде реалізовано найближчим часом, то вже у 2025 році можна очікувати на часткове відновлення фінансової стабільності, зокрема зростання виручки, зменшення збитків і покращення показників ліквідності.

Розглянемо далі особливості динаміки та структури активів на підприємстві (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка та структура активів ТОВ «Цивільпроект» за 2022-2024 роки

Показники	2022		2023		2024		Відхилення 2024 від 2022	
	Тис. грн	% до підсумку	Тис. грн	% до підсумку	Тис. грн	% до підсумку	Тис. грн	%
Необоротні активи	227,5	15,0	161,3	9,5	100,6	6,1	-126,9	-55,8
Оборотні активи	1288,7	85,0	1540,5	90,5	1544,6	93,9	255,9	19,9
Валюта балансу	1515,5	100,0	1701,8	100,0	1645,2	100,0	129,7	8,55

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Проведений аналіз показав, що валюта балансу за аналізований період у 2023 році порівняно з 2022 роком зросла на 186,3 тис. грн, а у 2024 році знов впало на 56,6 тис. грн. Така тенденція зумовлена зростанням вартості оборотних активів на підприємстві на 255,9 тис. грн у 2024 році порівняно з 2022 роком, а необоротні активи навпаки зменшили свою вартість на 126,9 тис. грн у 2024 році порівняно з 2022 роком.

Наступним кроком буде аналіз формування джерел активів на підприємстві. У табл. 2.10 наведено динаміку та структуру пасивів ТОВ «Цивільпроект».

Таблиця 2.10

Динаміка та структура пасивів ТОВ «Цивільпроект» за 2022-2024 роки

Показники	2022		2023		2024		Відхилення 2024 від 2022	
	Тис. грн	% до підсумку	Тис. грн	% до підсумку	Тис. грн	% до підсумку	Тис. грн	%
Власний капітал	-332,7	-22,0	199,5	13,3	-31,7	-1,9	301	-90,5
Поточні зобов'язання	1848,2	122,0	1502,3	88,3	1676,9	101,9	-171,3	-9,3
Валюта балансу	1515,5	100,0	1701,8	100,0	1645,2	100,0	129,7	8,55

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Проведений аналіз показав, що зростання джерел фінансування активів на підприємстві в 2024 році порівняно з 2022 роком залежить від поточних зобов'язань.

Власний капітал підприємства в 2022 та 2024 роках мав негативні показники, лише у 2023 році даний показник мав позитивні результати.

В 2022 році вартість поточних зобов'язань склала 1848,2 тис. грн, що є найбільшою вартістю порівнюючи останні 3 роки. В 2024 році вартість зменшилась на 171,3 тис. грн або на 9,3%. При цьому частка в структурі пасивів склало в 2022 році 122% та 101,9% у 2024 році, що є великими показниками.

2.3 Обґрунтування заходів розвитку ТОВ «Цивільпроект»

З метою визначення оптимального напрямку стратегічного розвитку ТОВ «Цивільпроект» була застосована матриця «ринок–продукт» за методикою Ігора Ансоффа, дозволяє оцінити напрями ринку підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Матриця "продукт-ринок" ТОВ «Цивільпроект»

	<i>Існуючі ринки</i>	<i>Нові ринки</i>
<i>Існуючі послуги</i>	<i>Стратегія проникнення на ринок</i>	<i>Стратегія розвитку ринку</i>
	Розробка нової рекламної кампанії через онлайн-довідник «Profidom»	Вихід на ринок Польщі через онлайн-консалтинг в сфері архітектурного проектування
<i>Нові послуги</i>	<i>Стратегія розвитку нового продукту</i>	<i>Диверсифікація</i>
	Впровадження нової послуги – енергоаудит	Впровадження послуги енергоаудиту на ринку Польщі

Джерело: розроблено автором

Можемо побачити з даної матриці, що у підприємства є декілька варіантів розвитку на ринку консалтингових послуг. Перше, що може зробити підприємство, це залишитись на старому ринку зі старими послугами, тобто розробити рекламну компанію через впровадження на онлайн-платформі

«Profidom» статті щодо нашої компанії та наших послуг. Даний напрямок розвитку має низький ступінь ризику та має невеликі перспективи розвитку.

Також можна впровадити нову послугу таку, як енергоаудит, що дасть перспективи розширення ринку. Тобто, це зовсім інша категорія надання послуг при яких клієнтська база залишається, але дані послуги клієнти можуть придбати в інших організаціях, що є ризикованим напрямом діяльності.

Також є варіант при якому ми залишаємо існуючі послуги але виходимо на нові ринку, тобто стратегія розвитку ринку. Можемо розглянути такий варіант, як вихід на ринок Східної Європи, а саме на ринок Польщі через онлайн-консалтинг, тобто надавати консультації в Польщі, щодо проектування в онлайн режимі. В силу високого ризику цього напрямку, ми не плануємо його розвивати, так як вихід на нові ринки, а здебільшого на ринки Європи це великі фінансові вкладення. Онлайн-консалтинг в країнах Східної Європи, а саме на ринки Польщі, адже консалтинговий ринок Польщі є найрозвинутішим у Східній Європі, він охоплює різні сегменти. Також уваги слід приділити розширенню спектру послуг, які нам пропонують на внутрішньому ринку.

На ринку Польщі налічується понад 75 000 підприємств у галузі управлінського консалтингу, зокрема в сфері головних офісів та управлінських консультацій, що демонструє стабільне зростання на рівні 5% з 2019 року по 2024 рік. Загальний обсяг ринку управлінського консалтингу в Польщі склав 14,3 млрд євро [52].

Останній можливий напрямок розвитку за даною матрицею являє собою диверсифікацію ринку, тобто вихід на нові ринки та впровадження нових продуктів на підприємстві. Тобто, підприємство має можливість виходу на ринок Польщі з новою послугою – енергоаудит. Даний варіант є більш ризиковим ніж інші тому, що для виходу на новий ринок та ще й з новою послугою майже неможливо в нашому випадку. Найкращими варіантами буде розглянути вихід на ринок Польщі зі старими послугами, а впровадження нової послуги на старому ринку.

Проведемо оцінювання доцільність реалізації товарної експансії з введення в асортимент нового товару / групи товарів (табл. 2.12) та ринкової експансії, тобто вихід із старим товаром/послугою на новий ринок (табл. 2.13).

ТОВ «Цивільпроект» має перспективи розвитку, а саме підприємство зберегло команду фахівців, досвід участі у державних тендерах, а також налагоджену співпрацю з архітектурно-будівельними організаціями. Окрему перспективу розвитку для підприємства становить впровадження нових послуг, а саме впровадження енегроаудиту. Також стратегічно вигідним виглядає вихід на зовнішні ринки через онлайн-інструменти консалтингу, що потребують не малих капіталовкладень та дозволять швидко адаптувати бізнес до нових умов функціонування.

Таблиця 2.13

Оцінка можливості реалізації стратегії товарної експансії

ТОВ «Цивільпроект»

Фактори оцінки	Вірогідність впровадження нової послуги підприємством - енегроаудит			Пояснення
	висока	середня	низька	
Темп росту поточного ринку компанії	високий	уповільнений, але зростаючий	низький	Ринок проектних та консалтингових послуг почав відновлюватись після воєнного спаду
Розмір поточного ринку для бізнесу компанії	великий	середній	незначний	Компанія обслуговує як державні, так і приватні об'єкти, але ринок ще не стабілізувався повністю
Поточний товар (послуга) застарів, має недоліки або знаходиться на останній стадії життєвого циклу товару	так	є потреба в оновленні та впровадженні нових технологій	ні	Необхідна адаптація до сучасних стандартів проектування (зелене будівництва, BIM)
Конкуренція на поточному ринку	високий рівень	тенденція до загострення	низький рівень	На ринку працює багато малих архітектурних бюро з інноваційним підходом
Загроза входу нових гравців	так	тенденція до зростання	ні	Відносна відкритість галузі дає змогу новим компаніям легко виходити на ринок

Продовження табл. 2.13

Рівень оновлення асортименту та появи нових товарів (послуг) у конкурентів	високий	середній	низький	Впровадження нових технологій у конкурентів стимулює оновленню послуг
Підприємство має певний рівень компетенції або може його досягнути на новому ринку	високий	середній	низький	Компанія має досвід, команду спеціалістів та стратегічних партнерів
Можливості зростання на поточному ринку з поточним товаром	низький	середній	високий	Підприємство має потенціал реалізації послуг на поточних ринках
Всього	4	3	1	-

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком розглянемо стратегію ринкової експансії для ТОВ «Цивільпроект», яка наведена в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінка можливості реалізації стратегії ринкової експансії

ТОВ «Цивільпроект»

Фактори оцінки	Вірогідність виходу на ринок Польщі за допомогою онлайн-консалтингу в сфері архітектурного проектування			Пояснення
	висока	середня	низька	
Підприємство успішно в поточній діяльності	так	є несуттєві недоліки	ні, потрібно вдосконалювати продукт /послугу	Підприємство активно працює в Україні та має досвід участі у тендерах, також має низку реалізованих проектів
Кількість гравців на новому ринку	низький рівень насичення ринку	середній рівень насичення ринку	високий рівень насичення ринку	В Східній Європі вже працюють великі консалтингові компанії, але попит зростає
Вхідні бар'єри на новому ринку	практично відсутні	є, проте недостатньо високі	високий рівень	Потрібна локалізація документації, сертифікації та пошук партнерів
Темпи росту нового ринку	високі	зростає уповільненими темпами	стагнує або знижується	Є попит на інженерно-консалтингові послуги поза столичними регіонами

Продовження табл. 2.14

Товар має унікальні характеристики, конкурентну перевагу	так	-	ні	Онлайн-консалтинг, спеціалізація на інфраструктурних об'єктах, конкурентні переваги
Підприємство має ресурси для інвестування розвитку нових ринків	так	-	ні	Недостатньо ресурсів для відкриття нової філії, онлайн-платформ
Всього	1	4	1	-

Джерело: розроблено автором

Попередній аналіз можливостей реалізації стратегій товарної та ринкової експансії ТОВ «Цивільпроект» засвідчує наявність сприятливих умов для подальшого розвитку підприємства в межах чинних ринків, так і при виході на нові. Зокрема за результатами оцінки, підприємство має необхідний рівень компетенції, досвіду та ресурсу для розширення спектру консалтингових послуг та виходу на нові ринки через онлайн-консалтинг. Але за результатами оцінок можна дійти до висновку, що залишитись на старому ринку з новою послугою буде більш доцільним для підприємства.

Отже, оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів засвідчила, що попит на консалтингові послуги залишається великим, а бар'єри входу відносно не високими.

2.4 Розрахунок проекту з введення нової послуги

В умовах економічної нестабільності та трансформації консалтингового ринку одним із напрямів розвитку ТОВ «Цивільпроект» є впровадження нової послуги – енергоаудит об'єктів будівництва та реконструкцій. Дана послуга буде орієнтована на юридичних осіб в рамках реалізації національних програм енергоефективності.

У 2023 році обсяг фінансування енергоефективних заходів сягнув понад 2 млрд грн, тобто зростаюча потреба у підготовці енергопаспортів та сертифікатів відкриває перспективи для консалтингових підприємств.

Енергоаудит – важлива процедура, внаслідок проведення якої з’ясовують, як жителі будинку використовують енергію та яким шляхом можна зменшити її споживання. У процесі проведення енергоаудиту виявляють проблеми будівлі, з’ясовують, що покращити у будинку, щоб досягти бажаної економії та комфортніших умов проживання [49].

На початковому етапі впровадження передбачено розглянути наші відмінності від конкурентів та які наші більш вигідні сторони порівняно з конкурентами. В таблиці 2.15 наведено конкурентний аналіз для ТОВ «Цивільпроект».

Для аналізу конкурентів ми обрали такі підприємства:

1. ЕСКО Україна – відома компанія з спеціалізацією на великих проектах, експерт з енергоаудиту та енергосертифікації.

Рік заснування: 2008.

Головний офіс: м. Київ

Керівник: Григорій Романюк.

Сайт: <https://escoua.com/uk/>

Ключові напрями діяльності:

- Проведення енергоаудитів житлових, громадських та промислових будівель.
- Розробка техніко-економічних обґрунтувань енергоефективних заходів.
- Сертифікація енергетичної ефективності будівель.

2. AkvilonPro – активна компанія з орієнтацією на бізнес-сегмент та технічні аудити.

Рік заснування: 2009.

Головний офіс: м. Дніпро.

Керівник: Катерина Шишка.

Сайт: <https://akvilonpro.ua/>

Ключові напрями діяльності:

- Проведення енергетичних аудитів будівельних та інженерних систем.
- Сертифікація енергетичної ефективності будівель.

- Розробка та впровадження енергоефективних проектів.
- Моніторинг та верифікація ефективності заходів.
- Допомога у залученні фінансування від міжнародних організацій.

Обидва підприємства мають свої філії в Одеському регіоні та проводять енергоаудит, тому проведення конкурентного аналізу є доцільним.

Таблиця 2.15

Конкурентний аналіз ТОВ «Цивільпроект» з його основними конкурентами

Критерій оцінки	Питома вага	ЕСКО Україна		AkvilonPro		Цивільпроект	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Досвід у сфері	0,2	5	1	4	0,8	3	0,6
Доступність цін	0,25	3	0,75	4	1	5	1,25
Територіальне охоплення	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Гнучкість у роботі з клієнтами	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Інноваційність	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Кваліфікація персоналу	0,2	5	1	4	0,8	5	1
Всього	1,0	-	4,05	-	4,00	-	4,00

Джерело: розроблено автором

Отже, ТОВ «Цивільпроект» відстає від конкурентів за досвідом роботи, але має великі переваги за доступністю цін та кваліфікацією персоналу. Можемо дійти до висновку, що на ринку будівельно-архітектурних послуг підприємства не займає низькі позиції та має великі перспективи для розвитку.

Для впровадження послуги енергоаудиту необхідно скласти інвестиційні витрати та поточні витрати підприємства ТОВ «Цивільпроект». У таблиці 2.16 буде наведено всі інвестиційні витрати, які необхідні ТОВ «Цивільпроект» для впровадження нової послуги на ринок.

Спочатку розрахуємо суму інвестицій для впровадження нової послуги для підприємства за формулою:

$$I = I_{\text{оф}} + I_{\text{ок}} + I_{\text{м}} \quad (2.1)$$

де, $I_{\text{оф}}$ – інвестиції в основні фонди;

Іок – інвестиції в оборотні кошти;

Ім – інвестиції в маркетинг.

Таблиця 2.16

**Інвестиційні витрати для впровадження послуги енергоаудиту для ТОВ
«Цивільпроект»**

Стаття витрат	Сума, грн
Анемометр	3 500
Вимірювач теплового потоку (теплопровідності)	3 000
Газоаналізатор концентрації димових газів	6 000
Пірометр	2 500
Датчик витоків природного газу з зондом	4 550
Датчик концентрації газу СО	8 000
Контактний термометр	1 700
Лазерний віддалемір	1 850
Манометр	700
Реєстратор параметрів електричної енергії з можливістю реєстрації показників заданою дискретністю	9 600
Тепловізор	12 000
Термогігрометр з можливістю реєстрації показників із заданою дискретністю	3*2 400=7 200
Ультразвуковий витратомір	15 500
Придбання службового авто в оренду	10 000
Паливо на перший місяць роботи	3 000
Ноутбук (б/в)	10 500
Принтер	3 600
Програмне забезпечення на перший місяць роботи	2 000
Навчання та сертифікація енергоаудитора	25 000
Всього	130 200

Джерело: розроблено автором

Інвестиції в основні засоби являють розраховуються за формулою:

$$I_{\text{оз}} = \text{БМ} + I_{\text{в}} + I_{\text{ін}} + \text{Д} - \text{Л} \quad (2.2)$$

де, $I_{\text{в}}$ – інвестиції в покупку устаткування;

$I_{\text{ін}}$ – інші витрати.

Інвестиційні витрати в покупку устаткування розраховуються за формулою:

$$I_{\text{в}} = \text{Цо} + \text{Тр} + \text{Мо} \quad (2.3)$$

де, Цо – ціна закупівлі нового обладнання, грн;

Тр – транспортні витрати;

Мо – вартість монтажних робіт.

Транспортні витрати складатимуть 2% й розраховуються як:

$$130\,200 * 0,02 = 2\,604 \text{ грн}$$

Вартість монтажних робіт складатиме 4% й розраховуються як:

$$130\,200 * 0,04 = 5\,208 \text{ грн}$$

Наступним кроком розрахуємо загальну суму інвестицій, просумувавши всі витрати на закупку, транспортування та монтаж:

$$130\,200 + 2\,604 + 5\,208 = 138\,012 \text{ грн}$$

Врахувавши інші додаткові витрати, які складатимуть 2%, загальна сума інвестицій складатиме в основні засоби складатиме:

$$I_{\text{оз}} = 138\,012 * 1,02 = 140\,772 \text{ грн}$$

Далі проведемо розрахунок інвестицій в обігові кошти, що є важливою частиною фінансового планування проекту й забезпечує постійний доступ до необхідних ресурсів для підтримки діяльності енергосервісного підрозділу. Це запобігає перебоям у наданні послуг та сприяє своєчасному виконанню енергоаудитів для клієнтів.

Суму обігових коштів визначимо як вартість витратних елементів до портативного газоаналізатора, який використовується під час енергоаудиту для оцінки ефективності систем вентиляції, опалення та виявлення втрат через газові витоки.

Зокрема, до таких витрат належать:

- Датчики СО;
- Фільтри очищення повітря;
- Калібрувальні балони з газовими сумішами.

Ціна одного такого комплексу витратних матеріалів (на 1 прилад на 6 місяців) складає 28 750 грн. У зв'язку з плановим навантаженням у 2 енергоаудити з окремими приладами, необхідно забезпечити 2 комплекти.

Тоді сума обігових коштів складає:

$$I_{\text{ок}} = 28\,750 * 2 = 57\,500 \text{ грн}$$

Наступним кроком розрахуємо інвестиційні витрати на розробку маркетингової кампанії підприємства. Розподілимо витрати та виділимо маркетингові заходи які ми впровадимо для відкриття нової послуги підприємством (табл. 2.17). Маркетингові заходи розраховані на 6 місяців.

Таблиця 2.17

Маркетингові заходи для впровадження нової послуги на підприємстві ТОВ «Цивільпроект»

Назва заходу	Ціна, грн	Загальні витрати	Обґрунтування
Розробка цільової сторінки (лендінг)	8 000	8 000	Пояснення суті енергоаудиту, переваг, етапів та форми заявки
Google-реклама («енергоаудит Одеса», «Зниження витрат на енергію» тощо)	7 000	$7\,000 \cdot 6 = 42\,000$	Високий попит та конкуренція на такі запити
Реклама на спеціалізованих будівельних платформах (ProfiDom)	3 000	$3\,000 \cdot 3 = 18\,000$	Прямий доступ до цільової аудиторії
Друк промо-матеріалів (буклети, інформаційні листи)	2 000	$2\,000 \cdot 6 = 12\,000$	Для співпраці з ЖК, забудовниками, енерго-компаніями тощо
Підготовка та розміщення статті в журналі «Будівельний журнал України»	4 000	$4\,000 \cdot 2 = 8\,000$	Обсягом на 1-2 сторінки з описом підприємства
Всього	-	88 000	-

Джерело: розроблено автором

Далі необхідно розробити графік маркетингових заходів (табл. 2.18).

Отже, загальна сума інвестицій складає:

$$I = 140\,772 + 57\,500 + 88\,000 = 286\,272 \text{ грн}$$

Загальна сума інвестиційних витрат, які знадобляться для впровадження підприємством нової послуги енергоаудиту складатиме 286 272 грн.

Таблиця 2.18

**Графік проведення маркетингових заходів для впровадження нової
послуги на підприємстві ТОВ**

Вид реклами	Місяці					
	1	2	3	4	5	6
Розробка цільової сторінки (лендінг)	x					
Google-реклама («енергоаудит Одеса», «Зниження витрат на енергію» тощо)	x	x	x	x	x	x
Реклама на спеціалізованих будівельних платформах (ProfiDom)	x		x		x	
Друк промо-матеріалів (буклети, інформаційні листи)	x	x	x	x	x	x
Підготовка та розміщення статті в журналі «Будівельний журнал України»		x			x	

Джерело: розроблено автором

Для розрахунку поточних витрат першим етапом розрахуємо витрати на заробітну плату робітників:

Для ефективного проведення енергоаудиту, необхідно залучити персонал, а саме: енергоаудитор (1 людини), що працюватиме 5 днів на тиждень. Виконує: проведення обстеження об'єктів на предмет ефективного використання енергії, аналіз технічних систем, підготовка енергетичного звіту.

Витрати заробітної плати на місяць 20 тис. грн.

За рік витрати на заробітну плату складуть:

$$20\,000 \cdot 12 = 240\,000 \text{ грн}$$

Амортизацію на рік розрахуємо за формулою прямолінійного методу:

$$AB = \frac{By}{Ст} \quad (2.4)$$

де, By – вартість обладнання, грн;

$Ст$ – строк служби, років;

Тоді, середній строк служби обладнання для проведення амортизації, складатиме – 5 років.

Накладні витрати – 44 000 грн (все, що не увійшло до обладнання).

Отже, амортизаційні витрати складають:

$$90\,200/5=18\,040 \text{ грн}$$

Вартість комунальних послуг розраховується за формулою:

$$Зв = Нв * Т (2.5)$$

де, Зв – загальна вартість електроенергії, води та палива;

Нв – норма витрат;

Т – тариф.

Розрахуємо витрати на електроенергію за видами обладнання та на освітлення, враховуючи графік роботи (6 днів на тиждень з 8:00 до 19:00) та тариф 3,5 грн за 1 кВт/год.

1. Кондиціонер (2 кВт, працює 11 годин на день)

$$2 \text{ кВт} * 11 \text{ год} * 30 \text{ днів} * 3,5 \text{ грн} = 2\,310 \text{ грн/міс}$$

2. Освітлення (5 світильників по 80 Вт, працюють 11 годин на день)

$$5 * 0,08 \text{ кВт} * 11 \text{ год} * 30 \text{ днів} * 3,5 \text{ грн} = 462 \text{ грн/міс}$$

3. Інше обладнання (комп'ютер, принтер 2,5 кВт, працюють 11 год на день)

$$2,5 \text{ кВт} * 11 \text{ год} * 30 \text{ днів} * 3,5 \text{ грн} = 2\,887,5 \text{ грн/міс}$$

Загальні витрати на електроенергію: $(2\,310 + 462 + 2\,887,5) * 12 = 67\,914 \text{ грн/рік}$

Розрахунок витрат на воду, вважаючи, що норма витрат води складає 10 куб.м/міс, а тариф складає 35 грн/ куб.м.

$$10 * 12 * 35 = 4\,200 \text{ грн/рік}$$

Наступним етапом визначимо поточні витрати для впровадження нової послуги. Розрахунок наведено в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Поточні витрати для впровадження послуги енергоаудиту для ТОВ

«Цивільпроект»

Стаття витрат	Сума, грн
Заробітна плата	240 000
ЄСВ (22%)	$240\,000 * 0,22 = 52\,800$
Витратні матеріали (папір, канцелярія, засоби вимірювання, жилетки, рукавички, бахіли тощо)	10 000
Амортизація обладнання (5 років)	18 040

Продовження табл. 2.19

1	2
Комунальні витрати (електроенергія, вода, опалення)	67 914+4200=72 114
Інтернет	350*12=4 200
Мобільний зв'язок	200*12=2 400
Обслуговування ПЗ	2000*12=24 000
Паливо для службового авто	3 000*12=36 000
Оренда авто	10 000*12=120000
Інші витрати (5%)	28978
Всього	608 532

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком буде прогноз доходу від реалізації нової послуги. Припустимо, що кількість клієнтів на місяць складатиме 4 виконаних аудитів (за рік 48 аудитів), ціна однієї послуги-20 000 грн.

Дохід від реалізації=20 000*48=960 000 грн

Чистий дохід за винятком ПДВ та єдиного податку в 3% складе:

$960\,000/6 * 5 * 0,97 = 776\,000$ грн

Припустимо, що чистий дохід підприємства після впровадження всіх заходів буде збільшуватись на 10% кожного наступного року. Відповідно збільшиться змінна частина поточних витрат (витрати на мобільний зв'язок та паливо для службового авто). Далі слід порівняти витрати впровадження нової послуги з прогнозованими доходами (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Розрахунок грошових потоків

Показники	2025 рік	2026 рік
1. Чистий дохід	776 000	853 600
2. Поточні витрати, у т.ч.:	608 532	612 372
2.1 Амортизація відрахування	18 040	18 040
3. Прибуток до оподаткування	167 468	241 228
4. Чистий прибуток	167 468	241 228
5. Чисті грошові надходження	185 508	259 268
6. Коефіцієнт дисконтування	0,82	0,67
7. Приведені чисті грошові надходження	152 116,56	173 709,56
8. Сумарні приведені чисті грошові потоки	152 116,56	325 826,12

Джерело: розроблено автором

Ставка дисконтування – 22%. Проект розрахований на 2 роки. За обчисленням, грошові потоки мають позитивні показники, що свідчить про те, що нам не потрібно шукати додаткове фінансування.

Щодо оцінки інвестиційної привабливості проекту, ми використаємо такі показники :

-чистий приведений дохід;

$$\text{ЧПД}=325\,826,12-286\,272=39\,554,12 \text{ грн}$$

Позитивний результат свідчить про те, що виконання проекту сприятиме зростанню прибутковості підприємства.

-індекс доходності;

$$I_d=325\,826,12/286\,272=1,14$$

Так як індекс прибутковості більше за 1, в нашому випадку дорівнює 1,14, то проект приймається.

-термін окупності інвестицій;

$$286\,272/(325\,826,12/2 \text{ роки})=1,75$$

Проект окупиться в період до двох років.

З усіх розрахунків проведених вище можемо дійти до висновку, що проект є інвестиційно привабливим.

Висновок до розділу. У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено всебічний аналіз господарської діяльності ТОВ «Цивільпроект» як представника ринку консультаційних послуг. Здійснено комплексну оцінку внутрішнього середовища підприємства, його фінансово-економічного стану, конкурентних позицій та стратегічного потенціалу. Результати фінансового аналізу засвідчили, що підприємство має стабільні показники платоспроможності, проте виявлено певні проблеми з ефективністю використання активів та зниженням прибутковості. Було визначено, що ТОВ «Цивільпроект» потребує модернізації своєї бізнес-моделі для посилення конкурентоспроможності на ринку.

Застосування матриці Ансоффа дозволило сформулювати можливі стратегічні напрямки зростання підприємства, серед яких — вихід на нові

географічні ринки, розширення спектру послуг та впровадження інноваційних рішень.

Проведений аналіз впровадження нової послуги енергоаудиту, показало, що підприємство має великі перспективи розвитку та їх інвестиційні вкладення окупяться менш ніж за два роки.

Отже, проведене дослідження підтвердило необхідність перегляду стратегічних орієнтирів ТОВ «Цивільпроект» та впровадження комплексу заходів, що сприятимуть підвищенню ефективності управління його розвитку.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було проведено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів управління розвитком підприємства в умовах функціонування на ринку консультаційних послуг. На основі опрацювання наукових джерел встановлено:

1. У результаті аналізу наукових підходів до визначення поняття «розвиток підприємства» встановлено, що воно охоплює цілеспрямовані зміни в організаційній, економічній, фінансовій та технологічній сферах, які забезпечують зростання ефективності діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

2. На сьогоднішній день в Україні діє понад 300-х вітчизняних консалтингових фірм. Однією з ключових проблем консалтингового ринку є відсутність чітких вимог до входу в професію. Це створює ситуацію, коли будь-хто може оголосити себе консультантом, не маючи відповідної кваліфікації чи практичного досвіду. У результаті зростає кількість так званих «псевдоконсультантів», які пропонують послуги сумнівної якості. Проведений аналіз ринку консультаційних послуг показав, що найбільш позитивний вплив мають саме віддалена робота та онлайн-послуги, активна підтримка з боку ЄС, а найбільш негативний вплив на ринок мають відтік кваліфікаційних кадрів та інфляція. Більшої уваги необхідно приділити саме політичним факторам.

3. Застосування матриці Ансоффа дозволило сформулювати основний напрямок розвитку підприємства - впровадження на діючому ринку нової послуги енергоаудиту. Було встановлено, що підприємство має великі перспективи розвитку. Також було розроблено проект впровадження нової послуги та визначено його інвестиційну привабливість. Інвестиційні вкладення проекту окупаються менш ніж за два роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз консалтингового ринку в Україні. URL: <https://blog.youcontrol.market/analiz-konsaltinghovogho-rinku-v-ukrayini/>
2. Антонюк Р.Р. Прибутковість сільськогосподарських підприємств: природа категорії. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. 2012. № 126. С. 50–55.
3. Батюк Б. Інноваційні управлінські рішення в умовах сучасних викликів. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2 (30). С. 364–373.
4. Боровик М. В. Управління соціальним розвитком промислових підприємств : автореф. ... канд. екон. наук : 08.09.01. Харків : ХНЕУ, 2005. 23 с.
5. Бурбело, Н. Сучасні тенденції розвитку ринку консалтингових послуг: динаміка ринку Європи та України. *Сталий розвиток економіки*. №3(50), 2024. С.323-327.
6. Бурденюк Т. Г. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2011. № 3. С.44-50.
7. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління : Навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 396 с.
8. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект. Київ : Ліра-К, 2015. 334 с.
9. Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 1 (40). С. 94–102.
10. Визначення показника ROI. URL: <https://esputnik.com/uk/slovnyk-email-marketologa/roi>
11. Гудзинський О. Д. Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств : монографія. Міністерство освіти і науки України, Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ : Компрінт, 2017. 404 с.

12. Гуцалюк О. М. Управління інтеграційним розвитком корпоративних підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Запоріжжя : Видавничий дім "Гельветика", 2018. 423 с.
13. Державна служба статистики України. Статистичні дані щодо консалтингово ринку. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2008. 584 с.
15. Дунська А.Р., Бондаренко О. Управління сталим розвитком підприємств оборонно-промислового комплексу України *Економіка і держава*. 2021. № 12. С. 23-29.
16. Дунська А.Р. Інноваційний механізм розвитку промислових підприємств в умовах світового ринку: Монографія. Київ : Кондор-Видавництво, 2014. 486 с.
17. Євдокимова Д.М. Державне регулювання економічного розвитку: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.01.01 «Економічна теорія». Київ, 2002. 20 с.
18. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 96. С. 33–37.
19. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1 (48). С. 85–89.
20. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2011 № 8, ч. 2. С. 190-194.
21. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. № 4(72). С. 98–107.
22. Коефіцієнти ліквідності та їх нормативні значення. URL: <https://analizua.com/>

23. Контролювання та регулювання економічного розвитку підприємства: проблеми, методологічні та прикладні аспекти: монографія. О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, Н.О. Шпак, В.А. Новицький. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 148 с.
24. Крючок С. І. Управління стійким економічним розвитком сільськогосподарських підприємств : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 Дніпр. держ. аграр.-екон. ун-т. Дніпро, 2018. 20 с.
25. Кузнецова І. О., Балабаш О.С. Сценарне планування як інструмент стратегічного управління розвитком альтернативної енергетики. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. №3-4 (82-83). С. 137-150.
26. Кузнецова І. О. Стратегічні детермінанти розвитку галузі енергосервісних послуг. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. №3-4 (74-75). С. 99-108.
27. Кузьмін О., Мельник О. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.
28. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Міністерство освіти і науки України, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут". Харків : Точка, 2018. 207 с.
29. Національне агентство з питань корупції в Україні. Корупція в Україні 2024: розуміння, сприйняття, поширеність. URL: <https://nazk.gov.ua/>
30. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 108 с.
31. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: ТОВ „УВПК „ЕксОб”, 2002. С. 560.
32. Особливості і тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3156>
33. Офіційна сторінка ЕКСО Україна. URL: <https://escoua.com/uk/>

34. Офіційна сторінка журналу Forbers Ukraine. Міграція під час війни. URL: <https://forbes.ua/>
35. Офіційна сторінка AkvilonPro. URL: <https://akvilonpro.ua/>
36. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.
37. Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства : монографія. Харків : АдвАтм, 2010. 352 с
38. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 632 с.
39. Рентабельність. Сутність та показники. URL: <https://analizua.com/>
40. Рудніченко Є. М. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень. Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська,
41. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник / М.Г. Саєнко. Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
42. С. А. Омелянчук, І. В. Лісовський, С. Й. Ядуха. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020 № 3.
43. Сервіс перевірки контрагентів. Повне досьє на ТОВ «Цивільпроект». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31081912/
44. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навчальний. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
45. Филюк Г., Притула І. Розвиток ринку консалтингових послуг в Україні в умовах сучасних викликів. Економічний аналіз, 2024. Том 34 №1. С. 115-125.
46. Фінансовий аналіз. Сутність та поняття. URL: <https://buklib.net/books/34095/>
47. Шарко М. В. Потенціал і розвиток підприємства : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Міністерство освіти і науки України, Херсонський національний технічний університет. Херсон : В.С. Вишемирський, 2018. 217 с.

48. Штучний інтелект в Україні: досвід використання, перспективи, тренди в медіа. URL: <https://cpc.com.ua/>
49. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій : монографія. Київ : Univest PrePress, 2015. 212 с.
50. Що таке енергоаудит та для чого він потрібен для участі в програмі «Енергодім». URL: https://ecoclubrivne.org/energy_audit/
51. Що таке CSAT та як його вимірювати. URL: <https://cases.media/en/article/sho-take-csat-ta-yak-iogo-vimiryuvati>
52. Що таке чиста поточна вартість (NPV)? URL: <https://finances.in.ua/shcho-take-chysta-potochna-vartist-npv/>
53. Head Office Activities & Management Consultants in Poland – Market Size, Industry Analysis, Trends and Forecasts (2024-2029). URL: https://www.ibisworld.com/poland/industry/head-office-activities-management-consultants/200083/?utm_source=chatgpt.com
54. IT Consulting & Implementation-Ukraine. URL: https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/it-consulting/implementation/ukraine?utm_source=chatgpt.com
55. KPMG оголошує про світовий річний дохід у 2023 році. URL: <https://kpmg.com/ua/>
56. KPIs: What Are Key Performance Indication? Types and Examples. URL: https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp?utm_source=chatgpt.com
57. Kuznetsova, I., Baldzhy, M., Vidomenko, I., Karpenko, J., Balabash, O. Theoretical bases of monitoring in the process of management of sustainable development of the enterprise. Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, 10–11 April 2019. Granada, Spain: IBIMA, 2019. P. 7674–7685. URL: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0->